

## **“Automatisierung von Verwaltungsleistungen – Auswirkungen auf die Beschäftigten am Beispiel von i-Kfz”**

*Beitrag für die 14. FoJuS-Jahrestagung „Chancen und Herausforderungen  
für Staat, Verwaltung und Policy-Prozesse in den 2020s“  
25. und 26. Februar 2021, Universität Potsdam*

Justine Marienfeldt, M.A. und Moritz Heuberger, M.A.  
Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation  
Universität Potsdam

### Hintergrund

Literatur zur Digitalisierung und Automatisierung in der öffentlichen Verwaltung reicht von technisch-optimistischen ‚utopischen‘ Visionen einer effizienter und effektiveren Verwaltung hin zu technisch-pessimistischen ‚dystopischen‘ Vorstellungen von Überwachung und Kontrolle (Homburg 2018, S. 349; Löfgren 2020, S. 3). Während einige Autor:innen das Potential einer effizienteren, maßgeschneiderten und proaktiven Leistungserbringung betonen (Linders et al., 2018; Scholta et al., 2019), fokussieren andere die negativen Auswirkungen auf die Entscheidungsqualität (van der Voort et al., 2018) und den Ermessensspielraum von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung (Busch und Henriksen 2018; Barth & Arnold, 1999; Bullock, 2019).

Es wird angenommen, dass einige Aufgaben in der sich Verwaltung verändern, andere verschwinden oder neu hinzukommen (Bovens und Zouridis 2002; Lindgren und Jansson 2013). Welche Effekte dies auf die Arbeitsweise von Beschäftigten hat, ist strittig. Dabei sind in der Literatur zwei gegenläufigen Thesen zu beobachten: Erleichterung (enablement thesis) oder Einschränkung (curtailment thesis) (Buffat 2015). Einerseits kann insbesondere durch die Automatisierung von Routinefällen eine Entlastung der Beschäftigten sowie eine Hinwendung hin zu prüf- und beratungsintensiven Fällen erfolgen, andererseits können durch eine abnehmende unmittelbare Interaktion wichtiges Kontextwissen, Nachfragen und Erläuterungen, nicht übermittelt werden (Döring und Löbel 2020).

### Forschungsfrage

Es fehlt jedoch an einer breiten Basis empirischer Belegen, welche Auswirkungen die Automatisierung auf Verwaltungsleistungen und insbesondere auf die (bisher) mit diesen Leistungen betrauten Beschäftigten hat. Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Thematik. Die forschungsleitende Frage lautet: *Welche Auswirkungen hat die (Teil-)Automatisierung von Antragsbearbeitung und -entscheidung auf die Beschäftigten?*

Hierbei ist zu berücksichtigen, welche Art (Qualität) und Menge (Quantität) von Arbeit automatisiert wird und welche Folgen dies für diejenigen Beschäftigten hat, die zuvor mit der jeweiligen Verwaltungsleistung betraut waren. Dabei nehmen wir sowohl *bereits beobachtbare* Veränderungen als auch von den Beschäftigten *erwartete* (oder gar befürchtete) Veränderungen in den Blick, um mögliche langfristige Folgen für die Arbeit in der Verwaltung zu identifizieren.

### Fallbeispiel

Untersucht wird die (Teil-)Automatisierung im Rahmen der internetbasierten Fahrzeugzulassung (i-Kfz), einem E-Government-Projekt des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Während der Fokus des Projekts auf der Erleichterung des Dienstes auf Bürger:innenseite liegt und hier Effizienzgewinne versprochen werden, werden die *Folgen der Automatisierung insbesondere für die Beschäftigten* weder von Seiten des BMVI explizit adressiert, noch werden diese im Zusammenhang mit diesem Projekt in öffentlichen oder Fachkreisen diskutiert. Hier ergänzt und bereichert die vorliegende Empirie und die Einordnung in den theoretischen Kontext die Debatte.

### Methode

Der vergleichenden Fallstudie liegt ein exploratives Forschungsdesign zugrunde. In zwei deutschen „Vorreiter“-Kommunen wurden leitfadengestützten Experteninterviews (Amts-/Projektleitung, Sachbearbeitung, IT, Personalrat) durchgeführt.

## Erste Ergebnisse

Die (Teil-)Automatisierung von Verwaltungsleistungen verändert die *Tätigkeiten* der Beschäftigten: Routinetätigkeiten, wie manuelle Datenerfassung und Kommunikation mit Bürger:innen, werden durch andere Routinetätigkeiten, wie Dokumente drucken und versenden, ersetzt. Die Einschätzungen zum Up- oder Downskilling sind jedoch gemischt. Das bisherige Antragsvolumen hat in keiner der beiden Kommunen bisher zu gravierenden Veränderungen der *Aufbau- und Ablauforganisation* geführt. Eine Kürzung des Personals lässt sich aber indirekt beschreiben: Der Aufgabenumfang der Zulassungsbehörde seien in den letzten 20 Jahren verdoppelt worden und dank der Automatisierung kann dies mit gleichbleibendem Personal erledigt werden. Langfristig wäre ein Outsourcing von nicht-zulassungsrechtlichen Tätigkeiten vorstellbar. Zu den beobachteten und erwarteten Veränderungen des *Arbeitsumfangs* werden gegensätzliche Angaben gemacht. Einerseits wird eine längere Bearbeitungsdauer konstatierte, andererseits wird insgesamt von einem verringerten Arbeitsumfang durch die Digitalisierung ausgegangen. Ob sich die *Arbeitszufriedenheit* verändert, komme auf die Person und ihre Präferenz für eigenverantwortliches Arbeiten an. Erwartet bzw. befürchtet wird soziale Isolation durch den Verlust persönlicher Kontakte zu den Bürger:innen.

## Literatur

- Barth, Thomas J., und Eddy Arnold. 1999. Artificial Intelligence and Administrative Discretion: Implications for Public Administration. *American Review of Public Administration* 29(4):332–351.
- Bovens, Mark, und Stavros Zouridis. 2002. From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review* 62(2):174–184. DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>.
- Buffat, Aurélien. 2015. Street-Level Bureaucracy and E-Government. *Public Management Review* 17(1):149–161.
- Bullock, Justin B. 2019. Artificial Intelligence, Discretion, and Bureaucracy. *American Review of Public Administration* 49(7):751–761. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074019856123>.
- Busch, Peter André, und Helle Zinner Henriksen. 2018. Digital discretion: A systematic literature review of ICT and street-level discretion. *Information Polity* 23(1):3–28. DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-170050>.
- Döring, Matthias, und Stephan Löbel. 2020. Folgen der Digitalisierung auf öffentliche Dienstleistungen. In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, Hrsg. Tanja Klenk, Frank Nullmeier, und Göttrik Wewer, 1–9. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Homburg, Vincent. 2018. ICT, E-Government and E-Governance: Bits & Bytes for Public Administration. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, Hrsg. Edoardo Ongaro, und Sandra van Thiel, 347–361. London: Palgrave Macmillan.
- Linders, Dennis, Calvin Zhou-Peng Liao, und Cheng-Ming Wang. 2018. Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government Information Quarterly* 35(4, Supplement):S68–S76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.08.004>.
- Lindgren, Ida, und Gabriella Jansson. 2013. Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly* 2(30):163–172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.005>.
- Löfgren, Karl. 2020. Changing the Gameplay: Digitization and the Public Servant. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant*, Hrsg. Helen Sullivan, Helen Dickinson, und Hayley Henderson, 1–17. Cham: Palgrave Macmillan.
- Scholta, Hendrik, Willem Mertens, Marek Kowalkiewicz, und Jörg Becker. 2019. From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly* 36(1):11–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.010>.
- van der Voort, H. G. (Haiko), A. J. (Bram) Klievink, M. (Michela) Arnaboldi, und A. J. (Albert) Meijer. 2018. Rationality and politics of algorithms. Will the promise of big data survive the dynamics of public decision making? *Government Information Quarterly*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.011>.