JOB DECONSTRUCTION

Eine soziologische Einordnung

FACHTAGUNG BRUNNEN
ÖFFENTLICHES PERSONAL SCHWEIZ

6./7. NOVEMBER 2025

DR.
HANNAH
MORMANN

DR. HANNAH MORMANN
WWW.MORMANN.CH

AGENDA

1. WAS BEDEUTET JOB DECONSTRUCTION?

2. PARADOXIEN VON JOB DECONSTRUCTION

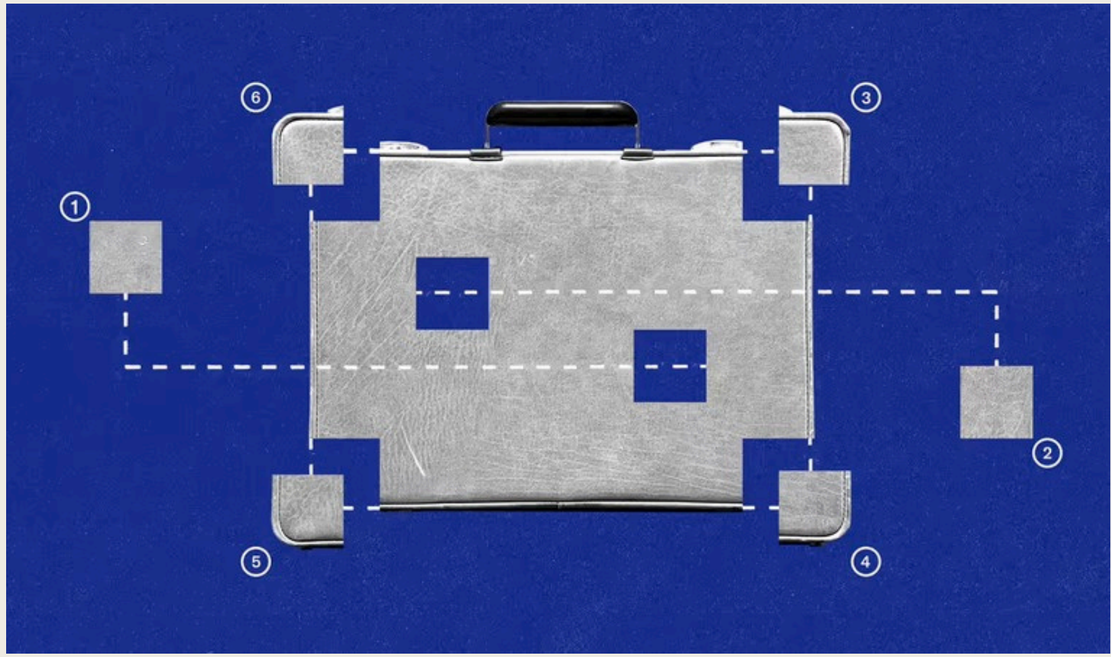
3. FÄHIGKEITEN UND DIE ROLLE VON KI

4. HERAUSFORDERUNG IM KONTEXT VON KI & VERWALTUNG

Was bedeutet JOB DECONSTRUCTION?

(01)

Job Deconstruction bezeichnet die **Auflösung traditioneller, fest definierter Stellen in einzelne Aufgaben und Projekte**, die flexibel und bedarfsorientiert mit den **Fähigkeiten der Mitarbeitenden** im internen Arbeitsmarkt zusammengeführt werden. So entsteht eine neue Arbeitsorganisation, die sowohl den Mitarbeitenden als auch der Organisation mehr Anpassung und Vernetzung ermöglicht.



Quelle: Harvard Business Review

Quelle: Rogiers, Philip & David G. Collings (2024): The end of jobs? Paradoxes of Job Deconstruction in Organizations. Academy of Management Perspectives

Was bedeutet JOB DECONSTRUCTION?

TRAD. MODELL		NEU
Job	→	**Aufgabe / Projekt**
Stelleninhaber	→	**Fähigkeiten**
Bildungsabschluss	→	**Lernen**

BEISPIELE aus der Verwaltung

Teilnahme an einem kurzfristigen Krisenteam für Flüchtlingsintegration;
Durchführung digitaler Sprechstunden;
Mitarbeit im Projekt „Digitale Antragstellung“.

Nutzung von Change-Management-Kompetenz für Organisationsentwicklung; Moderation von Innovationsworkshops.

Mitarbeitende absolvieren E-Government-Schulungen, entwickeln eigenständig neue Prozesse und wenden digitale Tools aktiv an.

Quelle: Jesuthasan, Ravon & John W. Boudreau, J.W. (2022): Work Without Jobs. Boston, MA: MIT-Sloan Publishing.

Was bedeutet JOB DECONSTRUCTION?

(01)

Schwach: Ergänzung von traditionellen Jobs durch Gelegenheitsprojekte oder Stretch Assignments, z. B. gelegentliche Zusatzaufgaben

Moderat: Festanstellung bleibt, aber Mitarbeitende können flexibel Projekte wählen und eigene Arbeitsmuster gestalten.

Stark: Abschaffung fester Jobs und Einführung temporärer Rollen, alle arbeiten projektorientiert ohne Hierarchie

Beispiele aus der Verwaltung

Die US-Bundesregierung setzt interne Talent-Marktplätze ein, um Mitarbeitende flexibel innerhalb der Behörden projektbasiert einzusetzen.
In einem Fallbeispiel der U.S. Navy werden medizinische Fähigkeiten und KI flexibel zur Lösung neuer Aufgaben kombiniert, um ressortübergreifende Projekte umzusetzen.

Quelle: Rogiers, Philip & David G. Collings (2024): The end of jobs? Paradoxes of Job Deconstruction in Organizations. Academy of Management Perspectives.

Paradoxien von JOB DECONSTRUCTION

(02)

Autonomie vs. Kontrolle

Job Deconstruction ermöglicht Mitarbeitenden **mehr Entscheidungen über Aufgaben und Arbeitsgestaltung**, erhöht aber auch die Gefahr neuer Formen der Kontrolle, etwa durch ständige **Leistungsmessung** oder **unausgesprochene Erwartungen**. Wenn keine klaren Regeln definiert sind, kommt es häufig vor, dass Aufgaben freiwillig erscheinen, jedoch als Karriere-Muss wahrgenommen werden oder zur individuellen Zusatzbelastung führen.

Paradoxien
JOB DECONSTRUCTION

Beispiele - Autonomie vs. Kontrolle

Beispiel A: Eine Mitarbeiterin erhält regelmäßig Projektanfragen. Eigentlich sollen diese „freiwillig“ übernommen werden, faktisch erwartet das Team jedoch, dass alle die Zusatzaufgaben annehmen – das erzeugt Druck und gefährdet die Selbstbestimmung.

Beispiel B: Führungskräfte verfolgen die Projektbeiträge detailliert und bewerten diese im Rahmen von Mikromanagement, statt echten Gestaltungsspielraum zu lassen.

Beispiel C: Ohne klar ausgelobte Grenzen werden Risiken wie Zeitdruck oder Verantwortung auf die Mitarbeitenden abgewälzt – etwa wenn jemand in mehreren Projekten gleichzeitig arbeitet und bei Problemen selbst Lösungen finden muss.

Paradoxien
JOB DECONSTRUCTION

Distanz vs. Zugehörigkeit

Flexible Arbeitseinsätze, häufig wechselnde Teams oder Homeoffice können das Zugehörigkeitsgefühl schwächen und den **Teamgeist** gefährden. Wer oft zwischen Projekten springt, fühlt sich leichter als **Außenseiter** oder nicht vollwertiges Mitglied des Teams. Gerade deshalb sind Formate wichtig, die Austausch, Anerkennung und Netzwerkbildung fördern.

Paradoxien
JOB DECONSTRUCTION

(02)

Beispiele - Distanz vs. Zugehörigkeit

Beispiel A: Ein Mitarbeiter arbeitet remote in mehreren Teams und kennt seine Kolleginnen kaum – für die Teamentwicklung fehlt ein „Wir-Gefühl“.

Beispiel B: Mitarbeitende werden nach Projektende nicht zu gemeinsamen Treffen eingeladen und fühlen sich ausgeschlossen.

Paradoxien
JOB DECONSTRUCTION

(02)

Wachstum vs. Stabilität

Jobs, die kontinuierlich de- und rekonstruiert werden, eröffnen **Chancen zur Weiterentwicklung**, erzeugen aber auch **Unsicherheit**. Nicht jede Person möchte dauernde Veränderung – gerade weniger riskant denkende Mitarbeitende benötigen Orientierung und Unterstützung, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Paradoxien
JOB DECONSTRUCTION

Beispiele - Wachstum vs. Stabilität

Beispiel A: Eine Mitarbeiterin freut sich auf wechselnde Aufgaben und nutzt jede Gelegenheit für neue Projekte; andere Kolleg:innen hingegen erleben den ständigen Wandel als Belastung und sehnen sich nach stabilen Routinen.

Beispiel B: Nach einer Umstrukturierung fühlen sich langjährige Mitarbeitende unsicher, ob ihre Kompetenz noch gefragt ist. Sie haben Sorge, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, während Neueinsteiger Chancen sehen.

Paradoxien
JOB DECONSTRUCTION

(02)

4 Möglichkeiten für den Umgang mit Paradoxien

Unterdrücken bedeutet, dass eine Seite die andere dominiert,
zum Beispiel Kontrolle auf Kosten von Autonomie.

Splitten heißt, Gegensätze zeitlich zu trennen –
etwa heute Kosten senken und morgen an der Unternehmenskultur arbeiten.

Konfrontieren beschreibt, dass Konflikte zwischen den Polen eskalieren,
anstatt daraus zu lernen.

Die reifste Form ist das **Ausbalancieren**: Beide Seiten werden ernst genommen und
situationsgerecht miteinander in Einklang gebracht.

Quelle: Keegan et al. (2019): Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory.
German Journal of Human Resource Management 33(2): 79-95.

JETZT
SIND
SIE
DRAN!

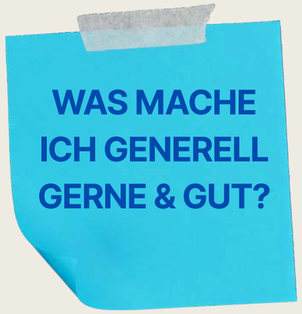
Fähigkeiten
... und die Rolle von KI

WAS MACHE ICH GENERELL GERNE & GUT?

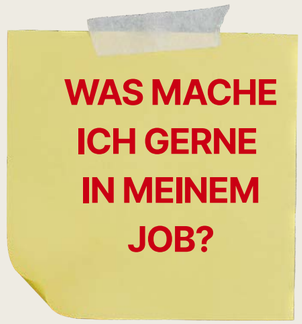
WAS MACHE ICH GERNE IN MEINEM JOB?

WAS WÜRDE ICH GERNE ANDEREN ODER KI-ASSISTENTEN ÜBERLASSEN?

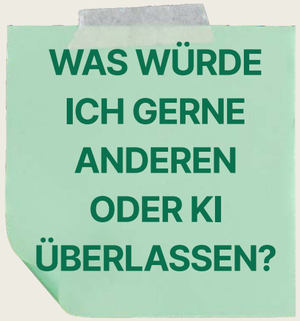
Fähigkeiten
... und die Rolle von KI



Frage 1 schärft das **Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten** und Potenziale, unabhängig vom aktuellen Job. So kann gezielt entschieden werden, wie man sich künftig weiterentwickelt und mit KI sinnvoll kooperiert.



Frage 2 bringt Klarheit darüber, welche Aufgaben zur eigenen **Motivation und Zufriedenheit** beitragen. Das hilft zu erkennen, wo der Mensch selbst am meisten **Wirkung** erzielen und Entwicklung erfahren kann, anstatt diese Aufgaben vorschnell an KI auszulagern.



Frage 3 prüft, welche Potentiale/Offenheit es für Job Deconstruction gibt und inwiefern **Routine- oder datenbasierte Arbeitsinhalte** automatisierbar sind und wo KI zur Entlastung und Effizienzsteigerung beitragen kann.

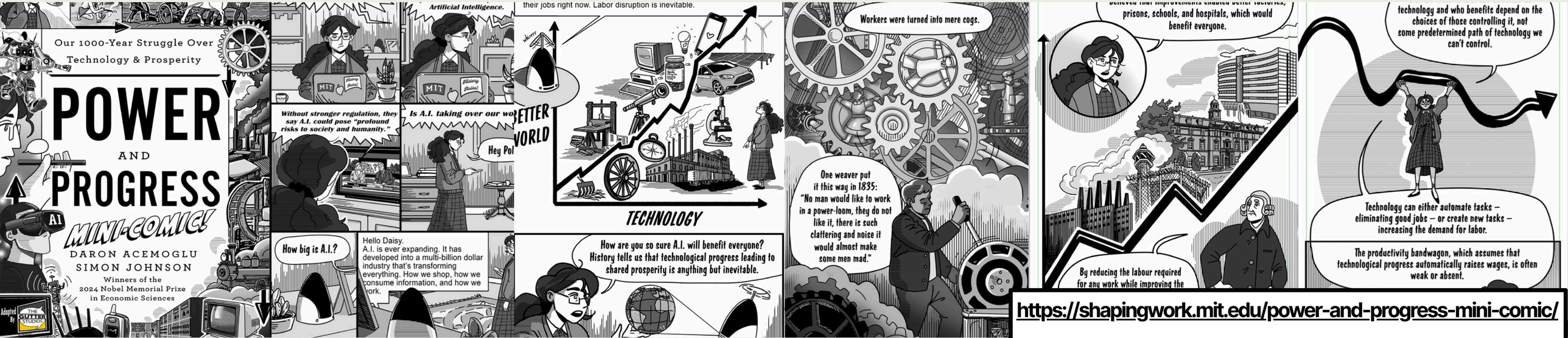
Fähigkeiten ... und die Rolle von KI

(03)

Daran Acemoglu, einer der Wirtschaftsnobelpreisträger 2024:

In der **anti-menschlichen Richtung** wird KI genutzt, um Menschen (...) Aufgaben abzunehmen, ohne ihnen eine Alternative zu bieten. Das führt zu einer Verdrängung von Arbeitsplätzen und zu grösserer Ungleichheit.

In der **pro-menschlichen Richtung** setzen wir KI ein, um Menschen an ihrem Arbeitsplatz zu unterstützen, um Menschen zu helfen, bessere Informationen zu erhalten, eine demokratische Gesellschaftsform zu praktizieren und bessere soziale Beziehungen zu pflegen sowie komplexe Aufgaben zu lösen.



https://shapingwork.mit.edu/power-and-progress-mini-comic/

JETZT
SIND
SIE
DRAN!

Herausforderung im Kontext von KI und Verwaltung

(04)

- **Unterdrücken:** Die Verwaltung setzt automatisierte Entscheidungssysteme ein, weil Effizienz und Kontrolle im Vordergrund stehen. So dominieren technologische Lösungen, während Bedenken bezüglich Transparenz und Autonomie von Mitarbeitenden verdrängt werden.

- **Splitten:** Die Verwaltung konzentriert sich zunächst auf Kosteneinsparungen durch KI (z.B. Automatisierung von Formularprüfung), verschiebt aber strategische Fragen, wie Bürgerbeteiligung oder Ethik, auf spätere Innovationsprojekte. Die Gegensätze werden zeitlich getrennt behandelt.

- **Konfrontieren**: Bei der Einführung von KI entstehen Konflikte, etwa durch Angst vor Arbeitsplatzverlust. Statt beide Seiten (Effizienz und Beschäftigtenwohl) gemeinsam weiterzuentwickeln, verhärten sich die Fronten zwischen Technologie-Befürwortern und Skeptikern.

- **Ausbalancieren:** Hier werden Automatisierung und menschliche Entscheidungsbefugnis bewusst abgewogen. Beispielsweise darf KI Routineanträge verarbeiten, aber kritischere Fälle werden weiterhin von Menschen entschieden. Verwaltung, Politik und Bürger suchen aktiv nach Wegen, beide Pole je nach Situation auszubalancieren, indem sie beispielsweise Ethikbeiräte gründen oder Pilotprojekte offen evaluieren.

DR. HANNAH MORMANN
WWW.MORMANN.CH

DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

UND EINE GUTE FACHTAGUNG!