ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Liebsch, Emilia; Siegel, John; Proeller, Isabella

**Research Report**

# Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung: Am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 27

**Provided in Cooperation with:**
Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

*Suggested Citation:* Liebsch, Emilia; Siegel, John; Proeller, Isabella (2022) : Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung: Am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 27, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, https://doi.org/10.25932/publishup-54153

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/278155

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Universitätsverlag Potsdam

Emilia Liebsch

# Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung

## Am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 27

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 27

Emilia Liebsch

# Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung

Am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen

Universitätsverlag Potsdam

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

**Erstgutachter:**
Prof. Dr. John Siegel

**Zweitgutachterin:**
Prof. Dr. Isabella Proeller

**Universitätsverlag Potsdam 2022**
http://verlag.ub.uni-potsdam.de/

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

**ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung 4.0 International
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam
https://doi.org/10.25932/publishup-54153
https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-541536

## Kurzfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung in Deutschland. Den konkreten Untersuchungsschwerpunkt bilden organisationale Routinen. Die Arbeit gibt einen konzeptionellen Überblick über die Begriffe *Digitalisierung* und *organisationale Routinen* und leitet daraus Arbeitsdefinitionen ab. Der theoretisch dargelegte Zusammenhang zwischen den beiden Phänomenen wird im Rahmen von drei teilstrukturierten Interviews mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen öffentlichen Verwaltungen untersucht. Die herausgearbeiteten Definitionen wurden den Interviewten vorgestellt und durch ein Repertoire an Fragen die Wahrnehmung des Digitalisierungsstandes i.V.m. Routinen abgefragt.
Die Ergebnisse zeigen, dass digitaler Wandel und Routinen in jedem der interviewten Fachbereiche zumindest unterbewusst wahrgenommen wird. Digitalisierung und organisationale Routinen stehen in Wechselwirkung zueinander, da die wiederholte routinierte Ausführung von Tätigkeiten die Implementierung von Digitalisierung begünstigt. Darüber hinaus führt digitaler Wandel zur Veränderung von Routinen, welche mit einem anfänglichen Mehraufwand verbunden ist. Störungen bei der Implementierung von Digitalisierung bringen eine Starrheit von Routinen mit sich u.A. durch eine fehlende Bereitschaft der Mitarbeitenden. Die grundlegend bestehende Wechselwirkung ist ausschlaggebend für die Schnittstellen zwischen Digitalisierung und organisationalen Routinen in der öffentlichen Verwaltung.

## Abstract

This bachelor thesis deals with the influence of digitization on public administration in Germany, the focus being on organizational routines. The thesis provides a conceptual overview of *digitization* and *organizational routines* and conveys working definitions from them. The theoretically presented connection between the two phenomena is examined in the context of three semi-structured interviews with employees from different public administrations. The elaborated definitions were presented to the interviewees and through a repertoire of questions the perception of the state of digitization in connection with routines was queried.
The results show that digital change and routines are perceived at least subconsciously in each of the interviewed departments. Digitization and organizational routines interact with each other, as the repeated routine execution of activities favours the implementation of digitization. In addition, digital change leads to changes in routines, which are associated with an initial increase in effort. Disruptions in the implementation of digitization lead to a rigidity of routines due to a lack of willingness on the part of employees, among other things. This fundamental interaction is crucial for the interfaces between digitization and organizational routines in public administration.

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis ..... I
1. Einleitung ..... 2
2. Forschungsstand ..... 3
3. Theoretischer Rahmen ..... 6
3.1. Definition *Digitalisierung* ..... 6
3.2 Definition *Organisationale Routine* ..... 8
3.3 Theoretische Zusammenführung Digitalisierung und Routinen ..... 12
4. Forschungsdesign ..... 13
4.1 Qualitative Inhaltsanalyse ..... 13
4.2 Datenerhebung und -auswertung ..... 13
4.3 Auswahl der Interviewpartnerinnen ..... 15
4.4 Limitationen ..... 15
5. Empirische Ergebnisse ..... 16
5.1 Wahrnehmung von Routinen ..... 16
5.2 Wahrnehmung von Digitalisierung und Einfluss auf Routinen ..... 19
5.3 Innovationstreibende von Digitalisierung ..... 22
5.4 Digitalisierung als *selective pressure* durch Corona ..... 26
6. Fazit und Hypothesen ..... 28
7. Zusammenfassung ..... 30
Literatur ..... 32

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen *Digitalisierung*……6
Tabelle 2: Definitionen Organisationale Routine……..9
Tabelle 3: Eigendefinition des Begriffs Routinen der Interviewpartnerinnen…….16

## 1. Einleitung

Mit dem Satz „Die Gestaltung und Steuerung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung ist ohne die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnik heute kaum noch denkbar.“, beschreibt Brüggemeier (2017, 124) die Erwartungshaltung an öffentliche Organisationen, digitalisiert zu arbeiten. Geprägt durch über 15 Jahre E-Government-Reformen, Koalitionsvorhaben einer Verwaltung 2020 (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2014) oder den Plan der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes bis 2022 steht auch die öffentliche Verwaltung im ständigen Fokus der Anpassung an den Digitalisierungstrend. Durch externe Stakeholder, wie Bürger, Staat oder Unternehmen wird eine Erwartungshaltung an eine digitalisierte öffentliche Verwaltung geschaffen und von außen an diese herangetragen. Dabei muss der organisationale Wandel hin zu digitalisierten Prozessen und Strukturen intern initiiert werden (Schrameier 2015, 9). Jener Wandel kann sich auf viele Struktureinheiten der Verwaltung beziehen unter anderem auf organisationale Routinen, welche den Schwerpunkt der Betrachtung dieser Arbeit bilden.

Die Forschung zum Thema Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung hat innerhalb der letzten Jahre durch die Aktualität des Themas und dem allseitig präsenten Digitalisierungstrend an Umfang zugenommen. Eine wissenschaftliche Relevanz stellt diese Arbeit durch Betrachtung von Routinen dar, welche in Verbindung mit Digitalisierung und der öffentlichen Verwaltung bislang keine konkrete Untersuchungseinheit in der Forschung sind. Um diese Forschungslücke zu füllen, soll das Thema neben der theoretischen Auseinandersetzung auch empirisch behandelt werden.

Somit gilt es zu untersuchen, inwieweit Digitalisierung einen Einfluss auf organisationale Routinen in der deutschen öffentlichen Verwaltung hat. Routinen sollen dazu als das zu untersuchende Merkmal gesehen werden. Ableitend ergibt sich folgende Fragestellung für die vorliegende Arbeit: Inwiefern wirkt sich Digitalisierung auf Routinen in der deutschen öffentlichen Verwaltung aus?

Hierbei wird von einer thematischen Eingrenzung des Begriffs Digitalisierung, beispielweise durch Fokussierung auf das Onlinezugangsgesetz als

Untersuchungsmerkmal, abgesehen.

Im folgenden Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zum Thema Digitalisierung und organisationale Routinen dargestellt, welcher in dieser Einleitung bereits angeschnitten wurde. Kapitel 3 enthält den theoretischen Rahmen dieser Arbeit zum einen mit der Definition des Begriffes *Digitalisierung* und erläutert außerdem verschiedene theoretische Konzepte und Definitionen von *organisationalen Routinen*. Zu beiden Begrifflichkeiten wird ein Überblick an Definitionen geboten, woraus jeweils eine konkrete Definition für diese Arbeit abgeleitet wird. Diese bilden dann die Grundlage für den empirischen Teil beginnend mit dem Forschungsdesign. In Kapitel 4 werden somit die Themen Qualitative Inhaltsanalyse, Datenanalyse und -auswertung, Auswahl der Interviewpartnerinnen und Limitationen erläutert. Danach werden die empirischen Ergebnisse vorgestellt. Für dieses Kapitel wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit drei Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Teilen der öffentlichen Verwaltung geführt. Anschließend diskutiert Kapitel 6 die Ergebnisse und stellt unter Berücksichtigung der Ergebnisse Hypothesen auf. Kapitel 7 beinhaltet eine Zusammenfassung der Arbeit und Implikationen für Theorie und Praxis.

## 2. Forschungsstand

Forschung, welche den Einfluss von Digitalisierung auf organisationale Routinen in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland darstellt, ist bisher nicht verbreitet. Betrachtet man beide Phänomene – *Digitalisierung* und *Routinen* – im Einzelnen, findet man einen weiten Umfang an Literatur. Die Literatur zum Thema Digitalisierung allgemein weist zumeist einen normativen Charakter auf, welcher durch zahlreiche Handbücher zum Thema Digitalisierung in Unternehmen oder auch in Verbindung mit Staat und Verwaltung bzw. Bürgerpartizipation geprägt ist (Klenk, Nullmeier und Wewer 2020; Handbuch Digitalisierung 2018; Abromeit et al. 2020). Vielseitig wurden Teilaspekte beleuchtet, die Herausforderungen und Potenziale der Implementierung von Digitalisierung darstellen, jedoch keinen direkten Bezug zu organisationalen Routinen aufwiesen. Beispielsweise wurde sich mit Themen der (agilen) Führung (Barthel 2020; Meyer 2020) oder mit der vermehrten Nachfrage nach IT-Fachkräften (Auth, Christ und Bensberg 2021; Ogonek et al. 2016) auseinandergesetzt. Auch die derzeitige Corona-Pandemie

bringt Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung mit sich, welche bereits in Studien aufgezeigt wurden (Pöhler 2020; Kuhlmann et al. 2021). Hierbei fehlt jedoch bisher die konkrete Auseinandersetzung mit organisationalen Routinen. Herausforderungen und mögliche Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung durch Digitalisierung wurden in dem studentischen Beratungsprojekt von Fischer et al. (2019) behandelt. Dabei wurden am konkreten Beispiel des Landkreises Havelland Zukunftsszenarien der digitalen Verwaltung für das Jahr 2030 mit Schwerpunktthemen der Kund*innen, der Organisation und des Personals der digitalen Verwaltung erarbeitet. Durch eine Prozessanalyse der Aufbauorganisation wurde geschlussfolgert, dass eine digitale Restrukturierung der Verwaltungsprozesse unumgehbar sei (Fischer et al. 2019, 135). Durch mehr Automatisierung in den Prozessen änderen sich somit auch die Aufgabenanforderungen der Verwaltungsmitarbeitenden. Fischer et al. (2019) betrachteten verschiedene ablaufende Prozesse ganzheitlich. Hier wurden die Erkenntnisse nicht auf die Routinen der öffentlichen Verwaltung übertragen. Demnach liegt die wissenschaftliche Relevanz dieser Arbeit in der Betrachtung organisationaler Routinen, differenziert zu Soll-Prozessen.

Publikationen, welche sich der Grundlagenliteratur von Routinen zuordnen lassen, sind sowohl das „Handbook Of Organizational Routines“ von Markus Becker et al. (Becker 2008) als auch „Organizational Routines: Advancing Empirical Research“ (Becker und Lazaric 2009). Jene Literatur gibt einen größtenteils theoretischen Einblick durch erläuternde Kapitel zu den Begrifflichkeiten der *organisationalen Routine*, ihrer vielseitig möglichen Definition und Replikation. Des Weiteren wird ein theoretischer Rahmen für Analysemethoden und empirische Vorgehensweisen gegeben. Forschung wurde diesbezüglich vielseitig innerhalb eines privatwirtschaftlichen Rahmens getätigt. So zeigen beispielsweise Wörwag und Cloots (2019, 129ff.) in einer Studie 2017 auf, dass Beschäftigte in der Wirtschaft den Wunsch nach weniger Routinetätigkeiten in der Zukunft haben. Dabei lehnen ca. 20 % der Befragten aktuelle Routinearbeiten bei ihrer derzeitigen Tätigkeit ab, jedoch steige der Anteil auf 53 % in Bezug auf zukünftige Aufgaben. Besonders stark sei diese Entwicklung bei Beschäftigten mittleren Alters (41-55 Jahre) ausgeprägt. Aussagen, die innerhalb der wirtschaftlichen Forschung zur Thematik Routinen

getroffen werden konnten, sollen jedoch nicht unreflektiert im öffentlichen Sektor angewendet werden, da Wettbewerbsvorteile oder die angebotenen Produkte nur bedingt eine Rolle spielen (Schrameier 2015, 11). Konkret zu Routinen in der öffentlichen Verwaltung zeigt die Forschung bisher keinen fortschrittlichen Erkenntnisstand. In der Publikation von Piening (2011) wurden Routinen im Zuge des *Dynamic Capabilities Ansatzes* zur Untersuchung der Dynamiken bei der Einführung neuer Prozesse und der Innovationsforschung in Krankenhäusern eingesetzt. Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass Routinen zum wesentlichen Erfolg der Prozessimplementierung beitragen können (Piening 2011, 265). Routinen meinen hier weniger spezifische Innovationsroutinen, sondern alltägliche Handlungsmuster (Piening 2011, 266) In seiner Dissertation nutzt Schrameier (2015) Managementroutinen als Analyseeinheit für die Betrachtung von Innovation und organisationalem Wandel im öffentlichen Sektor (Schrameier 2015, 12). Das zu untersuchende Fallbeispiel ist die Zielsteuerung im öffentlichen Sektor. Hierbei ist ein Ergebnis der Untersuchung, dass die Implementierung von Innovation ein Top-Down-Prozess sei und nicht aus den etablierten Routinen in der ausgewählten Organisation hervorgehe (Schrameier 2015, 189). Die im Innovationsprozess entwickelten Zielvorstellungen seien somit von den Führungskräften ausgegangen (ebd.). Durch beispielsweise Schulungen und Weiterbildungen sei dann eine Bereitschaft für die Innovationsmaßnahmen im Rest der Organisation geschaffen worden (ebd.).

Der beschriebene Forschungsstand zeigt auf, dass die Untersuchung der Auswirkungen von Digitalisierung auf die deutschen öffentlichen Verwaltungen hauptsächlich prozessorientiert ist. Routinen treten dabei nur als ein Randthema auf, weshalb die vorliegende Arbeit versucht, diese Forschungslücke wissenschaftlich und empirisch zu füllen. Als Grundlage dafür werden im Folgenden Definitionen für diese Arbeit der beiden Phänomene *Digitalisierung* und *organisationale Routinen* ausgearbeitet.

# 3. Theoretischer Rahmen

## 3.1. Definition *Digitalisierung*

Der Begriff *Digitalisierung* beschreibe ein allumfassendes und vielschichtiges Phänomen (Klenk, Nullmeier und Wewer 2020, 4). Durch den Einsatz moderner Technologie betreffe jenes Phänomen nicht nur die Gesellschaft und Privatwirtschaft, sondern auch den öffentlichen Sektor über alle Verwaltungsebenen hinweg (Fischer et al. 2019, 5). In der Literatur zu Digitalisierung im öffentlichen Sektor findet man eine wiederholte Verwendung der Begriffe *Digitalisierung* und *digitale Transformation* entweder als getrennte oder synonyme Verwendung. Eine klare Differenzierung zwischen den Begriffen Digitalisierung und digitale Transformation soll in dieser Arbeit nicht vorgenommen werden, da beide Bezeichnungen stark miteinander verknüpft sind. So erläutert der Nationale Normenkontrollrat in seinem Jahresbericht 2018, dass die Digitalisierung des öffentlichen Sektors nur dann erfolgreich sei, wenn sie als Transformationsprozess verstanden werde (Normenkontrollrat 2018, 35). Auch in folgenden Definitionen werden die beiden Begriffe oft einheitlich verwendet, weshalb im weiteren Verlauf der Arbeit die Termini grundsätzlich synonym genutzt werden. Einen Überblick über die Definitionen bietet folgende Tabelle:

**Tabelle 1 Definitionen *Digitalisierung***

| **Autor*innen** | **Definition** |
|---|---|
| Harwardt et al. (2020b, 2) | „Umwandlung von bisher analogen in digitale Daten.“ |
| Klenk, Nullmeier und Wewer (2020, 7) | „Unter „Digitalisierung in Staat und Verwaltung“ sind zunächst alle Formen öffentlichen Handelns zu verstehen, die sich digitaler Technologien bedienen.“ |
| Hösl, Irgmaier und Kniep (2020, 384) | „Mit Digitalisierung ist der […] Transformationsprozess gemeint, der mit der Entwicklung, Verbreitung und praktischen Aneignung digitaler Technologien zur Informationsverarbeitung und Kommunikation einhergeht.“ |

| | |
|---|---|
| Heuberger (2020, 588) | „Bei der Digitalisierung der Verwaltung geht es demnach um technologischen Wandel in einer Organisation […] [und] ein Phänomen, welches aus einer Reihe von sozialen Praktiken und individuellen Faktoren der Mitarbeitenden, dem Wandel der (Verwaltungs-)Kultur und aus verfügbaren technischen Anwendungen und deren Charakteristika zusammengesetzt ist.“ |

**Quelle: Eigene Darstellung**

Wird Digitalisierung häufig mit der Verwendung von Computern gleichgesetzt, beschreibe der Begriff in einem engeren Sinn das Umwandeln von analogen in digitale Daten (Harwardt et al. 2020a). Die Erwartungshaltung an Informationen in digitalisierter Form sei, dass diese sowohl einfacher wieder- und weitergegeben als auch gespeichert und weiterverarbeitet werden können (Klenk, Nullmeier und Wewer 2020, 5). Mit Bezug auf den öffentlichen Sektor meint Digitalisierung hier „zunächst alle Formen öffentlichen Handelns […], die sich digitaler Technologien bedienen“ (Klenk, Nullmeier und Wewer 2020, 7). Digitalisierung wird über diese Verwendung hinaus auch mit Innovation in Verbindung gebracht. So wird der Begriff einerseits oft mit automatischen Einrichtungen gleichgesetzt, die selbständig repetitive und routinierte Aufgaben ausführen oder sogar selbständig lernende Systeme meinen, wie die Anwendung künstlicher Intelligenz (Klenk, Nullmeier und Wewer 2020, 6). Zudem kann Digitalisierung einen Transformationsprozess bezeichnen, „der mit der Entwicklung, Verbreitung und praktischen Aneignung digitaler Technologien zur Informationsverarbeitung und Kommunikation einhergeht.“ (Hösl, Irgmaier und Kniep 2020, 384). Als Konsequenz sehen sowohl Abromeit (2020, 18) als auch Heuberger (2020, 2), dass elektronische und technologische Möglichkeiten der Kommunikation und Information permanent etabliert werden, was zu einer gesteigerten Vernetzung und Kommunikation in Echtzeit führe. Dadurch werden räumliche Grenzen überwunden (Heuberger 2020, 2). Darüber hinaus solle durch eine Zunahme automatisierter Prozesse eine effiziente und produktiv handelnde Verwaltung erleichtert werden (Abromeit et al. 2020, 18). Brüggemeier (2019, 9) sieht die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung nicht nur in papierlosen Abläufen, wie beispielsweise E-Mail statt Brief oder E-Akte statt Hängeordner.

Vielmehr macht er deutlich, dass jene Abläufe ohne einen weitreichenden Umbau von Verwaltungsstruktur und -prozessen keinen langfristigen digitalen Fortschritt garantieren (ebd.). Somit umfasse Digitalisierung auch den Wandel der Organisation als Ganzes (Mergel 2019, 4). Dies betreffe sowohl eine potenzielle Veränderung bzw. Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Dienstleistungen, aber auch die organisationale und kulturelle Veränderung, da zunehmend Routineaufgaben von Mitarbeitenden durch Mechanismen der Informationstechnologie übernommen werden (Fischer et al. 2019, 100; Mergel 2019, 4). Nach Heuberger (2020, 2) stelle die Digitalisierung der Verwaltung kein isoliertes informationstechnisches Phänomen dar, sondern einen technologischen Wandel innerhalb einer Organisation. Dieser setze sich aus der Verwaltungskultur, einer Reihe von sozialen Praktiken und individuellen Faktoren der Mitarbeitenden, und aus verfügbaren technischen Anwendungen und deren Charakteristika zusammen (ebd.). Vorhergehende Definition soll im Rahmen dieser Arbeit zusammengefasst als Definition von Digitalisierung dienen. Sie beschreibt nicht nur Digitalisierung als eingeschränkte Sicht auf den technologischen Wandel, sondern präsentiert erweiternd auch die inner-organisationalen Bedingungen, worunter auch organisationale Routinen zu fassen sind. Ein tieferes Verständnis des Begriffes Routinen soll das anschließende Kapitel bieten.

### 3.2 Definition *Organisationale Routine*

Der Begriff der *organisationalen Routine* ist sehr weit gefasst. Bei einer allgemeinen Auseinandersetzung mit dem Terminus lässt sich beispielsweise folgende Definitionen ausfindig machen: „In everyday parlance the word ‘routine’[...] [means] repeated sequences of behaviour by individuals“ (Geoffrey M. Hodgson 2008, 18). Betrachtet man den Begriff der Routine erweitert und bezieht den organisationalen Kontext mit ein, lässt sich eine recht vielseitige Nutzung des Begriffs *organisationaler Routinen* erkennen. Hierbei findet sich die fachliche Auseinandersetzung größtenteils in englischsprachiger Literatur wieder. Folgendes Kapitel beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund des Begriffs, um diesen konzeptionell zugänglich zu machen. Dazu wird ein Überblick über theoretische, begriffliche Verwendungen aufgezeigt und anschließend die Arbeitsdefinition begründet, welche die Grundlage für den empirischen Teil der Arbeit darstellt.

Im Folgenden eine Zusammenfassung der ausgewählten Definitionen:

**Tabelle 2: Definitionen *Organisationale Routine***

| **Autor*innen** | **Definition** |
|---|---|
| Nelson und Winter (1982, 4) | „Our general term for all regular and predictable behavioral patterns of firms is ‘routine’.“ |
| Cohen und Bacdayan (1994, 555) | „By ‘organisational routines‘ we mean patterned sequences of learned behaviour involving multiple actors who are linked by relations of communication and/or authority.“ |
| Levit und March (1988, 320) | „The generic term ‘routines’ includes the forms, rules, procedures, conventions, strategies and technologies around which organizations are constructed and through which they operate“ |
| Pentland und Rueter (1994, 491) | „An organizational routine is not a single pattern but, rather, a set of possible patterns – enabled and constrained by a variety of organizational, social, physical, and cognitive structures – from which organizational members enact particular performances“ |
| Cohen et al. (1996, 683) | „A routine is an executable capability for repeated performance in some context that has been learned by an organization in response to selective pressures.“ |

**Quelle: vgl. Piening (2011, 64)**

Grundlegend ist festzustellen, dass organisationale Routinen als Verhaltensmuster von Organisationen angesehen werden (vgl. Tabelle 2). In ihrer evolutionstheoretischen „Evolutionary Theory of Economic Change“, beziehen sich Nelson und Winter (1982) auf Routinen als regelmäßige und vorhersagbare Verhaltensmuster einer Organisation bzw. hier einer Firma wie es Gene als Rolle in der Biologie haben (Nelson und Winter 1982, 14). Diese seien ein beständiges und langlebiges Merkmal eines Organismus, bestimmen darüber hinaus die möglichen Verhaltensweisen und sind dabei vererbbar und selektieren die „Stärkeren“ (ebd.). Die organisationale Routine beschreibe hier den Kern für das Handeln einer Organisation und sei Schlüsselkonzept der Theorie (Nelson und Winter 1982, 96). Eine Routine könne hier zum einen als eine Technologie im Sinne einer produktiven Technik angesehen werden, was

interdependente Handlungen bzw. Aktionsschritte meine, um Aufgaben zu erfüllen und einen Input in einen Output zu transformieren (Nelson 2009, 11ff.). Ein ergänzender Blick der Theorie ist zum anderen, die Routine als eine organisationale Fähigkeit anzusehen, wobei eine bestimmte Anzahl an Menschen bzw. Gruppen durch bestimmte koordinierte Muster kooperativer Interaktionen miteinander in Verbindung stehen (Nelson 2009, 12). Dabei differenzieren Nelson und Winter zwischen *skills* als Eigenschaft individuellen Verhaltens und *routines* als jene Charakteristik organisationalen Verhaltens (Nelson und Winter 1982, 73). Sehen Nelson und Winter einen starken Bezug zwischen den individuellen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder und den organisationalen Routinen (ebd.), erweitern Cohen und Bacdayan (1994) diesen Blick auf die spezifischen Charakteristika der Erinnerung der Mitglieder. Organisationale Routinen definieren die Autoren als „patterned sequences of learned behaviour involving multiple actors who are linked by relations of communication and/or authority“ (Cohen und Bacdayan 1994, 555). Hierbei können die jeweils individuellen Erinnerungen der Mitglieder einer Organisation organisationale Routinen formen (Cohen und Bacdayan 1994, 567), d.h. die Eigenschaften dieser verändern. Lernen und beherrschen die Individuen ihren Teil in der Routine, werde das jeweilige Handeln als verfahrensspezifisches Wissen abgespeichert und könne zu einem späteren Zeitpunkt wieder als Verhaltensmuster ausgelöst werden (Cohen und Bacdayan 1994, 557). Dementsprechend seien Routinen vergangenheitsbasiert. Zu unterscheiden seien Routinen bei Cohen und Bacdayan (1994) von normativen standardisierten Richtlinien oder Betriebs- bzw. Arbeitsanweisungen, da durch Routinen dem organisationalen Handeln und Verhalten eine routinemäßige Musterung bzw. Ordnung gegeben werde (Cohen und Bacdayan 1994, 555). Auch das Paper von Levitt und March (1988) zu organisationalem Lernen unterstützt in gewisser Weise diesen vergangenheitsbasierten Blick organisationaler Routinen. Routinen bestimmen hier ebenfalls das Verhalten einer Organisation (Levitt und March 1988, 319). Für organisationales Lernen werden entsprechende Rückschlüsse aus vergangenem Verhalten der Organisation vorgenommen (ebd.) und auf jeweilige Routinen als Basis von organisationalem Lernen angewandt und diese entsprechend angepasst (Cyert und March 1963). Routinen basieren gleichzeitig auf Interpretationen der Vergangenheit und Erwartungen an die Zukunft und unterliegen darauf

aufbauend einer ständigen schrittweisen Anpassung (Levitt und March 1988, 320). Daher werden Routinen hier definiert als „the forms, rules, procedures, conventions, strategies and technologies around which organizations are constructed and through which they operate“ (ebd.). Wie Nelson und Winter (1982, 73) bereits zwischen *skill* und *routine* unterscheiden und damit Routinen als personenunabhängiges Verhalten geltend machten, wird auch bei Levitt und March (1988, 320) jene Differenzierung vorgenommen. Personenunabhängig bedeute dabei, dass Routinen zwar von individuellen Akteuren ausgeführt werden, Routinen jedoch einen Personenwechsel innerhalb dieser Routinen überleben, da sie kollektiv gespeichert seien und bspw. durch Sozialisation, Bildung oder Imitation übertragen werden (ebd.).

Die Autoren Pentland und Rueter (1994) verstehen den Begriff der organisationalen Routine über die vorhergehende Charakterisierung hinausgehend. Das traditionelle Konzept mit Eigenschaften von ständigen Wiederholungen eines festen Verhaltensablaufs und damit einhergehender Trägheit stellen sie infrage und initiieren die Idee von sich weiterentwickelnden und verändernden Routinen (Pentland und Rueter 1994, 485). Hierbei sehen die Autoren eine organisationale Routine nicht als ein

> „[…] single pattern but, rather, a set of possible patterns – enabled and constrained by a variety of organizational, social, physical, and cognitive structures – from which organizational members enact particular performances“ (Pentland und Rueter 1994, 491).

Somit beschreibt der Begriff der Routinen eine Reihe an Möglichkeiten, welche als Repertoire von Handlungen angesehen werden können (Reynaud 2005, 855). Routinen bestehen hier nicht aus fixen Reaktionen bzw. Antworten der Akteure auf einen bestimmten Stimulus der Organisation wie unter anderem March und Simon (1958, 142) aufzeigten, sondern sie seien *effortful accomplishments* (Pentland und Rueter 1994, 488). Hierbei wird ein Bezug zur Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1984) hergestellt, welcher von Wechselwirkungen zwischen Struktur und Handeln der Akteure ausgeht: die Struktur werde durch das Handeln der Akteure produziert bzw. reproduziert und die Akteure können aktiv durch die Struktur handeln (Schallnus 2006, 48ff.). Darauf bezugnehmend wird bei Pentland und Rueter (1994) erwartet, dass sich Routinen durch intentionale Handlungen von Akteuren konstituieren und reproduzieren werden, aber auch fortlaufend aktiviert werden müssen,

damit eine Organisation handeln und somit organisieren könne (Piening 2011, 65). Wie in letzterer Definition angedeutet, bedeutet routinisiertes Verhalten nicht, dass selbige Handlungen immer wieder wiederholt ausgeführt werden, sondern situationsmäßig angepasst und auf der Vergangenheit basierend vollzogen werden (Feldman und Rafaeli 2002, 328). Im Folgenden wird die Definition von Cohen et al. (1996) konkreter beschrieben werden, da diese als Basisdefinition *organisationaler Routinen* dieser Arbeit dienen soll. In ihrem Paper „Routines and other recurring action patterns of Organizations“ definieren sie eine Routine als „an executable capability for repeated performance in some context that has been learned by an organization in response to selective pressures.“ (Cohen et al. 1996, 683). Cohen et al. (1996) bilden mit dieser Begriffserklärung eine umfassende Zusammenfassung der vorherigen Definitionen, ergänzt durch *selective pressures*. Diese selektiven Einflüsse können sowohl kognitive Belastungen meinen als auch persönliche Anreize, Status, Bedenken oder die Organisationskultur miteinschließen (Cohen et al. 1996, 684). Dadurch bedingen sie die Ausführung der Handlungen (ebd.). Die Autoren zeigen auf, dass in einem Organisationskontext Handlungen erzeugt, gelenkt und geleitet werden, welche in der Organisation entweder lokal oder verteilt gespeichert werden und eben nur unter gewissen Umständen möglich seien (ebd.).

### 3.3 Theoretische Zusammenführung Digitalisierung und Routinen

Nach einer konzeptionellen Heranführung an die jeweiligen Definitionen von *Digitalisierung* und *organisationalen Routinen* sollen im Folgenden beide Begriffe auf Schnittstellen untersucht werden.

Digitalisierung umfasst nicht nur die Einführung von Informationstechnik, sondern bezieht auch die Umstände und Abläufe innerhalb der Organisation mit ein (Heuberger 2020, 2). Somit kann Digitalisierung auch im Zusammenhang mit Routinen stehen und Einfluss auf diese haben. Routinen sind dabei weniger starr, sondern durch selektive Faktoren veränderbar. In vielen *selective pressures* (Cohen et al. 1996, 683) ist ein Bezug zu Digitalisierung erkennbar. Wird beispielsweise eine digitale Software in einer Verwaltung implementiert, ist davon auszugehen, dass durch veränderte digitalisierte Arbeitsbedingungen ein verändertes Denken der Verwaltungsmitarbeitenden hervorgerufen werde (Martini 2016, 34). Damit liegt es nahe, dass sich auch veränderte Routinen als *response to selective pressures* (Cohen et al. 1996, 683) vorfinden lassen, so

wie hier die Organisationskultur. Des Weiteren können auch persönliche Anreize die Digitalisierung beschleunigen. In einer digitalisierten Arbeitsumgebung werde die Stellung von Fort- und Weiterbildungen immer wichtiger, um die Gefahr von substituierbaren Arbeitsplätzen zu umgehen. (Heß, Janssen und Leber 2019, 2) Neuerlangtes Wissen fließe so in den Arbeitsalltag ein und könne die Auswahl passender Routinen bestimmen (Heß, Janssen und Leber 2019, 2). Schlussfolgernd ergeben sich per Definitionen also Berührungspunkte zwischen Digitalisierung und organisationalen Routinen in der öffentlichen Verwaltung. Diese sollen weiterführend im empirischen Teil der Arbeit angewendet werden.

# 4. Forschungsdesign

Mit der Basis der theoretischen Definitionen der Phänomene *Digitalisierung* und *Routinen* im vorherigen Kapitel dient nun der empirische Teil dieser Arbeit zur weiterführenden Untersuchung des *Einflusses von Digitalisierung auf Routinen in der öffentlichen Verwaltung*. In folgendem Kapitel soll dazu die methodische Vorgehensweise erläutert werden. Dazu wird zuerst das qualitative Vorgehen begründet und die genutzten Methoden der Datenerhebung und -auswertung dargestellt. Danach wird die Auswahl der Interviewpartnerinnen beschrieben und Limitationen des Forschungsdesigns diskutiert.

## 4.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Zur Untersuchung des Phänomens wurde ein qualitatives Forschungsvorgehen ausgewählt. Hierbei sollen weniger bereits vorab formulierte Theorien überprüft werden (Flick 2019, 27). Im Vordergrund steht vielmehr, Theorieaussagen durch empirische Daten zu generieren (Brüsemeister 2008, 19). Zudem werden innerhalb qualitativer Forschung auf den Gegenstand bezogene Sicht- und Handlungsweisen berücksichtigt, da unterschiedliche subjektive Perspektiven miteinander verknüpft werden (Flick 2019, 29). Hintergrund der qualitativen Vorgangsweise in dieser Arbeit ist demnach die schlussfolgernden empirischen Ergebnisse zu diskutieren, um daraus Hypothesen abzuleiten.

## 4.2 Datenerhebung und -auswertung

Für die Erhebung der qualitativen Daten dienen Leitfadeninterviews als Basis (Flick 2019, 194). Im Rahmen der Arbeit erfolgten drei teilstrukturierte

Interviews mit Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen öffentlichen Verwaltungsorganisationen. Demnach wurde durch vorformulierte Leitfragen ein gewisses Maß an Steuerung des Interviews sichergestellt (Helfferich 2019, 670). Dennoch sollte durch einzelne Elemente der Erzählaufforderung Raum für die Vielfalt subjektiver Äußerungen geboten werden (Helfferich 2019, 677), um „einem offenen Gespräch nahe zu kommen“ (Gläser- Zikuda und Mayring 2008, 67). Zum Einstieg in die drei 30 bis 65-minütigen Gespräche wurde zuerst der Tätigkeitsbereich innerhalb der öffentlichen Verwaltung erfragt. Als Hinführung zum ersten Themenkomplex der Routinen sollten die Interviewpartnerinnen ihre Vorstellung vom Routinebegriff erläutern. Um die Routinedefinition von Cohen et al. (1996, 683) in die Interviews zu involvieren, wurde die Definition den Interviewpartnerinnen mit den drei Kriterien „wiederholend stattfindende Handlung“; „Herausbildung durch Anforderungen in der Vergangenheit“ und „anpassungsfähig“ vorgestellt. Anschließend sollten die interviewten Personen offen erzählen, wo bzw. welche Routinen sie in ihrem Arbeitsalltag bzw. ihrer Organisation erkennen. Um den Interviewten den zweiten Themenbereich Digitalisierung nahe zu bringen, wurde auch hier nach dem allgemeinen Verständnis des Begriffes gefragt und anschließend die Hauptkriterien der Arbeitsdefinition „verfügbare technische Anwendungen“ und „Wandel der Verwaltungskultur“ kurz erläutert. Ein vorbereitetes Repertoire an Fragen sollte die Wahrnehmung des Digitalisierungsstandes innerhalb der jeweiligen Verwaltung weiter erfragen, um somit Rückschlüsse zu Routinen ziehen zu können. Die Fragen wurden situativ gestellt. Innerhalb der Interviews wurde die Reihenfolge des Leitfadens deshalb nur bedingt verfolgt. Zur verbesserten anschließenden Datenauswertung wurde jedes Interview aufgezeichnet (2,5 Stunden) und anschließend transkribiert (61 Seiten) (Flick 2019, 381; Mayring 2010, 55). Als Orientierung zur Datenauswertung diente die qualitative, zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, 67ff.) Die Analyserichtung stellt dabei die induktive Kategorienentwicklung dar. Das heißt, dass unmittelbar aus dem bearbeiteten Material Kategorien abgeleitet und verallgemeinert wurden, „ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“ (Mayring 2010, 83). Dadurch soll sichergestellt werden, dass das Material möglichst gegenstandsnah und ohne Verzerrungen durch Vorannahmen abgebildet wird (Mayring 2010, 84).

### 4.3 Auswahl der Interviewpartnerinnen

Die Interviewpartnerinnen sind drei Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen öffentlichen Verwaltungen. Bei den Organisationen handelt es sich um eine Stadtverwaltung, eine Landesfinanzverwaltung und ein Hauptzollamt. Hierbei wurden bewusst Mitarbeitende aus verschiedenen Verwaltungsebenen und mit unterschiedlichen Aufgabenprofilen ausgewählt. Ziel war dabei, einen Querschnitt der öffentlichen Verwaltung zu präsentieren. Außerdem wurden Personen interviewt, welche vornehmlich operative und tagesgeschäftliche Aufgaben ausführen. Innerhalb der Stadtverwaltung ist Frau S. für das Sachgebiet Personal zuständig. Frau D. arbeitet im Außendienst der Finanzverwaltung als Betriebsprüferin und Lohnsteueraußenprüferin. Frau T. ist beim Hauptzollamtes im Sachbereich Finanzkontrolle Schwarzarbeit tätig.

### 4.4 Limitationen

Der Rahmen der anschließend dargestellten empirischen Ergebnisse ist auf die Erfahrung der Interviewpartnerinnen innerhalb der öffentlichen Verwaltung limitiert, in welcher sie tätig sind. Durch das teilstrukturierte Leitfadeninterview soll im Interview ausreichend Raum für die eigenen Wahrnehmungen der interviewten Personen geboten werden. Somit ist die Wiedergabe der subjektiven Wahrnehmung und eine Beschränkung auf Alltagswissen eine Grenze der Methode (Flick 2019, 273). Außerdem ist zu berücksichtigen, dass sich die Anzahl der geführten Interviews auf drei begrenzt. Die Auswahl von Befragten in verschiedenen Sachbereichen unterschiedlicher Verwaltungen soll im Ansatz einen Überblick über Digitalisierung und Routinen in der öffentlichen Verwaltung repräsentieren und stellvertretend für diese stehen. Für aussagekräftigere Aussagen über die Phänomene in der gesamten öffentlichen Verwaltung muss weitere Forschung betrieben werden.

Innerhalb der Interviews wurde eine konzeptionelle Heranführung insbesondere an *organisationale Routinen* zu schaffen, da diese vermehrt indirekt wahrgenommen wurden. Hierbei wurde das Kriterium des *selektiven Drucks* (Cohen et al. 1996, 683) von den Interviewpartnerinnen in ihren Erzählungen zu Routinen nur bedingt involviert. Schlussfolgerungen aus den Aussagen wurden dennoch auch zu dieser Charakteristik getroffen.

# 5. Empirische Ergebnisse

## 5.1 Wahrnehmung von Routinen

Die Interviewpartnerinnen erleben ihre Routinen im Arbeitsalltag in unterschiedlichen Sachgebieten verschiedener öffentlicher Verwaltungen. Dabei ist die eigene Definition und Vorstellung des Begriffs *Routine* bei allen drei eine Ähnliche, wie in Tabelle 3 zum Überblick dargestellt wird.

**Tabelle 3 Eigendefinition des Begriffs *Routinen* der Interviewpartnerinnen**

| **Interview-partnerin** | **Eigendefinition *Routine*** |
|---|---|
| Frau S. (Stadt-verwaltung) | „Routine darunter verstehe ich […] Tätigkeiten oder Arbeitsvorgänge […], die immer wieder vorkommen. Das kann täglich, vielleicht auch wöchentlich, monatlich oder vielleicht auch nur ein oder zwei Mal im Jahr [sein].“ |
| Frau D. (Finanz-verwaltung) | „Ich finde Routine hängt ganz viel mit Erfahrung zusammen. […] Man braucht eine gewisse Erfahrung, […] [damit] man Routinen bilden kann, also gewisse Arbeitsabläufe, die immer wieder vorkommen. Eine gewisse Art von Regelmäßigkeit.“ |
| Frau T. (Hauptzoll-amt) | „Dass ich einen gleichmäßigen Ablauf jeden Tag habe oder zum Beispiel wöchentlich oder monatlich. Dass immer alles gleich abläuft.“ |

**Quelle: eigene Erhebung und Darstellung**

Für die Interviewpartnerinnen stelle das Merkmal der wiederholten Ausführung einer Aufgabe ein wesentliches Merkmal einer *Routine* dar, welches auch in der Definition von Cohen (1996, 683) mit *repeated performance* als Kriterium aufgeführt ist. Darüber hinaus wird von Frau D. ein gewisser Erfahrungswert mit *Routine* in Zusammenhang gebracht. Demnach müsse man Fähigkeiten erst erlernen und wiederholt ausführen, damit sich eine Routine im Verhalten etabliert. Bezogen auf Aussagen von Cohen et al. beschreibt dies das Lernen von Organisationen. *Selective Pressures* (Cohen et al. 1996, 683) wurden seitens der Interviewpartnerinnen in keinen Zusammenhang mit dem Routinebegriff gebracht, wird aber in diesem Teil der Arbeit dennoch in den Schlussfolgerungen berücksichtigt.

Im Gegensatz zur Begriffsdefinition von Routinen wurde die Frage nach

Routinen im Arbeitsalltag individueller beantwortet. So sieht Frau S. eine ständige Entwicklung von Einzelroutinen aus ihren Kernaufgaben im Sachgebiet Personal der Stadtverwaltung. Ihr Aufgabenfeld decke dabei die Bearbeitung von Personalangelegenheiten ab, aber umfasse ebenfalls Personalbeschaffung, regelmäßige Zusammenarbeit mit dem Personalrat, die Aus- und Weiterbildung und den Gesundheitsschutz. Frau S. beschreibt, dass der Ablauf ihres Arbeitsalltags wiederkehrend unterschiedlich strukturiert sei. Das bedeute für sie, dass sie ihre Routine jeden Tag, Woche oder längerfristig neu planen müsse. Dies sieht sie in der Größe des Amtes mit 190 Mitarbeitenden begründet:

> „Wir sind eine kleine Verwaltung mit wenig Mitarbeitern im Personalbüro, also hat man ein weiteres Spektrum zu bearbeiten. Je größer die Verwaltung ist, desto mehr Routinearbeiten könnte ich mir vorstellen, gibt es.“

Als Beispiel dafür nennt sie Personalanträge beispielsweise auf Zeugnisausstellungen oder Höhergruppierungen. So vermutet Frau S., dass diese seltener innerhalb ihres Personalbereichs gestellt werden, als in zahlenmäßig größeren Verwaltungen. Schlussfolgernd bedeutet das eine geringere Ausführung und damit weniger Routineverhalten für Frau S.. Eine Routine, welche sie dahingegen täglich in ihrem Arbeitsalltag integriert sehe, ist das Öffnen und Lesen aktueller E-Mails als Beginn ihrer Arbeitsroutine Darauf aufbauend plant Frau S., in welcher Kalenderwoche welche Aufgabe zu erledigen sei. Ist beispielsweise bekannt, dass innerhalb eines gewissen Zeitraums Mitarbeitende für eine Tätigkeit ausfallen, gehe Frau S. ihrer Planungsroutine nach und kalkuliere ob und inwieweit neues Personal beschafft werden muss. Weiterführende Aufgaben seien dann die Abstimmung und Veröffentlichung von Inhalten, wie Ausschreibungen und die Bearbeitung von fortführenden Bewerbungen. Aus dieser Kernaufgabe der Personalbeschaffung ergeben sich damit für Frau S. konkrete wiederkehrende Aufgaben, wie das Treffen einer Vorauswahl der Bewerbenden, das Führen von Bewerbungsgesprächen und persönlichen Gesprächen mit dem Personalrat oder auch die Vorbereitung der Personaleinstellung. Findet die Routine von Frau S. immer innerhalb der Behörde statt, so ist die Routine für Frau D. im Bereich der Betriebs- und Lohnsteueraußenprüfung des Finanzamtes abhängig von Home-Office oder der Anwesenheit in der Verwaltung. Der Aufenthalt vor Ort beschränkt sich auf einen Tag in der Woche. An diesem Tag sehe Frau D.

ihre Routine beginnend mit der Registratur im Amt und dem Leeren des Postfaches, währenddessen der Computer hochfährt. Auch hier resultieren die Aufgaben für den Tag aus dem Lesen der eingegangenen E-Mails bzw. der Durcharbeitung der Post. Demnach passt Frau D. wie Frau S. abhängig von den gestellten Anforderungen ihre Routine an. Während der restlichen Arbeitstage im Home-Office sehe Frau D. ihre Routine unter Anderem in der Vorbereitung von Dokumenten, welche sie während ihrer Präsenztage in der Verwaltung postalisch über Amtswege verschicken müsse. Darüber hinaus stelle eine grundlegende Routineaufgabe innerhalb ihres Fachbereiches die Vorbereitung der Betriebs- und Lohnsteueraußenprüfungen dar. Diese sei ein für alle Steuerfälle gleiches Vorgehen bestehend aus Arbeitsvorgängen wie Anlegen eines Arbeitsbogens und Abfragen von Informationen des Steuerfalls: „Ich mache immer die gleichen Abfragen, egal welcher Fall es ist, weil […] es ist halt meine Prüfungsvorbereitung, die ich mir so überlegt habe und die so für mich Sinn macht.“. Nach telefonischer Absprache mit der Firma bzw. der Steuerberater*in fordere sie die elektronischen Daten auf einer Daten-CD an, um die Prüfung durchzuführen. Sowohl Prüfungsvorbereitung als auch -durchführung könne sie sowohl im Home-Office als auch im Amt erledigen. Besonders durch die Arbeit im Home- Office sehe Frau D. ihre Arbeitsweise als flexibel an.

Als flexibel kann auch Frau T. ihre Arbeitsroutine bei der Ahndung von Schwarzarbeit innerhalb des Hauptzollamtes angesehen werden. Hierbei ahndet sie Straftaten und Ordnungswidrigkeiten und ist des Weiteren Ermittlungsperson für die Staatsanwaltschaft in Strafverfahren. Ihre Routine beginne für sie mit der Zeiterfassung, welche am Dienstort immer mit einem Chip am Terminal funktioniere. Ist Frau T. im Home-Office werde die Zeit über den Computer erfasst. Darüber hinaus muss einmal in der Woche eine Registratur der Anzahl und Stunden von bearbeiteten Ordnungswidrigkeiten und Straftaten erfolgen, was Frau T. als eine weitere Routine ansehe. Innerhalb ihrer zwei Tätigkeitsbereiche sehe sie die Bearbeitung ihrer Fälle als generelle Routine an. Dabei müsse zwar jeder Fall individuell betrachtet werden, Herangehensweise und Umgang mit Akten und Beweismitteln seien hier jedoch immer wiederkehrend.

Alle drei Interviewpartnerinnen erkennen Routinen in ihrem Arbeitsalltag.

Dabei lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Routinen sowohl innerhalb von Alltagsaufgaben als auch langperiodischen Tätigkeiten wahrgenommen werden.

### 5.2 Wahrnehmung von Digitalisierung und Einfluss auf Routinen

In Bezug auf die Arbeitsdefinition von *Digitalisierung*, welche sowohl die technischen Programme als auch die Denkweise umfasst, wird Digitalisierung von den Interviewpartnerinnen größtenteils mit verfügbaren technischen Anwendungen in ihren Routinen gleichgesetzt. So beschreibt Frau S. aus ihrer Sicht den Beginn von Digitalisierung vor 30 Jahren mit Schreibmaschinen, welche heute entsprechend komplett durch die Arbeit mit dem Computer ersetzt seien. In den ersten Jahren mit dem Computer habe Frau S. ihre Personalarbeiten vielseitig mit Programmen wie Excel und dazugehörigen Listen und Dateien gestaltet. Routinen der Personalarbeit werden nunmehr durch eine Personalsoftware unterstützt. In dieser sei jeder Mitarbeitende mit Zuordnung einer Stelle abgespeichert. Unter dieser Stelle seien alle relevanten Informationen wie Name, Entgeltgruppe oder Stundenzahl eingepflegt. Bei dem Besuch von beispielsweise Weiterbildungen, werden entsprechende Dokumente wie Rechnungen dem jeweiligen Mitarbeitenden im Programm zugeordnet und seien zum Überblick vorhanden. Innerhalb ihrer Routine der Stellenplanung, könne Frau S. hier aufgrund der eingepflegten Daten einen Stellenplan und die Personalkostenhochrechnung erarbeiten. Neben der Personalsoftware stelle auch das Kassenprogramm einen wichtigen Beitrag zum digitalisierten Arbeiten dar. Auf dieses System haben alle Mitarbeitenden der Verwaltung Zugriff. So werde den Firmen und Personen, welche eine Rechnung stellen ein Personalkonto mit zwölfstelliger Zahl zur Identifikation zugeordnet, um die dazugehörigen eingepflegten Informationen zu überschauen. Unerwünschte Dopplungen und Fragen der Zuständigkeiten können somit schnell geklärt werden: „Da können fünf andere Fachbereiche auch schon von dieser Firma eine Rechnung bekommen haben und die ist aber nur einmal hinterlegt.“. Demnach beeinflusse Digitalisierung Frau S.` Routine hier dahingehend, dass vereinfachte interne Kommunikation vorangetrieben werde. Dies nehme Frau S. auch weiterführend durch die Nutzung verwaltungseinheitlicher Systeme wahr, welche als Datenbanken für zum Beispiel Dienstwagen- oder Raumbuchung dienen. Ebenfalls organisiert werden über solche Anwendungen Einladungen zu einer Beratung von

Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Darüber hinaus werde in der Stadtverwaltung ein Dokumentenmanagementprogramm verwendet. Dieses gehe mit der Verpflichtung einher, jedes Dokument, welches erstellt wird, in dieses Programm einzupflegen. Damit werde eine strukturierte Ablage ermöglicht. Werden Dateien im Laufwerk abgelegt, können diese dann durch die Verknüpfung mit dem Dokumentenmanagementsystem durch Eingabe eines Namens oder Stichwortes gefunden und überblickt werden: „Das finde ich genial, wenn ich etwas geschrieben habe, […] brauche ich nur einen Namen eingeben und habe alle Dateien gleich drin und finde das.“. Schlussfolgernd wird Einfluss auf die verschiedenen Routinen von Frau S. genommen, da notwendige Informationen vom Personal schneller auffindbar und auf Abfrage auf dem Bildschirm überschaubar sind.

Auch Frau D. nimmt in ihrer Arbeitsroutine Digitalisierung durch Anbindung an einheitliche Onlinesysteme innerhalb der Finanzverwaltung wahr und erkennt darin resultierende verbesserte Abfragemöglichkeiten. Durch das Ziel hin zu einer möglichst papierlosen Verwaltung, werde die Umsetzung der elektronischen Akte (E-Akte) in der Finanzverwaltung angestrebt. Da dies vornehmlich bisher im Innendienst passiere, habe es für die Mitarbeitenden dort einen derzeit höheren Verwaltungsaufwand zur Folge. Jegliche Sachverhalte und Daten müssen in das Computersystem einpflegt werden. Obwohl hier die gängige Arbeitsroutine durch den Verwaltungsaufwand unterbrochen wer, sieht Frau D. den Vorteil der E-Akte. Zukünftig könne nämlich auch sie im Außendienst für ihre Prüfungen mit wenig Aufwand festsetzungsnahe Daten, welche vom Innendienst über eine Firma gespeichert werden, im Überblick abfragen. Außerdem befinde sich die Finanzverwaltung aktuell in der Umstrukturierung zur kompletten Anbindung der Prüfer*innen vom Außendienst an die E-Akte. Daten und Dokumente, welche Frau D. als Prüferin generiert, wie zum Beispiel Prüfungsanordnungen, werden dabei im System gespeichert und seien für Berechtigte zugänglich. Die derzeitige Routine von Frau D. sehe vor, das Word-Dokument der Prüfungsanweisung auszudrucken, um dies den Mitarbeitenden im Innendienst zur Ablage in den Akten zu schicken. Jene Umstrukturierung führe damit zu einer papierloseren und effizienteren Routine. Hierbei werde nicht nur Aktenbergen vorgebeugt, sondern verschiedene Bereiche des Finanzamtes medienbruchfrei miteinander

verknüpft. Neben der E-Akte nennt Frau D. Programme wie eine elektronische Rechtsbehelfsdatenbank. Legt der Steuerpflichtige Einspruch gegen eine abgeschlossene Prüfung ein, wird dies vom zuständigen Festsetzungsplatz im Innendienst in die Datenbank eingepflegt. Frau D. erhält vom Programm eine Mitteilung und könne unmittelbar nachgelagerte Prüfungstätigkeiten zu dem dort erscheinenden Fall aufnehmen.

Auch für die Bearbeitung ihrer Fälle im Hauptzollamt berichtet Frau T. von vorerst behördeneinheitlichen Systemen. So müssen Bearbeitungsschritte von Ordnungswidrigkeiten und Straftaten von den Mitarbeitenden in das Programm eingepflegt werden. Zugangsberechtigten des Hauptzollamtes sei dann auch der Einblick in die Daten gewährt. Dennoch habe nur Frau T. mit ihrem Team die Berechtigung, fallspezifische Änderungen vorzunehmen und Informationen zu bearbeiten. Eine derzeitige Veränderung stelle die Umstellung des Systems zur Bearbeitung der Fälle auf eine bundeseinheitliche Ebene dar. So werde die wiederkehrende Ausführung der Beweismittelanalyse von Frau T. durch eine Nachverfolgung von bereits derzeit laufenden oder bereits abgeschlossenen Verfahren in jedem anderen Bundesland ergänzt. Demnach ist die gezielte bundesweite Kontaktaufnahme mit Kolleg*innen vor Ort erleichtert:

> „Also das hilft mir schon, wenn ich dann weiß, dass […] schon einmal ein Verfahren war, dann kann ich mich mit den Kollegen in Verbindung setzen […] und schon einmal wegen Beweismitteln fragen oder […] wie das Verfahren da gelaufen ist.“

Als Veränderung ihrer Routinen habe Frau T. zudem das Zeiterfassungssystem beschrieben. So könne die Zeiterfassung nun auch digital über ein Computerprogramm erfolgen und muss nicht per Chip passieren. Des Weiteren erfolgen auch die Urlaubsanträge und die Informationen über Stellenausschreibungen über das Computersystem. Digitalisierung nahm Frau T. auch durch die Einführung des Home-Office vor sechs Jahren wahr. Da die sogenannte *Telearbeit* nur bedingt erwünscht gewesen sei, erfolgte diese Umstellung vorerst für circa 10% der Mitarbeitenden. Dazu sei sichergestellt worden, dass jene Mitarbeitenden ihre Tätigkeiten statt über einen festem Computerplatz bereits an einem zur Verfügung gestellten Laptop ausüben konnten. Auf dem Laptop seien alle erforderlichen Systeme und Ordner vorhanden und durch diesen wird eine Flexibilität bezüglich des

Aufenthaltsortes zum Arbeiten gesichert.

In vielen ihrer Routinen nimmt Frau T. Digitalisierung weniger wahr. Grund dafür seien unter anderem die Beweismittel, dessen Bearbeitung und Untersuchung einen unentbehrlichen Teil in ihrer Routine ausmachen. Die Beweismittel müssen für Verfahren immer im Original vorliegen. Damit sei ein Einscannen und digitales Versenden per Mail dieser ausgeschlossen. Darüber hinaus erfolge auch die Kommunikation mit der Staatsanwaltschaft postalisch, so wie mit anderen involvierten Behörden, wie beispielsweise Finanzamt oder Bundesagentur für Arbeit. Das Sichten der Beweismittel sei also ausschließlich im Amt möglich. Akten können zur Bearbeitung mit ins Home-Office genommen werden. Zudem werden benötigte Informationen aus Akten in das System eingepflegt, um dann flexibel vom Laptop aus damit arbeiten zu können. Das regelmäßige Einpflegen der Akten stellt somit einen unmittelbaren Teil in der Routine von Frau T. dar. Auf Nachfrage nach der Umständlichkeit antwortete Frau T. wie folgt: „Also auf Arbeit geht es auch nicht anders […]. Das System muss halt gepflegt werden, also das muss alles so eingegeben werden. Daher fand ich das jetzt nicht umständlich.“

Zusammenfassend äußert sich Digitalisierung insbesondere in der Stadt- und Finanzverwaltung durch regelmäßig aktualisierte Verwaltungs- und Kommunikationssoftware. Dies führt zu einer erleichterten internen Kommunikation und flexibleren Arbeitsgestaltungen. Daraus ergeben sich direkte Auswirkungen auf die Routinen.

### 5.3 Innovationstreibende von Digitalisierung

Digitalisierungstreibende in der Stadtverwaltung seien laut Frau S. sowohl die Verwaltungsspitze als auch die Mitarbeitenden. So erläutert sie, dass seitens der Leitung eine Aktualität von Software und Programmen überblickt und angestrebt werde. Hierbei beschreibt sie die Führungsspitze als technisch affin und Innovationstreiber. Dies erkenne sie insbesondere im Zuge der Anschaffung von technischen Neuerungen und entsprechend benötigtem Personal zur effektiven Umsetzung. Zudem seien auch die Mitarbeitenden als Anwender*innen daran interessiert, mit aktuellen Programmen zu arbeiten: „Man informiert sich, man will besser, schneller auch die Sachen bearbeiten. […] Und ich muss sagen, ich finde das auch spannend. Also ich arbeite mich gerne in solche neuen Programme ein.“ Hierbei erwähnt sie auch den

interkommunalen Austausch mit anderen Behörden, um deren Nutzung von Technik in Erfahrung zu bringen und ein weiterhin fortschrittliches Denken innerhalb der Organisation anzuregen. Wird eine neue Software beschafft und implementiert, so sei dies auch mit Weiterbildungen oder Arbeitshilfen verbunden. Schlussfolgernd wird die Routine hier durch die Anwendung aktueller Software verändert. Jedoch werde der Umgang in Weiterbildungen gelehrt, um die Routine durch die Nutzung der Programme effizienter zu gestalten. Kommt es im Programm zu regelmäßigen Updates und Erneuerungen, so sei hierfür keine Schulung angesetzt, sondern es werden Leitfäden zum Durcharbeiten zur Verfügung gestellt. Bei einem Teil der Kolleg*innen sei für Frau S. kein Wandel der Denkweise hin zu digitalisierterem Arbeiten zu erkennen. So wollen diese bei ihren alten Routinen unterstützt durch händische Listen, Dateien oder Altprogramme stagnieren. Grund dafür sehe sie unter anderem in Fehlermeldungen von Programmen oder bei Updates, welche in gewisser Weise auch bei ihr zu einer Innovationsträgheit führen. Dadurch komme es vermehrt zu Unterbrechungen in der gewohnten Routine: „Da sitzt man stundenlang und schreibt die Fehlermeldungen auf und schickt denen wieder Mails, damit die das Programm wieder bereinigen.“ Die Konsequenz für Frau S. daraus ist, dass sie Updates zwar anfordert, jedoch das Programm erst nach einer gewissen Zeit nach der Inbetriebnahme benutzt, da eventuelle Störungen bis dahin behoben worden sind: „Also die [Softwareentwickler] leben natürlich auch von den Verwaltungen, aber ich persönlich bin nicht mehr gewillt der Erste zu sein, der jetzt ein neues Update haben will.“.

Als innovationstreibend für den Fortschritt von Digitalisierung in der Finanzverwaltung beschreibt Frau D. andere Bundesländer. Diese entwickeln technische Anwendungen und Programme und werden von ihrem Dienstherrn zum großen Teil übernommen und in jeweiligen Dienststellen implementiert. Hierbei finden Dienstreisen gezielt zu Finanzämtern in anderen Bundesländern statt, um einen Austausch zu gewährleisten, ähnlich wie bei der Stadtverwaltung. So beschreibt Frau D. die Planung und Anfänge der E-Akte als einen jahrelangen Prozess: „[…] die Mühlen mahlen ja etwas langsamer als in der freien Wirtschaft sage ich mal.“. Als verspätet nehme Frau D. darüber hinaus in ihrem Fachbereich die Implementierung von Programmupdates wahr. So werde aktuell ihre Routine der Lohnsteuerprüfung dadurch verzögert, da

das dafür benötigte Programm nicht für alle zu überprüfenden Jahre verfügbar sei. Folge daraus ist, dass die Prüfungen mithilfe des Programms erst verspätet stattfinden können: „Wenn mein Dienstherr mir keine ordentliche Technik zur Verfügung stellt, sehe ich nicht ein, dass ich irgendwas rumhantiere mit den Programmen, um irgendeine Prüfung abzugeben.“. Eine Veränderung, welche als Verbesserung durch Digitalisierung für die Routine wahrgenommen wurde, sei der Anschluss an das Onlinefinanzamtsnetz. Durch den gewährten Zugriff auf dieses Netz sei es Frau D. möglich, E-Mails im Home-Office zu empfangen und zu beantworten. Die Routine werde dahingehend beeinflusst, dass Frau D. zu Beginn ihres Bürotages nicht jegliche E-Mails der vergangenen Tage abarbeiten müsse, sondern auf einem aktuellen Stand sei. Außerdem sei schneller Kontakt mit Externen wie Steuerberatenden der jeweiligen Firmen möglich, da E- Mails unmittelbar beantwortet werden können. Darüber hinaus kann Frau D. medienbruchfreier arbeiten, da sie Abfragen nun auch über ihren Computer erledigen könne. Vor dem Anschluss an das Finanzamtsnetz mussten Außenprüfer*innen die zuständigen Innendienstmitarbeitenden telefonisch kontaktieren. Diese haben die Abfragen dann vor Ort getätigt und den Prüfer*innen die Informationen zukommen lassen. „Also wir waren tatsächlich abgeschottet.“, ist die Wahrnehmung von Frau D.. Kommt es zur Implementierung von jeweiligen neuen Programmen oder Software, so bekommen sogenannte *Multiplikatoren* Schulungen zu jeweiligen Inhalten und geben ihr Wissen intern an die Mitarbeitenden weiter. In Frau D.s Wahrnehmung stellen Veränderungen von genutzten Programmen keine Hürde für sie dar. So gab sie als Beispiel eine zum Teil veränderte Funktionsweise mit anderem Layout beim Buchführungsprogramm an, auf welches sie sich nach ihrer Elternzeit umstellen musste. Hierbei sei sie durch ihre Kolleg*innen und Arbeitshilfen im Intranet an das Programm herangeführt worden. In ihrer Wahrnehmung habe die Routine, also die Vielzahl der Anwendungsfälle, die Einarbeitung in das System überhaupt so einfach gemacht.

Als Innovationstreiber für Digitalisierung im Hauptzollamt nimmt auch Frau T. die Verwaltungsspitze in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden der IT-Abteilung wahr. In dem Digitalisierungsprozess sieht sich Frau T. außenstehend: „Das kriegt man als kleines Lichtlein gar nicht so viel mit. Da kriegt man vielleicht mal kurz die Info, dass da noch was läuft.“. Als Beispiel nennt sie das bereits beschriebene bundeseinheitliche System für den Zoll,

dessen Umsetzung schon seit mehreren Jahren geplant sei. Für eine gewährleistete Einbindung dieser Anwendung in die Routine der Mitarbeitenden erfolge eine dreiwöchige Schulung. Weitere Schulungen zum Umgang mit neuer Technik wie dem Zeiterfassungssystem oder anderen Programmen seien nicht vorgesehen. Hierbei werde ein Leitfaden als Hilfestellung zur Verfügung gestellt, wie auch bei Frau S. und Frau D.. Obwohl sich Frau T. der Grenzen von Digitalisierung in ihrem Bereich bewusst ist, ist in ihrer Wahrnehmung dennoch Ausbaufähigkeit vorhanden. So stimmt Frau T. zu, dass Digitalisierung ausbaufähig wäre, dies aber schwer umsetzbar sei, da der Zoll ein so weites Aufgabengebiet habe. Digitalisierung sehe sie als langwierigen Implementierungs- und Umsetzungsprozess, jedoch erkenne sie, dass dadurch Ordnung und Regeln eingehalten werde. Demnach sei für sie Datenschutz ein Risiko von Digitalisierung, besonders wenn es zu einer digitalen Verfügbarkeit von Beweismitteln komme. Innerhalb ihrer Routinen sehe sie keine Risiken von Digitalisierung. Digitalisierung wird von ihr somit mehr als Chance wahrgenommen. Innerhalb ihrer eigenen Routine sehe sie zum einen im genannten bundesweiten System Perspektiven für Digitalisierung, jedoch auch in Zugangsberechtigungen zu gewissen Daten anderer Behörden. So würde Frau T.s Routine effizienter ablaufen, wenn sie bei Finanzverwaltungen innerhalb des Systems sichten könnte, ob eine Person Arbeitslosengeld I oder II bezieht. Dadurch würde sich auch die Kommunikation von mehreren Wochen durch Postwege verkürzen und eine schnellere Bearbeitung der Fälle ermöglichen.

Auch Frau S. und Frau D. erkennen Potenzial in Digitalisierung für ihre Routinen. So berichtet Frau S. von Onlineformularen, welche Bürger*innen auf der Website der Stadtverwaltung zur Verfügung gestellt werden. Dadurch sei es zum einen möglich, Beschwerden gezielt über ein Kontaktformular an die Verwaltung zu richten. Außerdem können auch allgemeine Anfragen wie beispielsweise Anfragen für Ausbildungsplätze oder Praktikumsstellen von Seiten der Bürger*innen getätigt werden. In Form einer E-Mail empfängt Frau S. diese Anfragen anschließend und kann die Bearbeitung dieser flexibel in ihre Tagesroutine integrieren: „Da kann sich der Bürger zu jeder Tages- und Nachtzeit an uns wenden und ich kann das so abarbeiten, wie ich Zeit habe.“. Weiterer Kontakt mit Externen falle bei Stellenausschreibungen und Bewerbungen an. Hier seien zwar Onlinebewerbungen durch E-Mails möglich,

jedoch sei in Frau S. Wahrnehmung die Umsetzung eines Bewerberportals von Vorteil, was innerhalb der nächsten Monate passieren solle. Durch ein solches Portal werde den Bewerber*innen eine schnelle Bewerbung ermöglicht, da sie ihre relevanten Informationen alle gesichert hochladen können. Frau S. und ihren Kolleg*innen werde dadurch eine übersichtlichere Bearbeitung der Stellenausschreibungen ermöglicht.

Als Potenzial von Digitalisierung in der Finanzverwaltung sieht Frau D. die Implementierung bundesweiter Abfragemöglichkeiten, was beim Zollamt bereits in der Planung ist. Dies würde die Möglichkeit bieten, Gesellschafter, welche oft im unmittelbaren Nachbarland ansässig sind, nicht telefonisch kontaktieren zu müssen. Bisherige Erfahrungen damit sind laut Frau D., dass eine ausreichende Identifizierung über das Telefon nicht gewährleistet sei. Damit muss der Kontakt nach telefonischen Versuchen oft schriftlich erfolgen, was die Routine verzögere, da dies einen längeren Zeitraum in Anspruch nehme. Auch per E-Mail sei der Kontakt aus datenschutzrechtlichen Gründen verwehrt, es sei denn Firmen füllen einen E-Mail Vordruck zur Erlaubnis aus.

Alle drei Interviewpartnerinnen beschreiben, dass Implementierung von Digitalisierung von der Führungsspitze ausgeht. Sie machen deutlich, dass sie als Anwenderinnen involviert sein wollen. Funktionieren technische Anwendungen nicht, führt dies vorrübergehend zu Frustration. Die Mitarbeitenden fallen aus ihrem routinierten Arbeiten heraus, was zu Störungen innerhalb der Routine und Unzufriedenheiten führt. Trotz bekannter Grenzen einer möglichen Umsetzung, werden dennoch die Potenziale von Digitalisierung zur effektiveren Gestaltung von Routinen gesehen.

### 5.4 Digitalisierung als *selective pressure* durch Corona

Während der Corona-Pandemie wurde innerhalb der Stadtverwaltung wenig Home- Office eingeführt. So bestehe laut Frau S. zwar der Plan, dies für die Mitarbeitenden vermehrt einzuführen, jedoch wurde es bisher nur für Führungskräfte umgesetzt. In Frau S.‘ Wahrnehmung hänge dies mit den technischen Voraussetzungen zusammen, da bisher nicht genügend Laptops zur Verfügung stehen. Des Weiteren könne die datenschutzrechtliche Sicherheit auf privaten Laptops nicht gewährleistet werden. Während der Pandemie sei es durch die Kommunikation mit anderen Behörden dennoch zu Mehrarbeit gekommen. So mussten beispielsweise bei einem positiven Corona-

Fall innerhalb einer KiTa die gesamten Daten des Personals an das zuständige Gesundheitsamt weitergeleitet werden. Hierzu sei händisch alles in Listen eingetragen worden und erst dann sei innerhalb des Personalbüros von Frau S. und ihren Kolleg*innen Dateien erstellt worden, um diese digital an das Gesundheitsamt zu verschicken. Solche Personalzuarbeiten seien durch den geringen Grad an Digitalisierung innerhalb des Vorgangs erschwert und die Routine verzögert worden. In Frau S.‘ Wahrnehmung sei innerhalb der bisherigen Pandemiezeit die Denkweise zum digitalisierten Arbeiten zu spät gekommen. So sollen in den kommenden Monaten Laptops und entsprechende Server für Home-Office zur Verfügung gestellt werden.

Durch Corona hat sich der Arbeitsalltag nur geringfügig für Frau D. in der Finanzverwaltung geändert. So arbeite sie weiterhin einen Tag in der Woche im Büro, verlässt dieses jedoch sobald sie alle Arbeiten erledigt habe, welche nur vor Ort umsetzbar seien, wie Post abholen oder Akten tauschen: „[Um] Meine Daten-CD ein[zu]lesen […], da brauche ich keine Zeit im Amt verschwenden.“. Bedingt durch Corona seien Digitalisierungsvorhaben des Arbeitsalltages vorangetrieben worden, wie beispielsweise der Anschluss an das Onlinefinanznetz. Erfahrungen, welche einige ihrer Kolleg*innen gemacht haben, beschreibt sie unter anderem so: „Prüfer, die vor Corona zu jeder Firma hingefahren sind, […] hatten jetzt ein Riesen Problem, weil sie ins Home-Office mussten und damit gar nicht klarkommen.“. Das bedeutete, dass Prüfer*innen ihre Routinen anpassen mussten, da Kontaktminimierungen in verstärktem Home- Office und digitalisierterem Arbeiten resultierten. Diese neue Arbeitsweise im Home- Office habe dahingehend zum Einbruch von Fallzahlen und schlussfolgernd zu einer zwangsweisen Etablierung neuer Routinen geführt. In Frau D.s Wahrnehmung werden entsprechende Prüfer*innen wieder in den Firmen vor Ort prüfen, sobald irgendwie möglich. Eine veränderte Denkweise zu mehr digitalisiertem Arbeiten hat sich hier somit nicht verankert.

Durch das Modell des Home-Office, hat sich auch für Frau T. in ihrer Arbeit im Hauptzollamt wenig geändert. So arbeite sie nun vier bis fünf statt drei Tage im Home-Office. Wie bei Frau D. muss auch Frau T. einmal in der Woche ins Amt, um Akten zu tauschen oder Beweismittel zu sichten. Dies könne zwecks Kontaktvermeidung zeitlich unabhängig von der gewöhnlichen

Routine und auch nach Feierabend passieren. Als Konsequenz der Pandemie seien alle Mitarbeitenden mit einem Arbeitslaptop ausgestattet worden (vorher circa 10%), um flexibel von zu Hause arbeiten zu können. Hierbei mussten Kolleg*innen von Frau T. anfangs freigestellt werden, da nicht genügend Laptops für alle Mitarbeitenden bereitgestellt waren. Des Weiteren beschreibt Frau T. ähnlich wie Frau D. die Wahrnehmung, dass bei Kolleg*innen auch Ungewissheit gegenüber dem Home-Office vorhanden war: „Viele […] hatten Angst zu Hause so alleine zu arbeiten. Die haben halt gedacht, dass sie abgelenkt werden. Die Älteren wollten den Computer nicht zu Hause anschließen die hatten Angst vor Digitalisierung.“.

Dennoch beschreibt Frau T. einen unterstützenden IT-Service, welcher per Anruf kontaktiert werden könne. Durch die vollständige Integration von Laptops und flexibler Arbeit im Home-Office solle die Telearbeit auch in coronafreien Zeiten weitergeführt werden. Wurde Home-Office von den Führungskräften davor eher kritisch gesehen, werde nun der platzsparend und weniger kostenintensivere Vorteil erkannt. Die Corona-Pandemie und einhergehende Restriktionen haben vor Allem für Interviewpartnerinnen, die bereits durch Home-Office einen höheren Grad von Digitalisierung in ihren Routinen hatten, wenig Konsequenzen im Arbeitsalltag. Dennoch schildern alle Interviewpartnerinnen Herausforderungen für ihre Verwaltung und sehen Entwicklungspotenziale.

## 6. Fazit und Hypothesen

Die öffentliche Verwaltung nimmt vielfältige Aufgabenfelder wahr, so wie es die drei Interviewpartnerinnen dieser Arbeit stellvertretend repräsentieren. Digitaler Wandel und Routinen werden dabei in jedem Fachbereich zumindest unterbewusst wahrgenommen. Innerhalb der Interviews lassen sich Schnittstellen zwischen *Digitalisierung* und *organisationalen Routinen* in öffentlichen Verwaltungen und eine Verbindung zum theoretischen Rahmen der Arbeit erkennen. So kann Digitalisierung durch die einhergehenden veränderten Anforderungen als *selective pressure* (Cohen et al. 1996, 683) interpretiert werden. Diese Anforderungen werden auf Routinen als regelmäßig ausgeführte Handlungen der Mitarbeitenden der Verwaltung gestellt. Dabei kann durch Grundlage der Interviews davon ausgegangen werden, dass erst die Wiederholung der Ausführung von Tätigkeiten zu einer Implementierung von

Digitalisierung führt. Dies beschreibt eine Wechselwirkung von Digitalisierung und Routinen, was eine Hypothese dieser Arbeit darstellt:

H1: Digitalisierung und Routine stehen in einer Wechselwirkung zueinander.

In den Wahrnehmungen der Interviewpartnerinnen ist Digitalisierung ein langjähriger Transformationsprozess in der öffentlichen Verwaltung. Anfängliches Digitalisieren von analogen Daten, wie zum Beispiel beim Einpflegen von Akten, kann dabei vorerst zu Verzögerungen der routinierten Arbeitsweise kommen. Demnach ist zunächst ein Mehraufwand zu erkennen und kann hypothetisch folgendermaßen formuliert werden:

H2.1: Digitalisierung führt zu Veränderungen von Routinen in der öffentlichen Verwaltung, welche mit einem anfänglichen Mehraufwand verbunden sind.

H2.2: Routinen sind in diesem Stadium des digitalen Wandels weniger effizient, da es zu Verzögerungen der wiederholten Ausführung kommt.

Da Routinen hierbei nicht wie gewohnt stattfinden und unterbrochen werden, kann zudem von einer geringeren Effizienz innerhalb der beschriebenen Digitalisierungsphase ausgegangen werden. Die Ausführung der Routinen nach der Veränderung durch Digitalisierung wird dennoch generell als effizient von den Interviewpartnerinnen angesehen.

Die Steuerung der Implementierung von digitalisierenden Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung ist ein Top-Down-Prozess. Dennoch hängt das Tagesgeschäft hier von der operativen Ebene und damit den Anwender*innen von Digitalisierung ab. Hierbei konnte beobachtet werden, dass Fehlermeldungen oder aktuell nicht verfügbare Versionen von Programmen zu Verzögerungen der Umsetzung und damit zu weniger Bereitschaft gegenüber digitalem Wandel führen. Sind Mitarbeitende also weniger motiviert, digitale Veränderungen in ihre Routinen zu implementieren, bleiben Routinen starr.

H3.1: Störungen in der Implementierung von Digitalisierung führen zu einer Starrheit von Routinen.

Aufbauend darauf ist Digitalisierung nicht nur ein Phänomen der neuen technischen Anwendungen ist, sondern auch ein Wandel der Verwaltungskultur, wie von Heuberger (2020, 588) definiert. Hierbei bedarf es geeigneter Hilfestellung.

H3.2: Ein Verständnis für Digitalisierung insbesondere bei den Anwender*innen ist notwendig, damit Routinen auf diesen selektiven Druck reagieren können.

Für Digitalisierungsvorhaben haben auch äußere Faktoren eine Bedeutung. So führt die derzeitige Corona-Pandemie zu einer zwangsweisen und beschleunigten Umsetzung von digitalisiertem Arbeiten durch Home-Office, womit auch Routinen verändert ausgeführt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit haben auch gezeigt, dass technische Limitationen oder datenschutzrechtliche Anforderungen digitalem Wandel im Weg stehen können. Dadurch wird auch der Wandel von Routinen bestimmt. Folgendes kann daraus geschlussfolgert werden:

H4: Äußere Faktoren von Digitalisierung bestimmen den Grad des Einflusses von dieser auf Routinen in der öffentlichen Verwaltung.

## 7. Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es herauszufinden, inwieweit Digitalisierung einen Einfluss auf Routinen in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands nimmt. Die Definitionen von *Digitalisierung* und *organisationalen Routinen* haben dabei die theoretische Grundlage gebildet. So wurden aus der existierenden Literatur jeweils eine Arbeitsdefinition für *Digitalisierung* (verfügbare technische Anwendungen; Wandel Verwaltungskultur (Heuberger 2020, 588)) und *organisationale Routinen* (sich wiederholende Handlung; vergangenheitsbasiert; anpassungsfähig (Cohen et al. 1996, 683)) ausgearbeitet. Diese fanden Anwendung in der empirischen Untersuchung mit drei Verwaltungsmitarbeiterinnen aus verschiedenen öffentlichen Verwaltungen.

Wie bereits durch Brüggemeier (2017, 124) formuliert, konnte auch hier in den Interviews festgestellt werden, dass die Gestaltung und Steuerung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung ohne die Nutzung von moderner Informations- und Kommunikationstechnik heute kaum noch denkbar ist. Durch die Interviews wurde ein Einblick in Bereiche der öffentlichen Verwaltung gewonnen und Schnittstellen zwischen den Phänomenen Digitalisierung und Routinen aufgezeigt. Dabei stehen beide Phänomene in einer Wechselwirkung zueinander. Hierbei haben die empirischen Ergebnisse gezeigt, dass der Wandel durch Digitalisierung vorerst mit einem

Mehraufwand verbunden sein kann und sich die Ausführung von Routinen dadurch verzögert. Wird bei solchen Verzögerungen oder Störungen durch Fehlermeldungen kein Verständnis der Anwender*innen für Digitalisierung geschaffen, so können sich Routinen nicht verändern. was mit einer gewissen Starrheit einhergeht. Hierbei spielen auch äußere Faktoren, wie technische Limitationen oder Datenschutz, eine Rolle. Schlussfolgernd nimmt Digitalisierung Einfluss auf die öffentliche Verwaltung, indem sich Routinen an Digitalisierungsmaßnahmen anpassen.

Um die Ergebnisse dieser Arbeit zu objektivieren und allgemeingültigere Aussagen über die öffentliche Verwaltung generieren zu können, sollten in zukünftiger Forschung umfassendere Daten erhoben werden. Darüber hinaus gilt es tiefergehend zu erforschen, inwieweit Mitarbeitende und deren Bereitschaft für die Veränderung von Routinen entscheidend sind. Routinen sollten hierbei verstärkt als essenzieller Bestandteil von Arbeitsweisen der Verwaltung gesehen werden.

## Literatur

Abromeit, Wolfgang, Ewa Szewczyk, Marek Szewczyk, Lucyna Staniszewska, Sławomir Pawłowski, Maciej Kruś, Michael Meier et al. 2020. *Verwaltungsmodernisierung*. Unter Mitarbeit von H. Bauer, M. Szewzyk, B. Popowska und W. Abromeit: Universitätsverlag Potsdam.

Auth, Gunnar, Julian Christ und Frank Bensberg. 2021. *Kompetenzanforderungen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Eine empirische Analyse auf Basis von Stellenanzeigen.* Wirtschaftsinformatik 2021 Proceedings. https://aisel.aisnet.org/wi2021/SSmartCity/Track08/6. Letzter Zugriff: 14.02.2021.

Barthel, Christian. 2020. *Führung in Verwaltung und Polizei: Eine soziologisch informierte Ermutigung:* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.

Becker, Markus. 2008. *Handbook on Organisational Routines.* Cheltenham: Edward Elgar. http://www.elgaronline.com/view/9781843769583.xml. Letzter Zugriff: 29.03.2021.

Becker, Markus und Nathalie Lazaric. 2009. *Advancing Empirical Research on Organizational Routines: Advancing Empirical Research.* Cheltenham: Edward Elgar. http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10298459. Letzter Zugriff: 01.04.2021.

Brüggemeier, Martin. 2017. *Grundfragen des Public Management im Lichte der Informationstechnik* in J. von Lucke und K. Lenk, Hg. 2017. *Verwaltung, Informationstechnik & Management: Festschrift für Heinrich Reinermann zum 80. Geburtstag*. Unter Mitarbeit von H. Reinermann. 1. Auflage. E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors 17. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Brüggemeier, Martin. 2019. „Digitale Prozesse.“ *Handbuch zur Verwaltungsreform / Veit, Sylvia *1977-**, 581–91.

Brüsemeister, Thomas. 2008. *Qualitative Forschung: Ein Überblick*. in *Qualitative Forschung: Ein Überblick*, hg. v. Thomas Brüsemeister. 2., überarbeitete Auflage, 53–228. Hagener Studientexte zur Soziologie [6]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. 2014. *Digitale Verwaltung 2020: Regierungsprogram 18. Legislaturperiode.* Koalitionsvertrag. https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/mode rne-verwaltung/regierungsprogramm-digitale-verwaltung-2020.pdf?_blob=publicationFile&v=4. Letzter Zugriff: 05.02.2021.

Cohen, Michael D. und Paul Bacdayan. 1994. *Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study.* Organization Science 5 (4): 554–68. doi:10.1287/orsc.5.4.554.

Cohen et al. 1996. *Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues*. Industrial and Corporate Change 5 (3): 653–98. https://econpapers.repec.org/article/oupindcch/v_3a5_3ay_3a1996_3ai_3a3_3ap_3 a653-98.html. Letzter Zugriff: 29.03.2021.

Cyert, Richard M. und James G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Feldman, Martha S. und Anat Rafaeli. 2002. *Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings.* Journal of Management Studies 39 (3): 309– 31. doi:10.1111/1467-6486.00294.

Fischer, Caroline, Henna Adams, Michelle Hahn, Dominik Zeidler, Johanna- Katharina Möller, Lena Metzger, Lisa-Sophia Preller et al. 2019. *Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung*. Unter Mitarbeit von C. Fischer und I. Proeller: Universität Potsdam.

Flick, Uwe. 2019. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung.* Völlig überarb. Neuaufl., 9. Aufl. Mai 2019. Rororo Rowohlts Enzyklopädie 55694. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Hodgson, Geoffrey. 2008. „The Concept of a Routine.“ In *Handbook of Organizational Routines*: Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/view/9781843769583.00007.xml. Letzter Zugriff: 29.03.2021.

Giddens, Anthony. 1984. *The constitution of society : outline of the theory of structuration.* Cambridge [Cambridgeshire]: Polity Press.

Gläser-Zikuda, Michaela und Mayring, Philipp. 2008. *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse.* 2. Aufl. Beltz Pädagogik. Weinheim: Beltz. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407291431.Letzter Zugriff: 02.04.2021.

*Handbuch Digitalisierung*. 2018. Themen und Inhalte (2. Ausgabe). Zugriff am 22. März 2021. https://handbuch-digitalisierung.de/themen-und-inhalte-2-auflage/. Letzter Zugriff: 15.03.2021.

Harwardt, Mark, Peter F.-J. Niermann, Andre M. Schmutte und Axel Steuernagel, Hg. 2020a. *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen.* Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.

Harwardt, Mark, Peter F.-J. Niermann, Andre M. Schmutte und Axel Steuernagel. 2020b. *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen.* 1. Auflage 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.

Helfferich, Cornelia. 2019. *Leitfaden- und Experteninterviews*. In *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung*, hg. v. Nina Baur und Jörg Blasius. 2nd ed., 669–86. Wiesbaden: Vieweg.

Heß, Pascal, Simon Janssen und Ute Leber. 2019. *Digitalisierung und berufliche Weiterbildung: Beschäftigte, deren Tätigkeiten durch Technologien ersetzbar sind, bilden sich seltener weiter: (IAB-Kurzbericht, 16/2019).* Zugriff am 22. März 2021. https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k190812304. Letzter Zugriff: 01.03.2021.

Heuberger, Moritz. 2020. *Digitaler Organisationswandel*. In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, hg. v. Tanja Klenk, Frank Nullmeier und Göttrik Wewer, 587–98. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hösl, Maximilian, Florian Irgmaier und Ronja Kniep. 2020. *Diskurse der Digitalisierung und organisationaler Wandel in Ministerien*. In Klenk, Nullmeier und Wewer, *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, 383–94.

Klenk, Tanja, Frank Nullmeier und Göttrik Wewer. 2020. *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung: Mit 22 Abbildungen und 12 Tabellen.* Springer Reference Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.

Kuhlmann, Sabine, Geert Bouckaert, Davide Galli, Renate Reiter und Steven van Hecke. 2021. *Opportunity management of the COVID-19 pandemic: testing the crisis from a global perspective*. International Review of Administrative Sciences. doi:10.1177/0020852321992102.

Levitt, Barbara und James G. March. 1988. *Organizational Learning*. Annu. Rev. Sociol. 14 (1): 319–38. doi:10.1146/annurev.so.14.080188.001535.

March, James G. und A. H. Simon. 1958. *Organizations.* Taipei: Tun Huang Book Company.

Martini, Mario. 2016. *Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung*. https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/index/index/docId/1462.

Mayring, Philipp. 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.* 11., aktualisierte und überarbeitete Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.

Mergel, Ines. 2019. *Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung / Digital transformation as a reform project of Germany’s public sector*. dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 12 (1).

Meyer, Matthias. 2020. *Die smarte Verwaltung aktiv gestalten: Ein ganzheitliches Führungskonzept mit acht ausführlichen Best-Practice-Beispielen.* 1st ed. 2020. Edition Innovative Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler.

Nelson, Richard. 2009. *Routines as Technologies and as Organizational Capabilities*. In Organizational routines: Advancing empirical research, hg. v. Markus Becker und Nathalie Lazaric. Cheltenham, UK, Northampton, Mass. Edward Elgar.

Nelson, Richard und Sidney Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change.* 4. [print.]. Cambridge, Mass. Belknap Press of Harvard Univ. Press.

Normenkontrollrat. 2018. *Jahresbericht 2018: Des Normenkontrollrates*.

Ogonek, Nadine, Vanessa Greger, Robert Zepic, Michael Räckers, Jörg Becker und Helmut Krcmar. 2016. *Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext*. 1617-5468. https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/1245. Letzter Zugriff: 25.02.2021.

Pentland, Brian T. und Henry H. Rueter. 1994. *Organizational Routines as Grammars of Action.* Administrative Science Quarterly 39 (3): 484. doi:10.2307/2393300.

Piening, Erk P. 2011. *Prozessdynamiken der Implementierung von Innovationen: Eine empirische Analyse dynamischer Fähigkeiten und ihrer Wirkung in Krankenhäusern.* 1. Aufl. Gabler Research. Wiesbaden: Gabler.

Pöhler, Jana. 2020. *Kommunen und COVID-19 : Ergebnisse einer Befragung von Mitarbeiter*innen der deutschen Kommunalverwaltungen einschließlich der Gesundheitsämter im April 2020.* Speyerer Arbeitshefte. Speyer: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Reynaud, Bénédicte. 2005. *The void at the heart of rules: routines in the context of rule-following*. *The case of the Paris Metro Workshop*. Industrial and Corporate Change 14 (5): 847–71. doi:10.1093/icc/dth073.

Schallnus, Ricarda N. 2006. *Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken*. Unter Mitarbeit von Universitätsbibliothek Der FU Berlin: Freie Universität Berlin. https://refubium.fu- berlin.de/handle/fub188/7579. Letzter Zugriff: 26.02.2021.

Schrameier, Matthias. 2015. *Innovationen und Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Zielsteuerung.* Dissertation. veröffentlicht durch Lehrstuhl Professur Public und Nonprofit Management. Universität Potsdam. online unter https://www.unipotsdam.de/fileadmin/projects/lspuma/Dissertationen/Diss_Zielst euerung_Schrameier_V1.pdf. Letzter Zugriff: 29.03.2021.

Wörwag, Sebastian und Alexandra Cloots. 2019. *ZUKUNFT DER ARBEIT: Perspektive mensch.* [Place of publication not identified]: Gabler.

**Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

**In dieser Reihe erschienen:**

**Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357

**Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395

**Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046

**Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554

**Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652

**Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567

**Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386

**Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

**Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487

**Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

**Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298

**Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698

**Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124

**Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892

**Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056

**Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645

**Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085

**Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353

**Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938

**Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370

**Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520

**Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877

**Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaele Birk – III, 44 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856

**Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants' commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792

**Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593

**Band 26** The Public-Private Partnerships' impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of "Network Enforcement Act (NetzDG)" in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718

**Band 27** Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153