

Ulrich G. Schnabel | Wolfgang Beinhauer | Veronika Hübner | Marie Keppler | Sophie Wohllaib

Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor

Unchain the Public Sector

Hrsg.: Wilhelm Bauer, Katharina Hölzle, Oliver Riedel, Stefan Rief

In Zusammenarbeit mit

Capgemini  invent

Inhalt

Vorwort	4
Management Summary	5
1 Einführung	7
1.1 Grundsätzliche Herausforderungen	7
1.2 Vorstellung der Kooperationspartner	7
2 Die Studie	8
2.1 Ziel der Untersuchung	8
2.2 Modell für die Untersuchung	8
2.3 Design der Studie	12
2.4 Methodik	12
2.5 Merkmale der Zielgruppe	12
3 Die Ergebnisse	14
3.1 Veränderungsdruck aus dem Umfeld	14
3.2 Schwerpunkte der bisherigen Modernisierungsprojekte	16
3.3 Fokus Zukunft: Strategie zur Gestaltung der Organisation	17
3.4 Zukunftsfähige Aufbauorganisation: Transformation braucht Vernetzung statt steiler Hierarchien!	18
3.5 Zukunftsfähige Abläufe: Transformation braucht flexible, agile und iterative Arbeitsweisen statt regelgetriebener Standardprozesse	21
3.6 Zukunftsfähige Führungspraxis: Transformation ist Führungsaufgabe auf Augenhöhe statt Positionsmacht	25
3.7 Zukunftsfähige Personal- und Organisationsinstrumente: Empowerment statt zentraler Verwaltung	28
3.8 Zukunftsfähige Organisationskultur: Lernkultur statt Absicherungs- und Rechtfertigungskultur	33
4 Die Bedeutung der Ergebnisse für Entscheiderinnen und Entscheider	37
5 Zusammenfassung und Ausblick	44
6 Anhang	48
6.1 Interviewpartnerinnen und -partner	48
6.2 Quellen	49
6.3 Studienteam	50
Impressum	51

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

wir sehen, dass Wirtschaft und Gesellschaft vor großen Herausforderungen mit hoher Dynamik und Komplexität stehen. Das betrifft folglich auch die öffentlichen Institutionen: In unserem täglichen Geschäft hören wir von unseren Kunden im öffentlichen Sektor, dass ihre Organisationen sich unter enormem Druck befinden, sich entsprechend zu transformieren.

Bürgerinnen und Bürger sowie die Akteure in der Wirtschaft beurteilen, wie effektiv und auch effizient unsere Institutionen die Herausforderungen des Fachkräftemangels, des demografischen Wandels, der Digitalisierung, des starken Klimawandels und der Haushaltskonsolidierungen bewältigen. Dabei haben sie zunehmend höhere Erwartungen an ihre Interaktionen mit Akteuren von Institutionen des öffentlichen Sektors, da sie beruflich und privat einen hohen Digitalisierungsgrad gewohnt sind.

Angesichts der aktuellen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Situation ist es von großer Bedeutung, dass wir diese Herausforderungen aktiv angehen. Dadurch können wir das Vertrauen in unsere Demokratie stärken. Wir sind überzeugt, dass die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationen des öffentlichen Sektors dazu einen unverzichtbaren Beitrag leisten muss. Dabei geht es darum, die Arbeitsweisen und Organisation unserer Institutionen des öffentlichen Sektors grundlegend zu überdenken, um sicherzustellen, dass sie resilient und effizient den Bedürfnissen der wirtschaftlichen Akteure sowie unserer Bürgerinnen und Bürger gerecht wird. Diese Transformation erfordert Mut, Innovationskraft und eine klare Vision für die Zukunft. In diesem Zusammenhang freuen wir uns, Ihnen die vorliegende Studie präsentieren zu können. Wir haben uns darin intensiv mit der Transformation zur zukunftsfähigen Organisation des öffentlichen Sektors auf nationaler Ebene auseinandergesetzt. Wir, das sind Capgemini Invent und das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Diese zukunftsweisende Kooperation hat es uns ermöglicht, viele Expertinnen und Experten unterschiedlicher Perspektiven zu vereinen und fundierte Erkenntnisse zu gewinnen.

Unsere Untersuchung gewährt Ihnen einen tiefen Einblick in die gegenwärtigen Herausforderungen des öffentlichen Sektors. Wir beleuchten die Wünsche der Beschäftigten, und wir analysieren die Erfolgsfaktoren und Gestaltungsansätze, die die Institutionen des öffentlichen Sektors leistungs- und zukunftsfähig ausrichten.

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlichst bei allen Studienteilnehmenden, insbesondere bei all denjenigen, die für ein persönliches Interview zur Verfügung standen, sowie allen Beitragenden.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und laden Sie gerne zu weiteren Diskussionen ein.

Mit freundlichen Grüßen

Univ.-Prof. Dr. rer. oec. habil. Katharina Hölzle, MBA,
Institutsleiterin IAT der Universität Stuttgart und Institutsleiterin Fraunhofer IAO

Dr.-Ing. Stefan Rief, Leiter Forschungsbereich
Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung,
Fraunhofer IAO

Claudia Crummenerl, Managing Director,
Global Head of Workforce and Organization

Timo Graf von Koenigsmarck, Executive Vice President,
Head of Public Sector

Management Summary

Auf die Institutionen des öffentlichen Sektors üben externe Umfeldeinflüsse unterschiedlich hohen Druck aus. Als stärkster Treiber der Transformation stellt sich in der Studie der Fachkräftemangel heraus. Gefolgt wird dieser von gesteigerten Erwartungshaltungen der Interessenspartner, beispielsweise den Bürgerinnen und Bürgern, auftraggebenden Stellen und Personen oder der Politik. Dazu kommen die Herausforderungen des demografischen Wandels wie die Alterung der Belegschaft. Als viertstärkster Treiber wird die Digitalisierung eingestuft, gefolgt von den immer knapper werdenden finanziellen Ressourcen der öffentlichen Haushalte. Die Dekarbonisierung wird als der schwächste Treiber der Transformation eingeschätzt. Auf diesen vielgestaltigen Druck muss mit der Transformation bzw. Entwicklung zu zukunftsfähigen Organisationsformen in Institutionen des öffentlichen Sektors geantwortet werden. Hierfür kommen organisatorische Maßnahmen aus den Gestaltungsfeldern Aufbau- und Ablauforganisation in Verbindung mit innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien, Führung, Human Resource Management bzw. Personal- und Organisationsinstrumente sowie der Organisationskultur in Betracht.

Vor diesem Hintergrund zielt die Kooperationsstudie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und Capgemini Invent darauf ab, eine gelingende Transformation zu zukunftsfähigen Institutionen des öffentlichen Sektors zu erforschen und darzustellen. Zu diesem Zweck werden Zukunftsbilder für die genannten organisatorischen Gestaltungsfelder erhoben. Hemmnisse, die den Wandel bremsen und Beschleuniger (Befähiger), die die Transformation fördern, werden identifiziert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationsformen für die Institutionen des öffentlichen Sektors gegeben.

Wichtige Maßnahmen im Gestaltungsfeld Aufbauorganisation, die den Wandel forcieren, sind z. B. die Gestaltung eher flacherer Hierarchien in Verbindung mit größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie Verantwortungsbereichen. Eine deutlich bessere bereichsübergreifende Vernetzung der Mitarbeitenden und die entsprechende Zusammenarbeit in Netzwerken gewinnen in der Transformation hohe Bedeutung.

Für die Ablauforganisation ist die Automatisierung und Digitalisierung von Regel- und Standardprozessen zentral: zur Reduktion des Fachkräftemangels und zur Schaffung von freien Kapazitäten für höherwertige Aufgaben, unter anderem mit RPA. Dabei erhalten pragmatische, flexible und agile Arbeitsweisen aufgrund völlig neuer Aufgaben, projektbezogener Zusammenarbeit und komplexer Fragestellungen einen hohen Stellenwert. Ferner gewinnen in der Transformation bereichsübergreifende Abläufe mit E2E-Prozessverantwortung und entsprechender IT-Unterstützung immer mehr an Bedeutung. Hierzu gehören beispielsweise die Einführung der E-Akte, die eine nahtlose Kommunikation – vom Kunden über die internen Abläufe zum Kunden – ermöglichen soll, sowie die Implementierung virtueller Kooperationsplattformen, die die interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Bearbeitung von Projekten unterstützen sollen.

Für eine zukunftsfähige Führungspraxis in der Transformation werden Ansätze zur umfassenden Partizipation im Sinne von Mitwissen, Mitentscheiden, Mitumsetzen und Mitverantworten sowie die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Teams und eine klare Rollenverteilung und Förderung von Selbstführungskompetenzen heute wichtiger denn je. Künftig muss die Führung die Transformation als eine zentrale Aufgabe wahrnehmen, sowohl innerhalb der Bereiche als auch bereichsübergreifend. Hierbei sind transformationale Führungskompetenzen unerlässlich. Die Befragten wünschen sich mehr Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung in den Veränderungsprozessen. Gefragt ist zukünftig eine Führungskraft mit einem entwicklungsorientierten Führungsstil, mit Coachingkompetenzen, die auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden im Sinne des lateralen Führens agiert.

Wichtig werden zukünftig Personal- und Organisationsinstrumente (HRM), die Empowerment und ein agiles Mindset vor Ort auf den Dienststellen fördern. Dazu werden neue Laufbahn- und Eingruppierungssystematiken gefordert, vor Ort spezifische Personal- und Organisationsinstrumente und entsprechend dezentrale Personal- und Organisationsbereiche. Die Unterstützung bei der Wertschöpfung und die Ausschöpfung von Potenzialen der Mitarbeitenden vor Ort sowie deren Weiterentwicklung im Hinblick auf die relevanten Zukunftskompetenzen bekommt einen sehr hohen Stellenwert. Ebenso werden sowohl ein strategisches Personal- als auch ein Kompetenzmanagement außerordentlich hohe Bedeutung gewinnen.

Die Organisationskultur in den befragten Institutionen des öffentlichen Sektors muss zukünftig durch mehr Offenheit, Transparenz und Vertrauen geprägt sein, wenn die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationen gelingen soll. Denn diese Faktoren bilden die Basis für den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden sowohl innerhalb der Bereiche als auch über Bereichsgrenzen hinweg. Dies erfordert eine innovationsförderliche Organisationskultur im Sinne einer Lernkultur bzw. einer Kultur, die durch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Fehlertoleranz gekennzeichnet ist. Wichtige Artefakte dessen sind der großflächige Einsatz von konstruktivem Feedback auf Verhalten, eher kurzzyklische Ergebnisreviews sowie Retrospektiven zur Verbesserung der Kooperation in Teams und zwischen Fachbereichen und Referaten.

Zusammengefasst stehen die Verantwortlichen sowie die Entscheiderinnen und Entscheider vor erheblichen Herausforderungen und Aufgaben bei der Transformation der Institutionen des öffentlichen Sektors zu digitalen, anpassungsfähigen und zukunftsfähigen Organisationen, damit diese einer sich rasch wandelnden Welt gerecht werden können.

1 Einführung

1.1 Grundsätzliche Herausforderungen

Die Institutionen des öffentlichen Sektors stehen vor großen Herausforderungen: Der Kampf um Talente wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Vergütungsstrukturen hart geführt. Die Erwartungen von Digital Natives und die Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes (OZG) erzeugen Druck im Hinblick auf die Digitalisierung von Prozessen und Leistungen. Staatliche Vorgaben wie die Schuldenbremse engen den Spielraum für Investitionen in innovative Informations- und Kommunikationstechnik oder die Dekarbonisierung ein. Gleichzeitig werden neues Denken, neue Arbeitsweisen, Führungsstile oder organisatorische Strukturen notwendig. Welches Zielbild haben Führungskräfte für die Organisation der Zukunft im Blick? Was hemmt und was beschleunigt die Transformation von Institutionen des öffentlichen Sektors zu zukunftsfähigen Organisationen?

1.2 Vorstellung der Kooperationspartner

Um diese Fragen zu verstehen, wird mit dieser Studie die Meinung der Betroffenen erhoben und es werden leitende Angestellte von Institutionen des öffentlichen Sektors befragt. Die Studie profitiert dabei von der Kooperation des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Capgemini Deutschland GmbH, vertreten durch Capgemini Invent, zwei Partnern mit umfassender Erfahrung in diesem Kontext.

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zeichnet sich durch Kernkompetenzen im Bereich Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung aus. Dabei stellt die Berücksichtigung des Zusammenhangs von Menschen, Technik und Organisation ein zentrales Gestaltungsprinzip dar. In einer Vielzahl von Transformationsprojekten mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Organisationsgestaltung in Verbindung mit innovativer Informations- und Kommunikationstechnologie, Führung und Kulturentwicklung konnte das Fraunhofer IAO seine Expertise unter Beweis stellen. In interdisziplinären Teams werden die Potenziale der Menschen mit neuen Arbeitsweisen, Organisationsformen und Technologien erschlossen. Dabei werden Institutionen des öffentlichen Sektors und deren Mitarbeitende befähigt, die Bedürfnisse der Stakeholder mit den Potenzialen neuer Organisationsformen und Technologien in die eigenen Leistungen, Abläufe und Organisation zu integrieren.

Capgemini Invent ist das Innovations-, Design- und Transformations-Powerhouse der Capgemini-Gruppe. In einer Welt geprägt von Disruption und schnellem Wandel erhöhen sich die Anforderungen an Organisationen und Institutionen, Transformationschancen zu nutzen und sich ständig neu zu erfinden.

Um nachhaltig Werte schaffen zu können, müssen Organisationen fortlaufend effizienter, resilienter, nachhaltiger und datengetriebener werden. Indem Strategie, Technologie, Data Science, GenAI und Creative Design mit einer innovativen Denkweise vereint wird, optimiert und transformiert Capgemini Invent kollaborativ mit ihren Kunden ihre Arbeitsweise.

2 Die Studie

2.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Transformation von Institutionen des öffentlichen Sektors zu zukunftsfähigen Organisationen zu identifizieren. Es wird gezeigt, ob und wie der organisatorische Wandel in Institutionen des öffentlichen Sektors mit neuen Arbeits- und Organisationsformen, innovativer Informations- und Kommunikationstechnik, zeitgemäßen Führungspraktiken und innovationsförderlicher Organisationskultur effektiv und effizient gelingt. Um diese Fragen beantworten zu können, wurden folgende Unterfragen untersucht:

1. Welche externen Umfeldfaktoren fordern von Institutionen des öffentlichen Sektors den organisationalen Wandel?
2. Wodurch zeichnet sich das Zukunftsbild der Organisationen von Institutionen des öffentlichen Sektors aus?
3. Welche Faktoren hemmen die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationen von Institutionen des öffentlichen Sektors?
4. Welche Faktoren beschleunigen die Transformation?
5. Welche Handlungsempfehlungen leiten wir aus der Untersuchung für Führungskräfte und Entscheidende im öffentlichen Sektor ab? Welche Hinweise können wir politisch verantwortlichen Personen geben?

2.2 Rahmenkonzept für die Untersuchung

Zur Beantwortung der Fragen wurde ein Konzept zur Diagnose und Entwicklung von Organisationen angewendet. Dieses Konzept umfasst externe Umfeldfaktoren der Institutionen des öffentlichen Sektors. Diesen wird eine unterschiedlich starke Wirkung als Treiber der organisatorischen Transformation zugemessen, sodass sie ggf. die Modifikation oder Neugestaltung der gegenwärtigen Organisation erfordern. Zu den aktuellen Treibern aus dem Umfeld gehören u. a. die Digitalisierung, gesteigerte Erwartungshaltungen der Stakeholder, der demografische Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen, der Fachkräftemangel, eingeschränkte finanzielle Ressourcen, die politische Volatilität und die Dekarbonisierung. Diese Treiber wurden von den Befragten hinsichtlich der Bedeutung für ihre Institution in der Erhebung bewertet.

Im Zentrum des Konzepts stehen interdependente Gestaltungsfelder (vgl. Watermann, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980), die entsprechende Gestaltungsansätze beinhalten (vgl. Schnabel, U. (2023 und 2017b). Folgende, voneinander abhängige Gestaltungsfelder wurden im Rahmen der Studie untersucht:

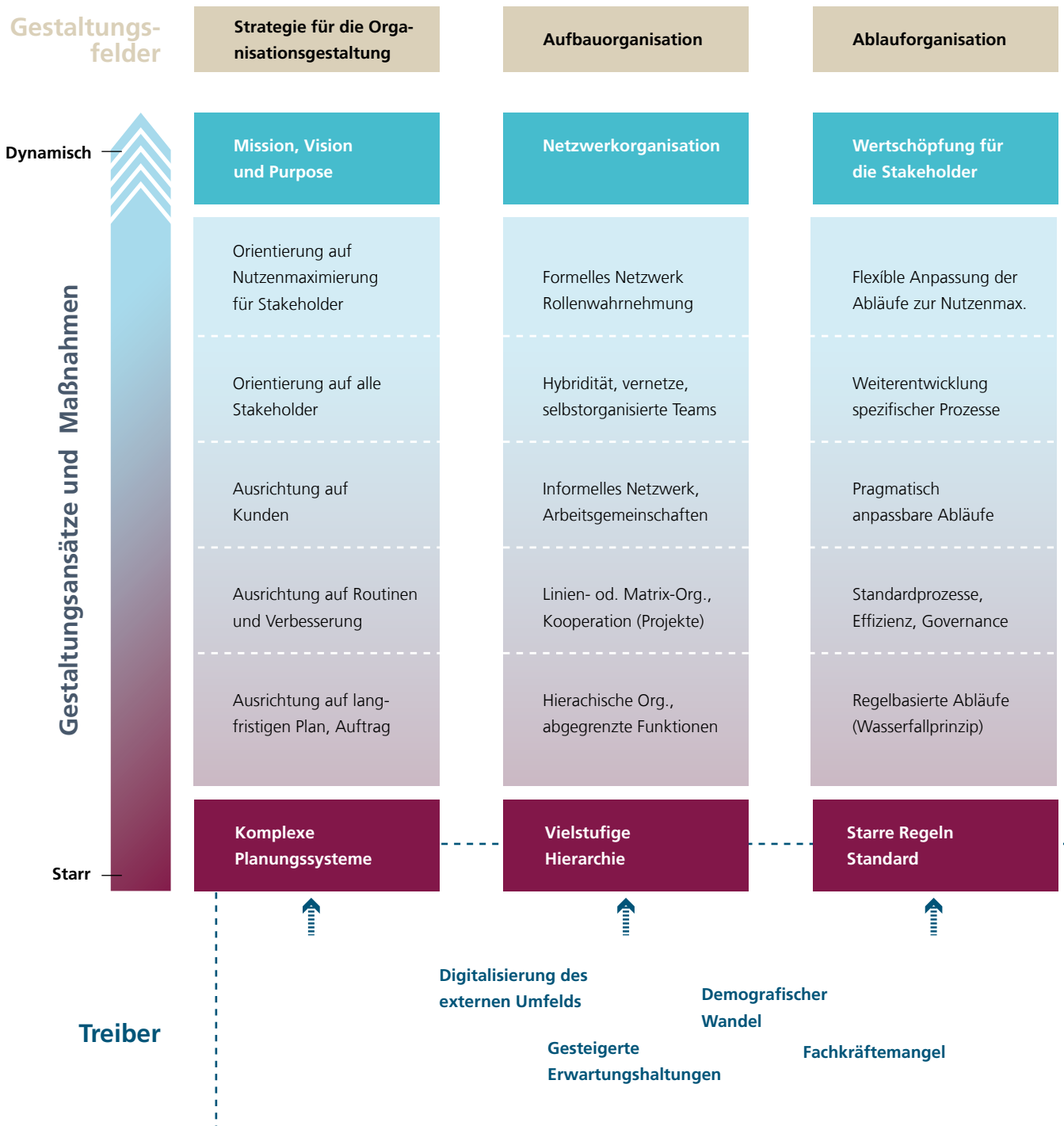
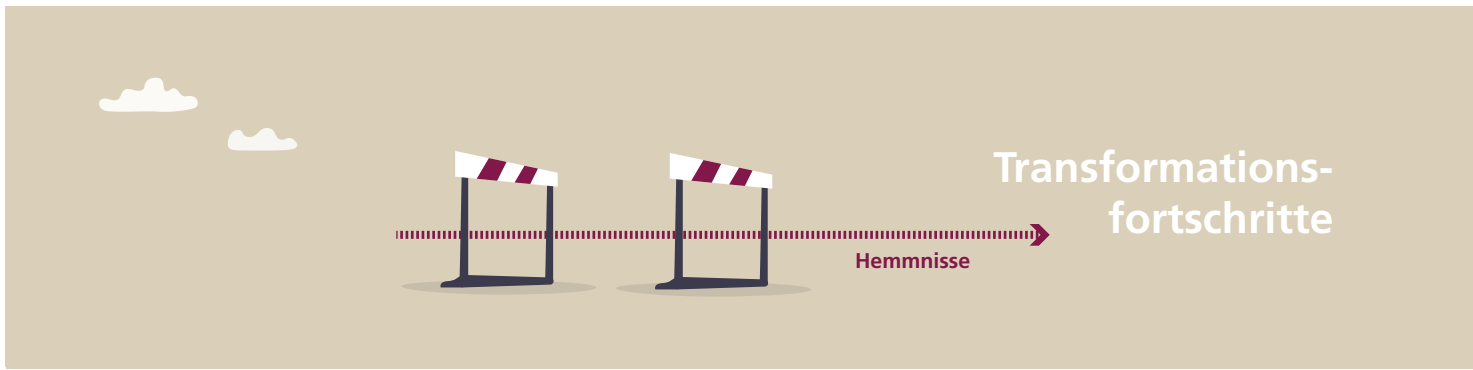
1. **»Strategie zur Organisationsgestaltung«** beschreibt abgestimmte Maßnahmenbündel zur Organisationsentwicklung. Die Strategien sollten sich aus den Herausforderungen bzw. den externen Treibern und dem Auftrag der Institution ableiten und einen nachhaltigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Institution leisten.
2. **»Aufbauorganisation«** definiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie die Governance bzw. die organisatorischen Rahmenbedingungen und Regelungen, nach denen die Institution betrieben und überwacht wird.

3. **»Ablauforganisation«** beinhaltet, wie Prozesse, Aufgaben und Tätigkeiten in eine logische Abfolge gebracht sind, welche Arbeitsweisen vorherrschen und durch welche Systeme diese unterstützt werden. Ebenso werden hier sämtliche IT-Systeme zur Unterstützung der Tätigkeiten und Prozesse betrachtet.
4. **»Führung«** betrachtet Führungsansätze, Führungsstile, Führungskompetenzen und die Führungspraxis.
5. **»Personal und Organisation«** umfasst alle Instrumente zur Steuerung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Hierzu gehören Anreiz- und Führungssysteme, entsprechende Führungsinstrumente und Empowerment-Ansätze. Weitere zentrale Elemente sind die betriebliche Qualifizierung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, das Kompetenzmanagement sowie die Personalentwicklung und Karriereplanung in Verbindung mit Laufbahnkonzepten sowie der Umgang mit der Demografie in der Institution.
6. **»Organisationskultur«** beschreibt vorherrschende und auch historisch entwickelte sichtbare Symbole und kollektive Verhaltensweisen. Hierzu gehören auch das Selbstverständnis bzw. vermittelte Werte und Normen, die von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertreten werden.

Die Gestaltungsansätze repräsentieren alternative Lösungen der Organisationsentwicklung, mit denen Institutionen den Herausforderungen und Treibern der Transformation grundsätzlich begegnen können (s. Abb. 1). Diese Ansätze ermöglichen schrittweise die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationsformen. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Veränderungsfähigkeit der Organisation im Spannungsfeld zwischen Starrheit und Dynamik über mehrere Dynamikstufen hinweg (vgl. Schnabel, U. (2023) und (2017b); vgl. Häusling, A. Kahl, M. (2017)).

Die Befragten bekamen im Rahmen der Studie so die Möglichkeit, den gewünschten Sollzustand (Dynamikstufe) im Sinne von Zielbildern für zukunftsfähige Institutionen des öffentlichen Sektors bestimmen zu können (s. Abb. 1 u. 12). Beispielsweise ergeben sich für das Gestaltungsfeld »Aufbauorganisation« in diesem Spannungsfeld entweder der Gestaltungsansatz der langfristig festen Zuweisungen von Aufgabe und Verantwortung in streng abgegrenzten Fachbereichen innerhalb einer mehrstufigen Hierarchie versus der sehr flexiblen Rollenfestlegung, -wahrnehmung und -verantwortung in einer Netzwerkorganisation. Analog ergibt sich beispielsweise für das Gestaltungsfeld »Führung« der Stil »Command and Control« versus laterales Führen oder für die Kultur der Institution eine Absicherungs-/Rechtfertigungs- versus eine Lernkultur.

Darüber hinaus werden im Konzept konkrete Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation für Institutionen des öffentlichen Sektors vorgeschlagen. Diese wurden bei der Erhebung durch die Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet.



Transformationsfortschritte



← Beschleuniger



Abb. 1: Modell zur Organisationsuntersuchung (Vgl. Schnabel, U. (2017 b) und (2023)).

2.3 Design der Studie

Mit der Erhebung von beruflichen Kenndaten, des Aufgabengebiets und der Rolle der befragten Personen erfolgte zunächst eine Charakterisierung der Teilnehmenden an der Studie. Ferner werden die Merkmale zur genauen Einordnung der Institution im öffentlichen Sektor für die Studie ermittelt.

Anschließend wurde die Bedeutung der Umfeldfaktoren als externe Treiber für die organisatorische Transformation der Institution des öffentlichen Sektors erhoben. Ebenso wird die bisherige Betroffenheit der Institution bzw. der befragten Personen von Transformationsprojekten sowie deren Erfolg ermittelt.

In einem weiteren Schritt erfolgte die Bewertung der organisatorischen Gestaltungsansätze der Gestaltungsfelder im Spannungsfeld zwischen Starrheit versus Dynamik. Hierzu wurden die zukünftig für erforderlich gehalten Gestaltungsansätze von den Studienteilnehmenden ausgewählt. Da die Ansätze sich hinsichtlich ihrer Relevanz und Wirkung auf zukünftige Anpassungsfähigkeit und Dynamik der Organisation unterscheiden, resultieren aus der Bewertung Zukunftsbilder auf bestimmten Dynamikstufen. Für die Auswahl bzw. Einstufung waren die Wünsche und Anforderungen der befragten Führungskräfte an eine zukunftsfähige Organisation relevant. Anschließend wurden die Hemmnisse, die die Transformation bremsen oder gar verhindern, je Gestaltungsfeld ermittelt. Abschließend wurden die zentralen Beschleuniger (Befähiger) je Gestaltungsfeld erhoben, die die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationen und das Erreichen der Zielbilder beschleunigen.

2.4 Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden eine quantitative und eine qualitative Befragung kombiniert. Dadurch basieren die Ergebnisse auf einer breit angelegten und ausreichend in die Tiefe gehenden Untersuchung. Somit können die Ergebnisse generalisiert werden, ohne die Interpretation der Daten übermäßig zu beschränken.

Die quantitative Erhebung wurde mit dem Fraunhofer IAO Online Survey Tool auf Basis eines systematischen Frage- und Bewertungsbogens mit insgesamt acht Abschnitten und 24 Hauptfragen durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden vor allem durch eine Zielgruppenselektion in Fraunhofer-Kunden-datenbanken und über LinkedIn kontaktiert. Die Anzahl der Teilnehmenden lag bei 128 Personen. Die Erhebung begann im Mai und endete im September 2023.

Die qualitative Befragung fand in Form von 11 Experteninterviews mit einem semi-strukturierten Interviewleitfaden mit neun zentralen Fragen statt, die kontextabhängig ergänzt werden konnten. Diese Form des Interviews versprach Mehrwert, wenn die Befragten besonderes Wissen und besondere Expertise aufwiesen, das in dieser Tiefe nicht im Fragebogen abgebildet werden konnte. Die Durchführung eines Interviews dauerte circa 60 Minuten. Die Interviewprotokolle wurden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse aufbereitet und systematisch ausgewertet.

2.5 Merkmale der Zielgruppe

Folgender Personenkreis wurde mit der Befragung erreicht:

Öffentliche Institutionen des Bundes, der Länder und Kommunen im Fokus

Die Teilnehmenden an der Studie entstammen unterschiedlichen Institutionen des öffentlichen Sektors mit unterschiedlicher Größe und organisatorischer Komplexität.

Die Institutionen des Bundes sind mit 13 Prozent, die der Länder mit 35 Prozent und die der Kommunen mit 47 Prozent an der Studie beteiligt.

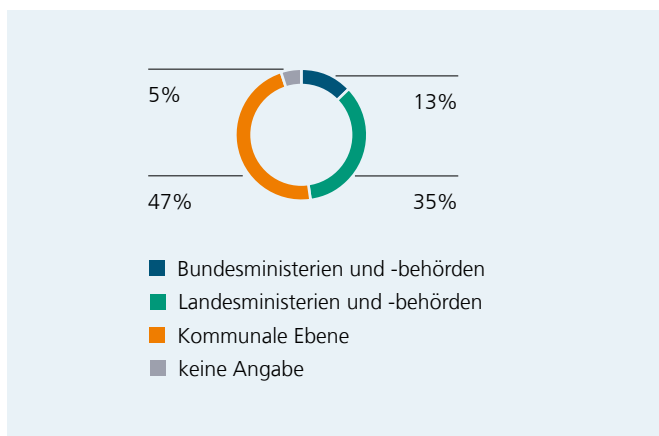


Abb. 2: Anteil der Institutionen des Bundes, der Länder und der Kommunen.

Größenklassen der teilnehmenden Institutionen und deren Anteil an der vorliegenden Studie

47 Prozent der Befragten arbeiten in Institutionen mit weniger als 1000 Mitarbeitenden.

In 50 Prozent der befragten Institutionen arbeiten mehr als 1000 Mitarbeitende.

Berufliche Erfahrung der Befragten

Die Erhebung der geleisteten Dienstjahre der Befragten zeigt, dass 57 Prozent länger als 10 Jahre und 27 Prozent weniger als 5 Jahre im öffentlichen Sektor beschäftigt sind. Daraus kann man interpretieren, dass eine Mehrheit der Befragten umfassende berufliche Erfahrungen im öffentlichen Sektor in die Studie einbringen.

Aufgabengebiet der Befragten

Die Zielgruppe unserer Studie und Befragung umfasst Mitarbeitende mit Leitungsfunktionen aus den Zentralabteilungen Personal/Organisation, aus IT-Abteilungen, aus verschiedenen Fachbereichen sowie Stab- oder Projektleitung. Die Befragten entstammen zu 43 Prozent aus Fachbereichen, zu 30 Prozent aus den Zentralbereichen Organisation/Personal, zu 17 Prozent aus sonstigen Bereichen sowie zu 9 Prozent aus IT-Bereichen.

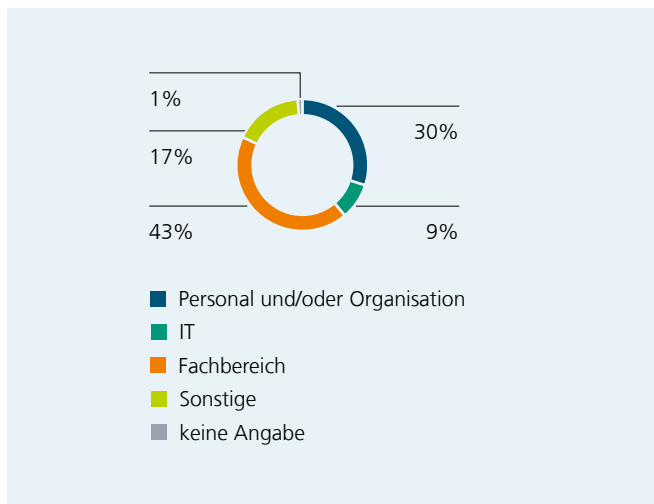


Abb. 3: Aufgabengebiet der Befragten.

Führungsrollen der Befragten

An der Studie haben 26 Prozent Mitarbeitende mit Leitungsfunktion auf strategischer Ebene, 36 Prozent Mitarbeitende mit nachrangiger, fachlicher und disziplinarischer Leitungsfunktion sowie 24 Prozent aus der Ebene der Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion teilgenommen.

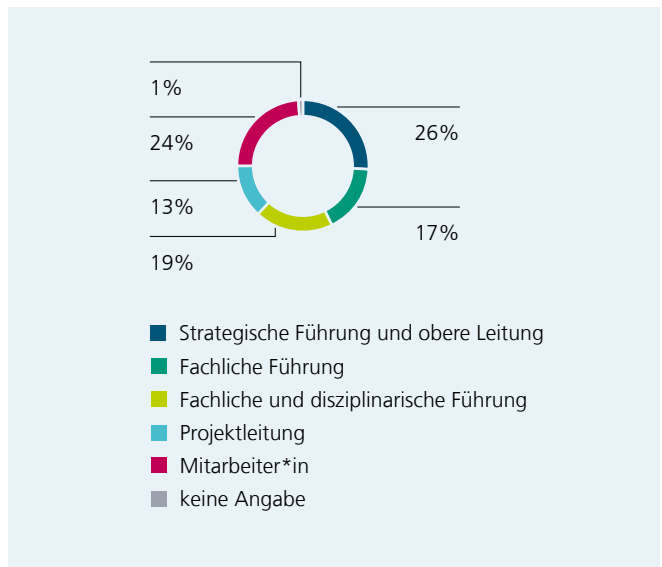


Abb. 4: Teilnehmende der Studie, systematisiert nach Führungsebenen.

Angestellten- versus Beamtenverhältnis

Während 53 Prozent der Befragten sich in einem Beamtenverhältnis befinden, arbeiten 45 Prozent als Angestellte im öffentlichen Sektor.

IT-orientierte Tätigkeiten

38 Prozent der Befragten haben Tätigkeiten, die mit IT-spezifischen Fragestellungen befasst sind.

3 Die Ergebnisse

3.1 Veränderungsdruck aus dem Umfeld

Organisationen wandeln sich nicht ohne einen konkreten Anlass. Es gibt externe Faktoren, die eine Transformation provozieren, um mit den geänderten Umweltbedingungen umzugehen. Von unseren Befragten wollten wir wissen, wie sie verschiedene treibende Faktoren in Bezug auf deren Wichtigkeit für ihre Organisation einschätzen.

75 Prozent der Befragten halten den Fachkräftemangel für einen starken Treiber für die Transformation. Ähnlich sehen dies auch unsere Interviewpartnerinnen und -partner. In unseren Gesprächen meinten die meisten, dass der Fachkräftemangel der drängendste Treiber sei.

Eine Führungskraft eines Z-Bereichs bringt es auf den Punkt:

»Früher haben wir einfach Personal auf Probleme geworfen. Das wird nicht mehr funktionieren. Wir brauchen neue Lösungen.«

73 Prozent der Befragten sehen die gestiegenen Erwartungen der Interessenspartner an die Institution als einen starken Treiber. Wenn die Kundschaft einer Institution in ihrem privaten und beruflichen Leben einen hohen Digitalisierungsgrad, beispielsweise in Verbindung mit einer einfachen digitalen Bestellung oder schnellen Reaktions- oder Lieferzeiten gewohnt ist, dann erwartet sie das Gleiche auch von ihren Interaktionen mit Institutionen des öffentlichen Sektors, wie Ämtern, Behörden oder Verwaltungen.

60 Prozent der Befragten bewerten die Herausforderungen durch den demografischen Wandel als relevanten Treiber. Hierzu gehört u. a. die Alterung der Belegschaften oder kundengerechte Angebote von Institutionen des öffentlichen Sektors in der alternden Gesellschaft.

Dr. Matthias Flügge (Chief Digital Officer, DRV Bund) betont die Auswirkungen des demografischen Wandels für seine Institution:

»Der demografische Wandel ist der größte Treiber, wir antizipieren Tausende fehlende Mitarbeitende auf Sicht von 5 bis 10 Jahren.«

Die Digitalisierung des Umfelds schätzen 57 Prozent der Befragten als relevanten Treiber ein. Damit wird sie in der Befragung als erheblich weniger wichtig bewertet als in den Interviews. Dort wurde der Digitalisierung eine hohe Bedeutung beigemessen. Einige heben im Interview hervor, dass die Digitalisierung kurzfristig eine Herausforderung, langfristig aber die Lösung darstellt. Viele repetitive Aufgaben würden zukünftig durch eine umfassende Digitalisierung abgeschafft und so personelle Ressourcen freisetzen. Mit anderen Worten: Es bestehe kein Fachkräfteproblem, sondern ein Digitalisierungsproblem.

Dr. Wolfgang Scheremet (Leitung Z-Abteilung, Umweltbundesamt) teilt seine Erkenntnisse aus einem Projekt mit folgenden Worten mit:
»Wir brauchen die Mindware, damit wir nicht einfach die alten Prozesse digitalisieren. Wir müssen die Prozesse im Zuge der Digitalisierung von Grund auf neu denken.«

Der Dekarbonisierung geben 30 Prozent der Befragten derzeit die Bedeutung eines Treibers für die Transformation des öffentlichen Sektors. Auch von unseren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern wurde das lediglich im Rahmen ihrer Tätigkeiten genannt, nicht aber als besondere Herausforderung.

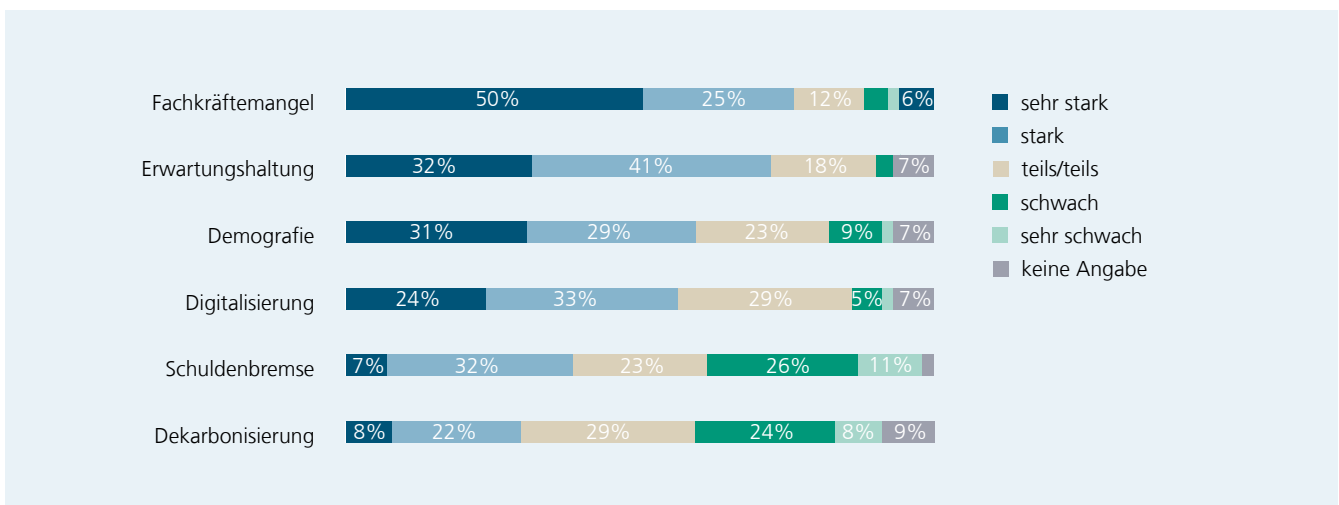


Abb. 5: Treiber der Transformation und Organisationsentwicklung.

3.2 Schwerpunkte der bisherigen Modernisierungsprojekte

Basierend auf den genannten Gestaltungsfeldern zur Organisationsentwicklung wurden in einem weiteren Schritt die bisherigen Modernisierungs- und Transformationsprojekte der Institutionen des öffentlichen Sektors erhoben.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Ablauforganisation bisher am häufigsten Gegenstand von Veränderungen war. 74 Befragte (Mehrfachnennung war möglich) geben an, dass in ihrer Organisation dementsprechende Bestrebungen stattgefunden haben. In den Bereichen Führung und Strategie sind sich jeweils circa die Hälfte der Befragten der Transformationsbemühungen bewusst.

Auf der anderen Seite des Spektrums geben lediglich 8 Befragte an, dass sie in ihrer Organisation bisher keine Transformationsbestrebungen erlebt haben. Das deckt sich auch mit unserer Wahrnehmung in den geführten Interviews und Gesprächen. Die Beteiligten sind sich der Notwendigkeit von Änderungen bewusst und stoßen auch Änderungen und Verbesserungen bereits an.

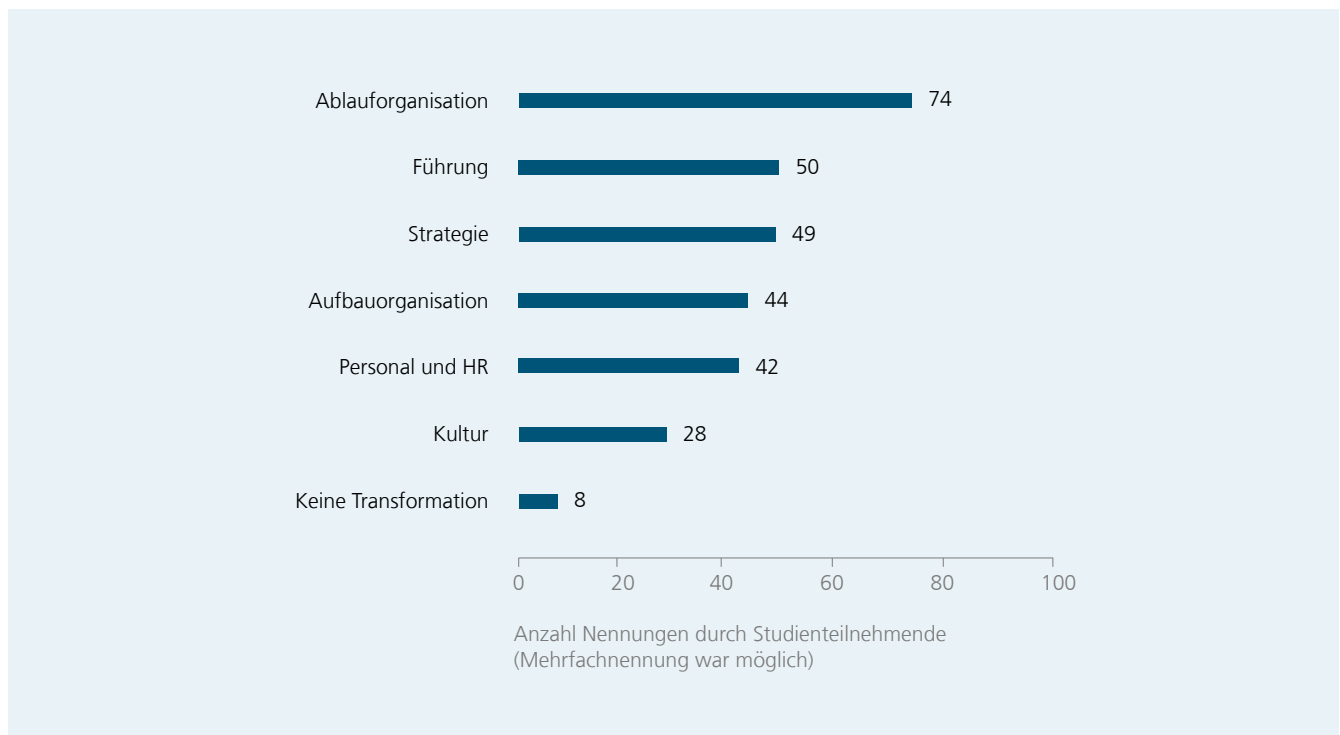


Abb. 6: Anzahl der bisherigen Modernisierungsprojekte.

3.3 Fokus Zukunft: Strategie zur Gestaltung der Organisation

Institutionen des öffentlichen Sektors erfüllen einen hoheitlichen Auftrag und entsprechende Aufgaben. Folglich wird grundsätzlich in den Parlamenten und entsprechenden Gremien über die Strategien zur Gestaltung von Organisationen der Institutionen des öffentlichen Sektors und die entsprechende Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Sinne der Organisationsgestaltung entschieden.

Strategien zur Gestaltung der Organisation sind deshalb sehr eng an parlamentarische Vorgaben gebunden. Sie haben meist eine eher längerfristige Perspektive und einen entsprechenden Bestand, sodass man von einer gewissen Starrheit der Strategie sprechen kann (siehe oben, Abb. 1 Modell zur Organisationsuntersuchung). Kurzfristige und dynamische Strategieänderungen sowie daraus resultierende Organisationsanpassungen, wie sie in der Privatwirtschaft weitverbreitet sind, sind eher selten. Nichtsdestotrotz sind sie auch einer gewissen politischen Volatilität unterworfen, wie einige unserer Gesprächspartner anmerken.

Aus den zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen durch die Parlamente oder den verantwortlichen Gremien resultiert eine klare und eindeutige Governance. An der Spitze der Organisation steht beispielsweise ein Minister oder eine Ministerin mit Beauftragten, Stäben und Staatssekretären sowie persönlichen Referentinnen und Referenten. Nachgeordnet sind verschiedene Abteilungen mit Unterabteilungen und einer Vielzahl gegliederter Referate streng fachlich organisiert. Viele der hier untersuchten Institutionen des öffentlichen Sektors folgen dementsprechend einem langfristigen Plan und sind durch eine hohe Stabilität – abgesehen von Sonderfällen und Ausnahmen wie Krisen – gekennzeichnet.

Das Thema strategische Organisationsgestaltung beschäftigt Dr. Konstanze Schlegelberger (Stabsstelle des Direktoriums, Leiterin Unternehmensentwicklung, DRV Bund) und stellt fest:

»Wir sehen, dass kleinere Organisationen mit flexibleren Strukturen zum Teil schneller handeln können.«

Der Impuls muss von oben kommen

Viele unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner betonen die Wichtigkeit, dass die obere Leitung und das obere Führungspersonal die Transformation antreiben und bei Bedarf auch gegen Widerstände von außen und innen verteidigen muss.

Dr. Wolf Engelbach (Referatsleiter, Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg) führt hierzu aus:

»Eine hochrangige Führungskraft, die gewillt ist, Fortschritt auch mal gegen Widerstände zu verteidigen, gibt den entscheidenden Rückenwind für die notwendigen Veränderungen.«

Im Fokus steht die obere Führungskraft hierbei nicht zwangsläufig als gestaltende Kraft, sondern als initiiierende und verteidigende Instanz. Dadurch sendet die Führung das Signal, dass es okay ist, nach Verbesserungen zu streben und neue Ideen einzubringen.

Der Fortschritt und seine Gestaltung prinzipiell werden in unterschiedlichen Institutionen mit unterschiedlich hohem Partizipationsgrad angegangen.

Eine Führungskraft eines Z-Bereichs berichtet hierzu:

»Wir haben in einem vielseitigen Team eine klare Strategie, ein Zielbild und eine Vision definiert. Das gibt uns Halt, aber auch die Flexibilität, noch zu reagieren.«

Die verschiedenen Perspektiven würden »den Austausch verbessern und dadurch Fortschritt bringen«.

Strategie ist allgegenwärtig und überall wichtig

Ansonsten sehen wir, dass unsere Gesprächspartner je nach Funktion und Organisation unterschiedliche strategische Themen haben. Aber fast alle haben gemein, dass sie sich eine strategische Betrachtung eines bestimmten Themas wünschen. Es müsse die Zeit und die Ressourcen geben, dass man nicht nur den Status Quo verwalte, sondern gestaltend eingreifen könne, um dadurch die Zukunft vorzubereiten. Genannt wurden in den Interviews in diesem Kontext unter anderem folgende strategische Themen: strategisches Kompetenzmanagement einführen, Transformation als Führungsaufgabe/-kompetenz (transformationale Führung) entwickeln, Digitalkompetenzen aufbauen, strategische Personalplanung implementieren, End-to-End-Prozessmanagement und Prozessdigitalisierung vorantreiben, informelle/formelle Netzwerke aufbauen sowie der Umgang mit und die Verwendung von Daten neu denken und ermöglichen.

3.4 Zukunftsfähige Aufbauorganisation: Transformation braucht Vernetzung statt steiler Hierarchien!

Die Aufbauorganisation von Institutionen des öffentlichen Sektors ist meist über viele Leitungsebenen hinweg streng hierarchisch gegliedert. Verantwortung und Entscheidungskompetenzen werden fast ausschließlich in Abhängigkeit von der hierarchischen Position der Stelle zugewiesen. Die Aufbauorganisation ist streng nach Fach- und Sachgebieten strukturiert, was zur starren Zuweisung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung in entsprechend voneinander abgetrennten Abteilungen und Referaten führt. Aber ist dieses Abteilen in Silos zukunftsfähig? Was wünschen sich Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zukunft?

Formelle und informelle Netzwerke zukünftig stärken

Gefragt nach ihrer Vorstellung für die Zukunft ihrer Organisation, gaben 65 Prozent der Befragten an, dass sie sich eine flache, hierarchische Linien- oder auch Matrix-Organisation in Verbindung mit selbst organisierten, entscheidungsfähigen und miteinander vernetzten, schnell und flexibel arbeitenden Teams wünschen. Auch auf Rang 2 in der Wichtigkeit stand der Wunsch von 62 Prozent der Befragten, dass neben der konventionalen Aufbauorganisation zukünftig das Arbeiten in informellen Netzwerken, wie u. a. bereichsübergreifende Arbeitsgemeinschaften, mehr an Bedeutung gewinnen muss. Demgegenüber gaben nur 18 Prozent der

Befragten an, dass eine hierarchische Organisation mit abgegrenzten Funktionen und Entscheidungen von oben wichtig sei.

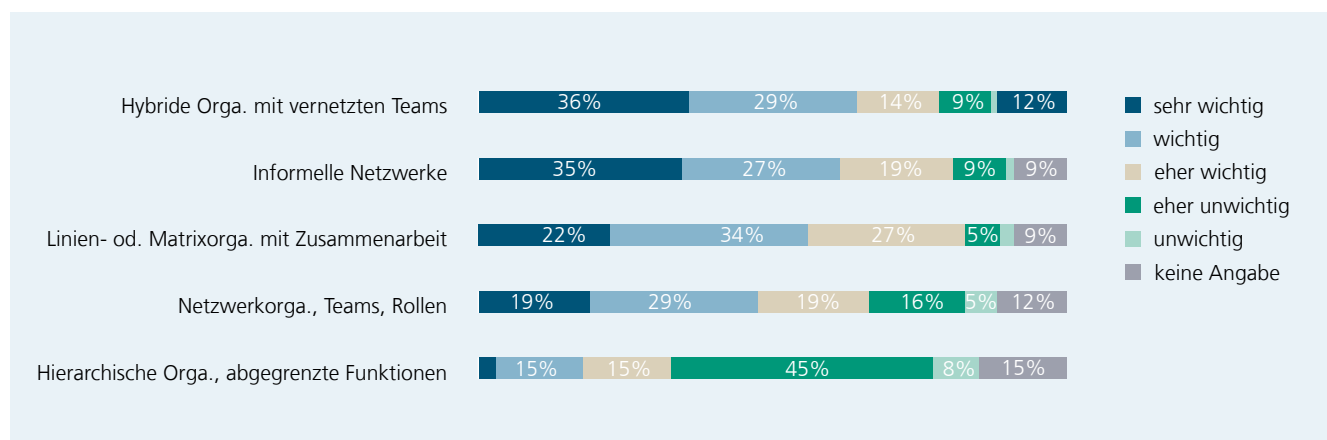


Abb. 7: Zukunftsbild der Aufbauorganisation.

Auffallend ist, dass die Organisationsform mit der größten Dynamik nicht im Sinne der Befragten zu sein scheint. So bewerteten lediglich 48 Prozent der Befragten eine reine Netzwerkorganisation mit bedarfsabhängigem und situativem Zusammenfinden in selbst organisierten Teams und Rollen als eine zukunftsfähige Organisationsform. Bei der Frage nach der Ursache dieser Bewertung drängen sich aus unseren Interviews zwei Ansätze auf: Realismus und Notwendigkeit.

Einige unserer Gesprächspartner stellten heraus, dass die Änderungen der Aufbauorganisation schwer realisierbar seien.

Stellvertretend sagt Thomas Dapp (Innovation Hub, KfW-Bankengruppe) hierzu:

»Wenn man die Machtstrukturen anfasst, dann wird es oftmals schwieriger zu moderieren.«

Viele unserer Expertinnen und Experten sind überzeugt, dass ein gewisses Maß an Hierarchie notwendig sei, selbst wenn der Wunsch in der Belegschaft in eine andere Richtung gehe.

»Wir sind sehr hierarchisch strukturiert. Teilweise müsse das auch so sein. Aber die Mitarbeitenden wünschen sich das trotzdem teilweise anders. Das wird nur bedingt möglich sein.«

fasst die Referatsleitung eines Landesministeriums zusammen.

In diesem Spannungsfeld stellt sich also heraus, dass es über Hierarchieabbau nicht nur Konsens gibt.

Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für den Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW) hält fest:

»Ganz ohne Hierarchien wird es bei uns nie gehen. Aber wir merken, dass es in Abteilungen mit flacheren Hierarchien tendenziell besser läuft.«

73 %

sehen Silodenken als deutliches Hindernis für Transformation.

Steile Hierarchie und Abteilungen grenzen ab und hemmen Transformation

Doch weshalb hakt die Transformation in Bezug auf die Aufbauorganisation? Unsere Befragten halten fest, dass voneinander abgegrenzte Fachabteilungen für die Transformation ein sehr starkes Hemmnis darstellen (**73 Prozent**). Nicht nur Silos, auch Hierarchien stellen laut 56 Prozent ein großes Hemmnis dar. Es ergibt sich daraus auch, dass die Befragten weniger Silos und Hierarchien nicht einfach nur als Zielbild sehen. Sie sehen darin auch ein Mittel zum Zweck, um sich den Herausforderungen der Transformation zu stellen.

Ähnlich sieht das auch Dr. Matthias Flügge (Chief Digital Officer, DRV Bund), wenn er sagt:

»Eine zentrale Herausforderung ist die Überwindung starrer Zuständigkeitslogik. Die Digitalisierung erfordert interdisziplinäre Ansätze und das Denken in Prozessen.«

Weiterhin als Herausforderungen betrachten 54 Prozent der Befragten die geringe Durchlässigkeit zwischen den Organisationseinheiten, die geringe interne Vernetzung der Mitarbeitenden (37 Prozent), der Mangel an Arbeitsmitteln wie auch IT-Ausstattung (28 Prozent) und Hürden zur Bildung von informellen Netzwerken (u. a. Arbeitsgemeinschaften) (22 Prozent). Hier sehen wir einen großen Bedarf der Institutionen.

Das bestätigt auch eine Referatsleitung in einem Landesministerium:

»Es ist eine unserer Prioritäten, Austausch zwischen unseren Mitarbeitenden zu schaffen. Dadurch können wir als Organisation größere Fortschritte erreichen.«

Mehr Kompetenzen und Zusammenarbeit beschleunigen die Transformation

79 %

bestätigen, dass die Transformation sich durch die Vergrößerung des Handlungsspielraums der Akteure beschleunigen lässt.

Um die Hürden abzubauen und die gewünschten Zielzustände zu erreichen, stellt sich die Frage, welche Faktoren eine Institution befähigen. Dabei geben **79 Prozent** der Befragten an, die Transformation werde vor allem dadurch beschleunigt, dass sich die Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen der Akteure deutlich vergrößern. In eine ähnliche Richtung gehen die Zustimmungswerte von **71 Prozent** der Befragten für mehr Partizipation der Mitarbeitenden. In einem interessanten Gegensatz werden Hierarchieabbau (47 Prozent) und die Aufteilung von Führung in disziplinarisch und fachlich (35 Prozent) eher selten genannt. Hier wird eine gewisse Diskrepanz ersichtlich. Wir schließen daraus, dass die Befragten gerne mehr gehört werden wollen, ohne dabei aber die schlussendliche Entscheidung zu tragen. Das ist konsistent mit dem gewünschten Zielbild einer Institution der Zukunft.

Ebenso sollte gemäß **72 Prozent** der Befragten die Zusammenarbeit in Netzwerken gefördert werden. Dies könnte in formellen und informellen Netzwerken erfolgen. Dabei ist es wichtig, die vollen Möglichkeiten der Kollaboration auszuschöpfen: bereichsintern und bereichsübergreifend in Arbeitsgruppen sowie offline und/oder online. Hierfür ist die passende Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) eine wichtige Voraussetzung.

Die Referatsleitung Digitalisierung eines Bundesministeriums ist nicht allein, wenn sie sich

»die Möglichkeit wünscht, mit digitalen Kollaborationstools ansatzlos und synchron über Abteilungen und Ressorts zu arbeiten«, denn dies könne »viele in Bewegung bringen. Sich Dateien gegenseitig via Mails zuzuschicken, ist langsam und für unsere Mitarbeitenden nicht nutzerfreundlich.«

Während unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner das IKT-Problem auch sehen, werden häufig andere bisherige Initiativen berichtet. Auch hier zeigt sich wieder, dass sich eine direkte Einwirkung auf die Hierarchien oftmals schwierig darstellt. Stattdessen gibt es Initiativen, die unter verschiedenen Namen Zukunftsreferate einführen. Auch die Veränderung des physischen Arbeitsplatzes, um mehr Möglichkeiten zur Begegnung zu schaffen, wird genannt, genauso wie die Einführung von Flexi-Teams, die bei Bedarf zwischen Abteilungen springen können.

Visionäre gesucht!



Besonders die Einführung von Zukunftsabteilungen wird von vier Gesprächspartnern sehr gelobt und als Meilenstein bezeichnet. In den verschiedenen Institutionen haben diese Abteilungen unterschiedliche Aufgabenprofile und unterschiedliche Kompetenzen. Im Grunde sollen sie jedoch alle den Einsatz von modernen Technologien evaluieren und im Fall einer positiven Bewertung möglich machen. So halten es unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für sinnvoll, dass solche Abteilungen möglichst direkt dem Vorstand unterstehen, damit etwaiges Konkurrenzdenken zwischen Abteilungen keinen großen Einfluss erhalte und eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit sichergestellt sei. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Befugnis, »Proof-of-Concepts« durchzuführen, um schnell handlungsfähig zu sein, und dies idealerweise ohne separate Ausschreibung. Weiterhin sei es wichtig, in solchen Abteilungen auch genug externe Kräfte einzustellen. Dadurch werde sichergestellt, dass die Abteilung genug neue Impulse und Inspiration bekommt, um zukunftsfähige Visionen zu erarbeiten und zukünftige Technologien zu evaluieren.

3.5 Zukunftsfähige Abläufe: Transformation braucht flexible, agile und iterative Arbeitsweisen statt regelgetriebener Standardprozesse

Die Ablauforganisation und deren festgelegte Prozesse sind neben der Aufbauorganisation eine weitere verhaltensbildende, harte Strukturdimension mit aktuell großer Bedeutung für die Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor. Offizielle, formelle Abläufe müssen rechtssicher sein und den Gesetzen und Verordnungen entsprechen. Dies begünstigt eher reglementierte, starre Prozesse, die meist an der Abteilungs- oder Referatsgrenze haltmachen sowie sequenzielle Arbeitsweisen. Nicht selten ist das Prinzip »alles der Reihe nach« (Wasserfallprinzip) bei der Bearbeitung von Aufgaben vorherrschend. Aber sind derartige Abläufe und Arbeitsweisen vor dem Hintergrund der Anforderungen des Umfelds zukunftsfähig? Was wünschen sich Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zukunft?

78%

wünschen sich pragmatisch, anpassbare Abläufe.

Zukünftige Prozesse müssen pragmatischer sein

Die Befragten wünschen sich mehrheitlich (**78 Prozent**) pragmatische Arbeitsweisen und Abläufe, die aufgaben- und bedürfnisgerecht anpassbar sind. Fast genauso wichtig ist ihnen der Schwerpunkt auf die kontinuierliche Weiterentwicklung organisationspezifischer Prozesse, um sich auf neue Herausforderungen besser einstellen zu können (**77 Prozent**). Den Fokus auf eine besonders flexible Anpassung von Prozessen, den Einsatz von agilen Arbeitsweisen bei komplexen Herausforderungen und die vorrangige Nutzenmaximierung für Stakeholder wünschen sich **74 Prozent** der Befragten. Flexibilisierung, anhaltende Optimierung und Stakeholder- bzw. Kundenorientierung haben demnach viele Fürsprecher unter den Befragten. Und gemäß unserem Interview gibt es hier auch einiges Verbesserungspotenzial. Das Flexibilisieren von Prozessen wurde in der Mehrheit der Interviews angesprochen.

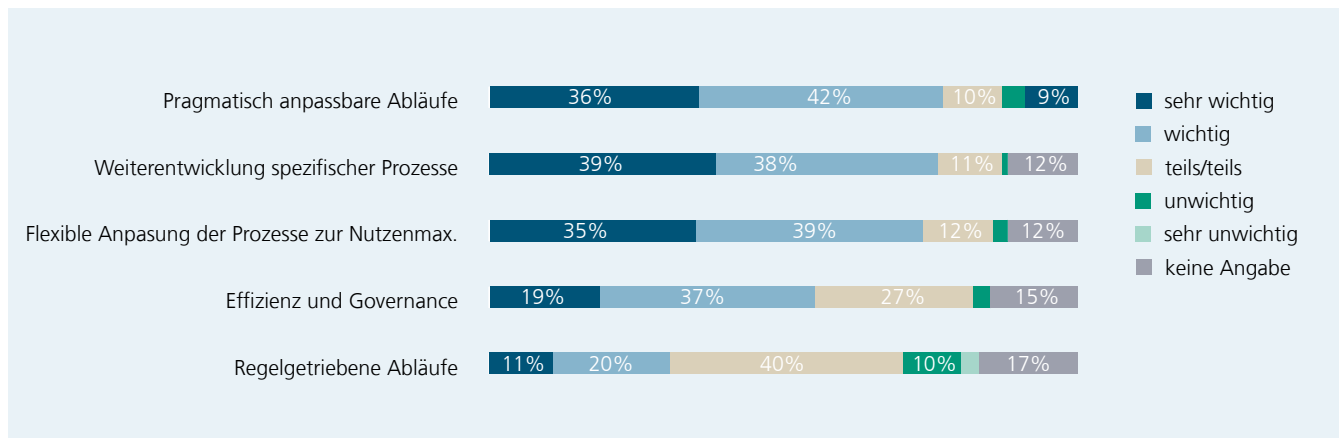


Abb. 8: Zukunftsbild der Ablauforganisation.

Unflexible und starre Prozesse hemmen die Transformation

In Bezug auf die Ablauforganisation machen **68 Prozent** der Befragten deutlich, dass das Festhalten an nicht zeitgemäßen Prozessen und Abläufen die Transformation am stärksten hemmt.

Passend dazu stellt Dr. Wolf Engelbach (Referatsleiter, Ministerium für Verkehr BM) fest:

»Wir stecken viele Ressourcen in historisch gewachsene Strukturen, ohne uns zu hinterfragen, ob die Aufteilung heute noch sinnvoll ist. Das Ganze in den Blick nehmen und Aufgaben neu priorisieren ist vielleicht kein spannendes, aber ein sehr nötiges Thema.«

Ganz ähnlich sieht dies auch Dr. Konstanze Schlegelberger (Stabsstelle des Direktatoriums, Leiterin Unternehmensentwicklung, DRV Bund), die betont:

»Die Abläufe und Strukturen der Verwaltung sind auf Fehlerfreiheit und Genauigkeit ausgelegt. In diesen neue Wege zu beschreiten, ist nicht immer einfach. Wir sollten die Digitalisierung daher als Chance begreifen, um Prozesse schlanker zu gestalten.«

Auch häufig genannt wurden aufwendige Änderungsverfahren für Regeln in Prozessen und Abläufen (z. B. das Vier-Augen-Prinzip). Das sehen 55 Prozent als hinderlich an. Zudem geben 52 Prozent der Befragten unflexible und starre Arbeitsweisen als eines der größten Hemmnisse an. Letzteres ist allerdings kein Hemmnis, das ausschließlich in den Institutionen liegt.

Dr. Wolf Engelbach (Referatsleiter, Ministerium für Verkehr BW) stellt nämlich weiterhin fest:

»Manche Prozesse können wir aufgrund von bürokratischen Vorgaben nicht in dem Maße flexibilisieren, wie es uns guttun würde.«

Digitalisierung und Automatisierung schaffen Freiräume und beschleunigen die Transformation

Mit einer deutlichen Zustimmung von **85 Prozent** sehen es unsere Befragten als sehr wichtig an, dass standardisierbare Prozesse digitalisiert und automatisiert werden. So können Freiräume für sinnvolle Tätigkeiten in der Transformation geschaffen werden. Das sehen auch unsere Gesprächspartner als zentral an.

»Die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen ist nötig, und auch möglich«,

bringt Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW) auf den Punkt.

Neben dem oben genannten Vorteil schaffen Digitalisierung und Automatisierung Produktivitätsvorteile, sodass der Bedarf an knappen Fachkräften reduziert wird. Automatisierung schafft also Entlastung beim Fachkräftemangel. Gleichzeitig lassen sich die Vorteile aus Automatisierung (u. a. RPA) verhältnismäßig schnell umsetzen.

Eine häufige Herausforderung in Transformationsprozessen ist auch die Akzeptanz von neuen Lösungen. Einige unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner betonen, dass Menschen die Tendenz haben, ihr Verhalten nicht ändern zu wollen. Sie erwähnen aber auch, dass ihrer Erfahrung nach die Automatisierung von Prozessen eine der wenigen Transformationsmaßnahmen ist, bei denen die Anforderungen an die Beschäftigten im Sinne einer Verhaltensänderungen eher gering sind. So bergen Automatisierung und Digitalisierung Quick-Win-Potenziale.

85 %

sehen es als sehr wichtig an, dass standardisierbare Prozesse digitalisiert und automatisiert werden.



Error 404 – Informatikerinnen und Informatiker not found –

Prozesse zu automatisieren ist gar nicht so einfach. Schließlich ist der Fachkräftemangel in IT-Berufen am stärksten. Das haben Software-Firmen auch begriffen und bieten daher Lösungen, die den Bedarf an IT-Fachkräften verringern sollen.

Sogenannte **Low-Code oder No-Code-Plattformen (LCNC)** abstrahieren und vereinfachen komplexe Programmierverfahren und bieten daher einen einzigartigen Weg, Fachexpertinnen und -experten ohne Programmierkenntnisse zu befähigen, selbst Applikationen zu entwickeln. Dabei arbeiten LCNC-Plattformen mit einer intuitiven Nutzenden-Oberfläche, die eine Vielzahl von Funktionen abbildet. Damit digitalisieren und automatisieren sie regelbasierte Abläufe. Das spart Ressourcen und macht vielen Mitarbeitenden auch Spaß.

LL.M. Maximilian Reischl (Leitungsstab, Bundeszentralamt für Steuern) und Dr. Matthias Flügge (Chief Digital Officer, DRV Bund) haben unabhängig voneinander in ihren Institutionen bereits ähnliche Erfahrungen mit solchen IT-Lösungen gemacht.

Dr. Matthias Flügge fasst seine positiven Erfahrungen wie folgt zusammen:

»Mit Robotic Process Automation (RPA) versetzen wir die Fachseite in die Lage, einfache Automatisierungen angelehnt an den Low Code Ansatz zu erstellen. Das sorgt für kleine aber schnelle Erfolgserlebnisse bei den Mitarbeitenden und ermöglicht den Bereichen jenseits der IT eine gestaltende Rolle in der digitalen Transformation einzunehmen.«

82 %

bestätigen, dass die Effizienz und Effektivität der Prozesse für die Zukunftsfähigkeit verbessert werden müssen.

82 Prozent der Befragten sprechen sich dafür aus, dass sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der aktuellen Prozesse hinterfragt werden müssen. Prozesse hinterfragen, verbessern oder gar vollständig neu zu gestalten ist vor allem wichtig, um eine zukunftsfähige Grundlage für die Digitalisierung und Automatisierung von Abläufen zu haben.

In Bezug auf die strategische Perspektive meint eine Führungskraft eines Z-Bereichs:

»Wir müssen uns die Zeit nehmen, einen Schritt zurückzutreten, unsere Prozesse zu analysieren und strategisch weiterzuentwickeln.«

Das würde auch auf den Wunsch der Befragten einzahlen, sich mehr auf ihre tatsächliche Arbeit konzentrieren zu können. Um die Bedürfnisse der Befragten zu berücksichtigen, kann es nach deren Meinung ein wichtiger Schritt sein, einerseits Flexibilität zu schaffen in den Prozessen, die dies erlauben und benötigen, und andererseits die Prozesse zu automatisieren, die automatisiert werden können.

Einig sind sich alle Beteiligten, dass man nicht einfach nur analoge Prozesse auf ein digitales Medium übertragen dürfe. Man müsse sie digital denken. »Es reicht nicht, Prozesse einfach in die digitale Welt zu übertragen. Richtige Fortschritte erzielen wir, wenn wir sie neu denken«, so eine Referatsleitung in einem Landesministerium.

61 Prozent der Befragten sehen kundenorientierte End-to-End-Prozesse als wichtige Beschleuniger (Befähiger) an. Auch in den qualitativen Interviews wurde die Notwendigkeit von End-to-End-Prozessen häufig angesprochen. Viele beklagen, dass im Hinblick auf Arbeitsabläufe das Bewusstsein häufig nur bis zur nächsten Zuständigkeitsgrenze reiche. Sie vermissen also End-to-End-Prozesse (E2E). Es werde zu wenig in bereichsübergreifenden Prozessen gedacht und Prozessverantwortung (Ownership) wahrgenommen und gelebt. Dadurch würden komplexe Fälle

manchmal wie Pingpongballen von Abteilung zu Abteilung gespielt. Die Problematik mangelnder Prozessverantwortung ist auch bedingt durch die zuvor besprochenen Rahmenbedingungen der Aufbauorganisation mit ihren zumeist an den Abteilungen und Referatsgrenzen endenden Verantwortungsbereichen – den Silos. Das verdeutlicht, wie verwandt diese Gestaltungsfelder sein können. Weiterhin ist auffällig, dass Gesprächspartner, die von fortschrittlicheren Organisationsstrukturen berichten, auch weniger Probleme mit ihrer Ablauforganisation zu Protokoll geben.

In diesem Kontext ist das Thema Agilität von großer Relevanz. 58 Prozent wünschen sich, agile Arbeitsweisen zu etablieren und bei komplexen Aufgaben anzuwenden. Viele Gesprächspartner berichten, dass sie bereits agile Methoden nutzen. Sie bestätigen, dass agile und adaptive Arbeitsweisen Fortschritt und schnelle Anpassungen an sich ändernde Bedarfe ermöglichen. Gleichzeitig wird aber berichtet, dass der Begriff Agilität oftmals Widerstände auslöse, weil eine unsachgemäße Einführung und Anwendung des Konzepts zu schlechten Vorerfahrungen geführt habe.

3.6 Zukunftsfähige Führungspraxis: Transformation ist Führungsaufgabe auf Augenhöhe statt Positionsmacht

Traditionelle Führung in Institutionen des öffentlichen Sektors orientiert sich oftmals an der hierarchischen Position und den starr zugewiesenen Entscheidungsbefugnissen. Klare Weisungs- und Berichtswege über die mehrere hierarchischen Ebenen hinweg bestimmen die interne, oft langsame Abstimmung und Kommunikation. Nicht selten geht damit ein hierarchischer »Command and Control«-Führungsstil einher.

Sollte Führung in der Transformation nicht besser u.a. eine Vision und Ziele für die Transformation kommunizieren, Potenzial in Leistung umzusetzen, zielorientiert Verhalten beeinflussen und für die geeigneten Rahmenbedingungen und Ressourcen sorgen? Doch welche Anforderungen stellen die befragten Führungskräfte und Beschäftigten im öffentlichen Sektor aus ihrer Sicht an die Führungsarbeit der Zukunft?

In Bezug auf die Führung der Zukunft sind sich die Befragten überwiegend einig. **77 Prozent** sprechen sich für ein klares Rollenkonzept, eine hochgradige Selbstführung aller und die Verlagerung der Entscheidungsfähigkeit in die Teams aus. Dazu wünschen sich **73 Prozent** Führung auf Augenhöhe als eigenständige Aufgabe wie andere Aufgaben auch, die durchaus auch temporär wahrgenommen werden kann. Andere Führungszielbilder werden kritisch gesehen.

Die Referatsleitung Digitalisierung eines Bundesministeriums bekräftigt dies:
»Der Führungsstil der Zukunft sollte unterstützend sein. Es muss klare Rollen und Verantwortlichkeiten geben, innerhalb derer es einen gewissen Freiraum zur Ausgestaltung gibt.«

Auch Dr. Konstanze Schlegelberger (Stabsstelle des Direktoriums, Leiterin Unternehmensentwicklung, DRV Bund) sieht in Sachen Führungspraxis dringend Handlungsbedarf:

»Ich sehe in der Zukunft eine eher transformationale Führung. Führungskräfte müssen unterstützend wirken, gleichzeitig aber Vision und Orientierung für die Transformation geben.«

77 %

wünschen sich eine Führungspraxis auf der Basis eines klaren Rollenkonzepts.

Im Kontrast zu diesen Zielbildern berichten die meisten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass ihre Institutionen bisher eher hierarchisch führen. Ähnlich wie bei dem Thema der Aufbauorganisation, also der formellen Führung, wird auch im Bereich der zwischenmenschlichen Führung vielfach betont, dass gewisse laterale Elemente in der Führung im Sinne aller seien, aber ein Mindestmaß an Hierarchie im alltäglichen Geschäft bestehen bleiben müsse. In Projekten hingegen würden oftmals bereits flache Hierarchien gelebt.

Genauso klar wie die Zustimmung zu einer modernen Führungspraxis zeigt sich in der Befragung auch die Ablehnung von den klassischen Führungsidealen. Zentralisierte Macht und damit verbundene Verankerung der Entscheidungsbefugnisse in der Hierarchie halten nur ca. 10 Prozent der Befragten für zukunftsfähig.

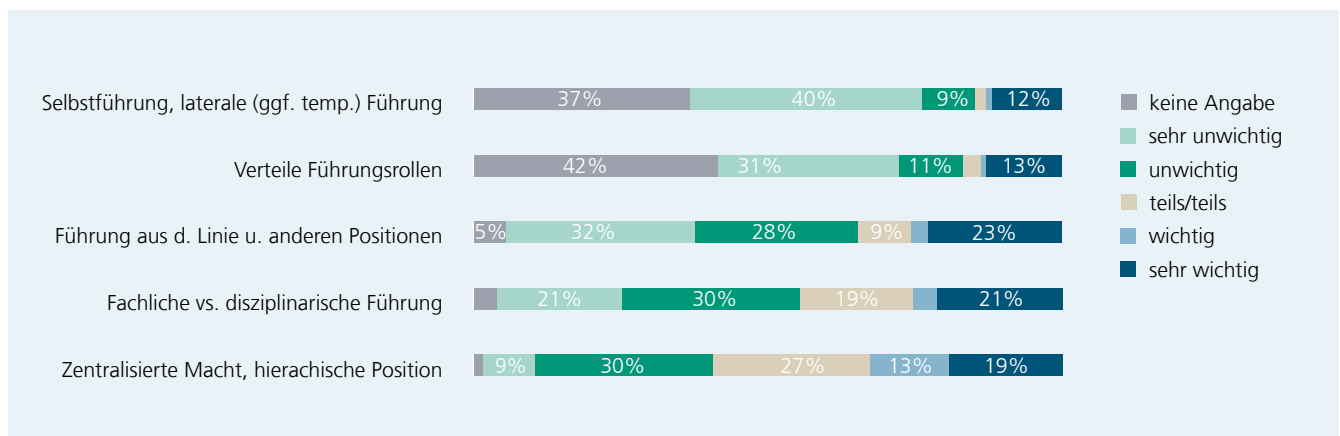


Abb. 9: Zukunftsbild der Führungspraxis.

Mut und Vision sind entscheidend, um Fortschritte zu erzielen

Die derzeitige Führungspraxis in öffentlichen Institutionen stellt bezüglich bestimmter Verhaltensaspekte ein Hemmnis für die Transformation dar. Hierzu gehört nach Ansicht von 58 Prozent der Befragten das starke Festhalten am Status quo im Sinne von Beharrungsverhalten. Auf ein ähnliches Problem deuten die 49 Prozent Zustimmung hin, die darauf hinweisen, dass die Transformation derzeit nicht als Führungsaufgabe erkannt wird und entsprechende Führungskompetenzen fehlen, um den Wandel anzugehen.

Auch Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für den Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW) bestätigt im Interview die Besonderheit der Transformation als Führungsaufgabe:

»Führungskräfte nehmen in modernen Organisationen zunehmend komplexere Rollen ein. Die Aufgaben und Anforderungen werden erheblich umfassender. Das Wichtigste für die gelungene Transformation sind Führungskräfte, die diese Rollen kennen und ausfüllen können.«

Maximilian Reischl (Leitungsstab, Bundeszentralamt für Steuern) beschreibt die Anforderungen an Führungskräfte in der Transformation wie folgt:

»Durch die Ungewissheit der vielen Transformationen brauchen Institutionen empathische, motivierende, und standfeste Führungspersonen.«

Mit Blick auf die weiteren abgefragten Hemmnisse zeigt sich ein ausgeglichenes Bild. Dies reflektiert, dass bei Fragen nach dem Führungsstil in der Organisation zumeist auf große Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen verwiesen wurde.

Die Anforderungen und Wünsche an Führung sind hoch!

Welche Schritte im Bereich der Führung zur Beschleunigung der Transformation eingeleitet werden sollte, darüber herrscht ein uneiniges Bild.

Die meiste Zustimmung erhielt die Maßnahme, dass Führung ihre Verantwortung im Rahmen der Personalentwicklung wahrnimmt (**87 Prozent**). Weiterhin befürworten **76 Prozent**, dass Führung und strategisches Personalmanagement miteinander verknüpft werden. Es zeigt sich also, dass es ein großes Bedürfnis gibt, sich weiterzuentwickeln und dabei gewisse Leitlinien im Sinne der erfolgreichen Weiterentwicklung der Organisation aufgezeigt zu bekommen. Darauf wird im nachfolgenden Kapitel zur Personal- und Organisationsgestaltung näher eingegangen.

Ein wichtiges Anliegen für **84 Prozent** der Befragten ist, dass Führung ihnen mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum einräumt. Dies deckt sich sowohl mit den Befunden zur Aufbauorganisation als auch mit den Meinungen der Gesprächspartner, die diese Art der Partizipation als zentral ansehen, um Fortschritte für die Organisation zu erzielen und auch bereits entsprechende Maßnahmen starten. In einigen befragten Institutionen gibt es Initiativen zum Aufbau von Entscheidungskompetenzen.

Zudem zeigt sich ein gewisser Bedarf nach mehr Halt in Bezug auf laufende und anstehende Transformationen. **80 Prozent** der Befragten treten dafür ein, dass ihre Führung mehr Change- und Transformationsmanagement-Kompetenzen zeigen soll. Ebenso ergab unsere Befragung, dass **79 Prozent** der Befragten es als nächsten wichtigen Transformationsschritt für erforderlich halten, dass Führung für Klarheit und Orientierung im Transformationsprozess sorgt.

Dies bestätigt uns auch Maximilian Reischl (Leitungsstab, Bundeszentralamt für Steuern) mit einem Praxistipp für Führungskräfte in der Transformation:

»Fokus ist der Schlüssel. Wir müssen unsere Probleme priorisieren und mit Ausdauer und Überzeugung angehen, ohne uns von der nächsten Idee ablenken zu lassen.«

87 %

Führung nimmt ihre Verantwortung im Rahmen der Personalentwicklung wahr.

76 %

Führung und strategisches Personalmanagement verknüpfen.

84 %

Führung soll Handlungs- und Entscheidungsspielraum einräumen.

80 %

Führung mit mehr Change- und Transformationsmanagement-Kompetenzen.

79 %

Führung soll für Klarheit und Orientierung sorgen.

3.7 Zukunftsfähige Personal- und Organisationsinstrumente: Empowerment statt zentraler Verwaltung

Der klassische Zentralbereich Personal/Organisation kommt Aufgaben im Kontext von Personalverwaltung, Entgelt, Eingruppierung, Personalrecht usw. nach. Die Rolle von Personalabteilungen verschiebt sich jedoch zunehmend: von verwaltenden zu gestaltenden Funktionen. Somit sind Personalabteilungen gleichzeitig Treiber und Gegenstand von Transformationsbestrebungen. Die Personalabteilungen sind zusammen mit den Führungskräften dafür verantwortlich, dass Menschen in Organisationen handlungsfähig sind. Welche Anforderungen richten Führungskräfte und Beschäftigte an den Bereich Personal/Organisation (HRM) der Zukunft?

Zukünftig werden Partner für Empowerment gesucht!

78 %

wollen die Personal- und Organisationsinstrumente auf Empowerment ausrichten.

Die Befragten zeigen sich mit **78 Prozent** sehr einig, dass die Personal- und Organisationsinstrumente auf die Befähigung und Motivation der Mitarbeitenden vor Ort (Empowerment) ausgerichtet werden müssen. Dabei haben die zukünftigen erforderlichen geschäftlichen Kompetenzen (u. a. Digitalkompetenz) und Kompetenzmanagement höchste Priorität. Dies entspricht auch den Wünschen nach Befähigung, den die Befragten an ihre Führung stellen.

63 Prozent der Befragten wünschen sich für die Zukunft spezifische Personal- und Organisationsinstrumente, sodass die beruflichen Aufgaben besser bewältigt werden können und die Handlungsfähigkeit in der Transformation verbessert wird. 55 Prozent der Befragten wünschen sich dezentrale Personal- und Organisationsbereiche und die Unterstützung bei der Wertschöpfung und Ausschöpfung von Potenzialen von Mitarbeitenden vor Ort sowie deren eigenverantwortliche Weiterentwicklung.

Auch die spezifische Stärkung von Zukunftskompetenzen erhält einen hohen Stellenwert. Dabei werden zwei Themen angesprochen: Digitalkompetenzen und Transformationskompetenzen. Besonders Digitalkompetenzen stehen meist im Fokus. Dies ist jedoch nicht unbedingt eine Frage des Alters.

Dr. Wolfgang Scheremet (Leitung Z-Abteilung, Umweltbundesamt) stellt beispielsweise heraus, dass die

»Schulung von Digitalkompetenzen nicht nur eine Aufgabe für die ältere Kohorte ist. Auch Jüngere haben da stellenweise viel Luft nach oben.«

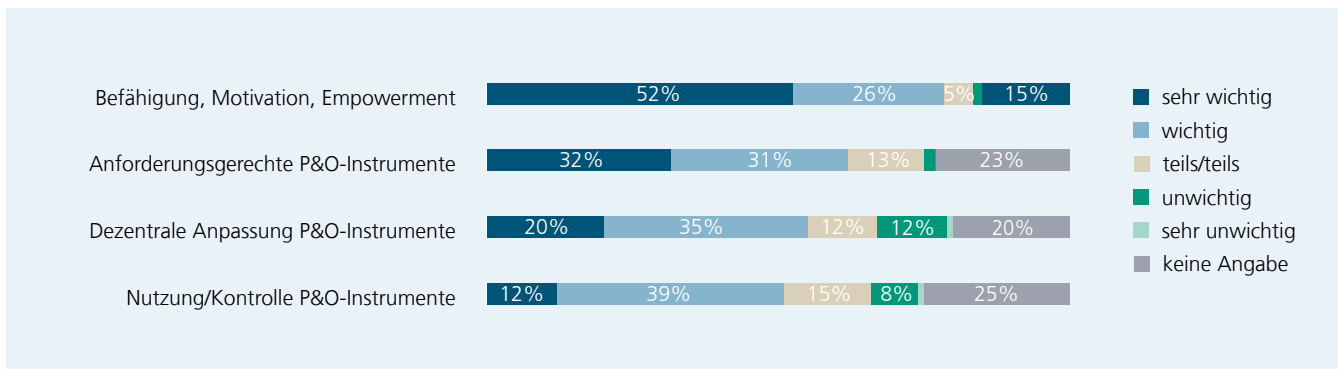


Abb. 10: Zukunftsbild des HRM bzw. Personal- und Organisationsinstrumente.

Hemmnisse für die Transformation im Personalmanagement

Als Hemmnis bezüglich der Arbeit der Bereiche Personal/Organisation im öffentlichen Sektor für die Transformation werden von **54 Prozent** der Befragten die unangemessen vorgenommenen Eingruppierungen von Fachkräften angesehen. Diese Sicht der Dinge erfährt hohe Resonanz bei unseren Gesprächspartnern.

Dr. Wolf Engelbach (Referatsleiter, Ministerium für Verkehr BW) sagt zu diesem Thema:

»Unsere Ausschreibungen sind teilweise noch sehr eng auf die gewohnten Berufsgruppen wie Juristen oder Ingenieure ausgerichtet. Wir brauchen aber auch andere Kompetenzen wie Kommunikation und Projektsteuerung. Und natürlich muss unsere Besoldungsstruktur offener für verschiedene Erfahrungshintergründe jenseits formaler Qualifikationen werden.«

Häufig wurden in diesem Kontext auch IT-Fachkräfte genannt, die in der Besoldungsstruktur kaum kompetitiv zur Wirtschaft bezahlt werden können.

Am zweithäufigsten nennen die Befragten als Hemmnis, dass die Bereiche Personal und Organisation eine zu stark verwaltende Rolle einnehmen und dadurch die Transformation verlangsamten (47 Prozent). Dies muss jedoch nicht an einem Mangel an Willen zur Gestaltung liegen. Vielfach liege es an der oberen Leitungsebene, die einen Aufbruch in der Institution stimulieren müsse. Es zeigen sich also große Unterschiede, inwieweit die Personalbereiche ihren Gestaltungswillen ausleben dürfen.

Ein interessantes Ergebnis ergibt sich in Bezug auf das verfügbare Budget. Während lediglich 27 Prozent der Befragten ein Budget-Problem in Hinblick auf die Transformation sehen, so sind es in der Zielgruppe derer, die in Personal- und IT-Bereichen arbeiten, immerhin 47 Prozent, was als problematisch eingestuft wird. Doch nicht nur Geld, auch Zeit sei wichtig.

»Transformationsprozesse sollten mit ausreichend personellen Kapazitäten hinterlegt sein, damit die Themen nicht nur schnell aufgegriffen, sondern auch gründlich abgeschlossen werden«,
sagt Maximilian Reischl (Leitungsstab, Bundeszentralamt für Steuern).

Zuletzt bezeichnen 44 Prozent der Befragten es als Hemmnis, dass Mitarbeitende in bestimmten Bereichen deutlichen Widerstand bei Veränderungen zeigen. Das erscheint nach einem wichtigen Hebel, obgleich nicht so herausfordernd, wie es möglicherweise erwartbar gewesen wäre. Entsprechend wird in unseren Interviews diesbezüglich primär angemerkt, dass Mitarbeitende eine natürliche Tendenz haben, im Status quo zu verweilen.

Exemplarisch hierzu eine Führungskraft eines Z-Bereichs:

»Es ist schwierig, die gewachsenen Prozesse aufzubrechen. Die Mitarbeitenden wollen und suchen sich natürlich ihre Sicherheit.«



Eine wandelbare und dynamische Organisation anstelle isolierter Maßnahmen

In einer Ära ständiger Veränderungen und zunehmender Komplexität erscheint der traditionelle, projektbezogene Einsatz von Werkzeugen und Maßnahmen zur Gestaltung organisatorischer Veränderungen zeitaufwendig und nicht immer zielführend. Dies kann zu einer Flut von Kommunikation und potenziell nicht aufeinander abgestimmten Maßnahmen führen, die die Mitarbeitenden verwirren könnten.

Dr. Wolfgang Scheremet (Leitung Z-Abteilung, Umweltbundesamt)
schildert die aktuelle Stimmung:

»Ich erlebe eine gemischte Stimmung. Es kommen derzeit viele Veränderungsprozesse zusammen. Das sorgt für eine gewisse Überforderung.«

Die Fähigkeiten zur Wandelbarkeit, organisationalen Adaptivität und Flexibilität gelten als zentrale Aspekte zukünftiger Organisationskultur und Denkweise. Statt Veränderungen zu managen oder punktuell zu steuern, integriert diese Herangehensweise sie tiefgreifend in die DNA der Organisation, um kontinuierliche Anpassung und Agilität zu fördern. Obwohl der Transformationsprozess Zeit in Anspruch nehmen kann, zahlt sich ein solcher Ansatz aus, um die Mitarbeitenden gezielt auf die dynamischen Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Ergebnisse der Studie unterstreichen die Bedeutung einer Kultur der kontinuierlichen Anpassung und Agilität für einen erfolgreichen Umgang mit Veränderungsprozessen.

Strategische Personalentwicklung macht der Transformation Beine

In Bezug auf die Zugpferde für eine beschleunigte Transformation im Feld des HR-Managements konnten wir in unseren Interviews und der Umfrage drei Schwerpunktthemen identifizieren: Strategische Personalplanung, Erhalt und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sowie Akquise von Kompetenzen durch Externe.

Die Referatsleitung Digitalisierung eines Bundesministeriums betont:

»Wir erleben, dass ein umfassendes Kompetenzmanagement sehr wichtig ist. Wenn es ein umfassendes Bild über die verfügbaren Kompetenzen in einem Haus gibt, dann fällt es erheblich leichter, Synergien aufzubauen.«

Als wichtigen nächsten Transformationsschritt sehen **75 Prozent** der Befragten, dass das Arbeitskräfteangebot und die -nachfrage proaktiv geplant werden müssen. Basierend auf unseren Interviews sollte man diese Aussage wohl noch um ein dezidiertes Kompetenzmanagement ergänzen.

Ein solches haben mehrere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner angesprochen – beispielsweise hält eine Führungskraft eines Z-Bereichs fest:

»Das ganze Thema Kompetenzmanagement bedeutet viel Arbeit für jede Organisation – und es gibt keine Blaupausen oder Abkürzungen.«

Angesichts der umfassenden Auswirkungen, die durch Fachkräftemangel und demografischen Wandel antizipiert werden, ist diese strategische Betrachtung von Soll- und Ist-Zuständen zentral für eine sparsame Ressourcenverteilung. Anhand dieser Betrachtung kann man dann Bedarfe abschätzen und steuern.

Im Sinne nachfolgender Maßnahmen scheint bei den Befragten ein großer Wunsch nach einem passenden Entwicklungskonzept zu bestehen. **79 Prozent** der Befragten wünschen sich ein individualisiertes Weiterbildungs- und Talentmanagement mit Fokus auf identifizierte Zukunftskompetenzen, damit die Transformation beschleunigt wird. Das ist sehr kohärent zu anderen Antworten, die den Wunsch nach persönlicher Entwicklung ausdrücken. Auch die **71 Prozent**, die befürworten, dass Kompetenzlücken identifiziert und individuelle Lernpfade entwickelt werden, sprechen diese Sprache. Das ist eine wichtige Botschaft an Verantwortliche im öffentlichen Sektor. In unseren Gesprächen wurden zwar vielfach der generelle Weiterbildungsbedarf oder spezifische Zukunftskompetenzen wie Digital- und Datenkompetenzen thematisiert. Die nutzerfreundliche Präsentation etwa im Rahmen von individuellen Learning Journeys war allerdings kaum Thema.

79%

wünschen sich ein individualisiertes Talentmanagement mit Ausrichtung auf Zukunftskompetenzen.

74 %

wünschen sich flexible und individuell ausgerichtete Laufbahnkonzepte.

Im Zuge von Weiterbildungsmaßnahmen ist es wichtig, einen weiteren Faktor der Mitarbeiterbindung zu beleuchten: Die Karriereentwicklung. Immerhin **74 Prozent** der Befragten ist es wichtig, dass Karriere und Laufbahn flexibel und individuell gestaltet und begleitet werden. Hier scheint es noch viel Verbesserungspotenzial zu geben. Auch unsere Gesprächspartner haben dieses Thema einige Male angesprochen.

Stellvertretend die Worte von Thomas Dapp (Innovation Hub; KfW-Bankengruppe), der auch die Bedeutung der beruflichen Weiterentwicklung für Mitarbeitende ins Feld führt:

»Es gibt kaum Möglichkeiten für Mitarbeitende, Fachkarrieren anzustreben. Das wäre aber wichtig, um gutes Personal aufzubauen und zu halten.«

Neben der Bindung von Mitarbeitenden müssen natürlich auch häufig Personen eingestellt werden, um entstandene Lücken zu füllen. Im Rahmen der Treiber haben wir bereits festgestellt, dass das nicht mehr ganz so einfach ist. Es wird von zunehmenden Kompromissen bei der Besetzung von Stellen gesprochen. Gleichzeitig sind externe Einstellungen aber auch ungemein wichtig für die Organisation.

Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW) sagt hierzu:

»Quereinsteiger beschleunigen unseren Wandel erheblich. Sie haben andere Erwartungen und geben uns dadurch wichtige Impulse.«

Auch Dr. Konstanze Schlegelberger (DRV Bund, Stabsstelle des Direktoriums, Leiterin Unternehmensentwicklung) hebt die Bedeutung der Einstellung neuer Mitarbeitenden hervor:

»Die Gewinnung von neuen Kolleginnen und Kollegen mit unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen ist eine Chance für die Entwicklung der Gesamtorganisation, wenn diese gut mit den Erfahrungen der langjährig Beschäftigten verknüpft werden.«

Ähnliches äußerten mehrere andere Gesprächspartner. Auch unsere Befragten sehen hier scheinbar eine gewisse Dringlichkeit. Zumindest **68 Prozent** der Befragten messen dem Etablieren von bewerberorientierten Recruitingprozessen eine hohe Bedeutung bei. Diese Recruitingprozesse können als Visitenkarte der Modernität einer Organisation verstanden werden. Und diese Modernität ist für Außenstehende wichtig.

Dazu nochmal Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW):

»Dass wir relativ modern sind, eröffnet uns Vorteile gegenüber denen, die bei uns neu einsteigen.«

3.8 Zukunftsfähige Organisationskultur: Lernkultur statt Absicherungs- und Rechtfertigungskultur

Oft trifft man in Institutionen des öffentlichen Sektors eine Organisationskultur an, die durch Mutlosigkeit, Angst vor Veränderung, gegenseitiges Misstrauen und Rechtfertigungen gekennzeichnet ist. So trifft Peter Drucker mit seiner Aussage »Culture eats strategy for breakfast« als Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Strategie und Kultur den Nagel auf den Kopf. Nachhaltige Transformation und Erfolg basiert auf einer Kultur, die die Strategie unterstützt. Organisationskultur wird so als Basis einer erfolgreichen Umsetzung der Strategie, des öffentlichen Auftrags der Institution und der Transformation gesehen. Doch durch welche Merkmale sollte eine zukunftsfähige Organisationskultur gekennzeichnet sein, damit die Institution adäquat auf die Umfeldfaktoren reagieren kann?

Lernkultur ist die Organisationskultur der Zukunft

Die Wünsche für die Organisationskultur der Zukunft sind eindeutig. Knapp **90 Prozent** wünschen sich eine Organisationskultur, in der das Lernen gefördert wird. Sie möchten ein Umfeld, in dem die persönliche Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv erfolgt und im Mittelpunkt steht. Als Basis dafür wünschen sie sich vor allem Vertrauen, Transparenz und Offenheit sowie einen konstruktiven Umgang mit Feedback und Fehlern. Außerdem geben **76 Prozent** der Befragten an, sie wünschen sich eine Kultur, die durch Konsens, gute Zusammenarbeit (Kollaboration), Gemeinschaft sowie regelmäßige, offene und transparente Kommunikation gekennzeichnet ist. 62 Prozent der Befragten befürworten eine Organisationskultur, die durch Pragmatismus, Zusammenarbeit und Informationsoffenheit vor allem als Mittel zum Zweck geprägt ist.

Demgegenüber werden Kulturen von Fehlervermeidung und Kontrolle (10 Prozent Zustimmung) oder innerem Wettbewerb (15 Prozent Zustimmung) recht deutlich abgelehnt. Das beschreibt auch die Erfolgsformel von Maximilian Reischl (Leitungsstab, Bundeszentralamt für Steuern), der sagt: »Wenn wir zusammenstehen und uns als eine Institution betrachten, dann werden wir auch gemeinsam erfolgreich sein.«

90%

wünschen sich eine Kultur, die Lernen und persönliche Entwicklung fördert.

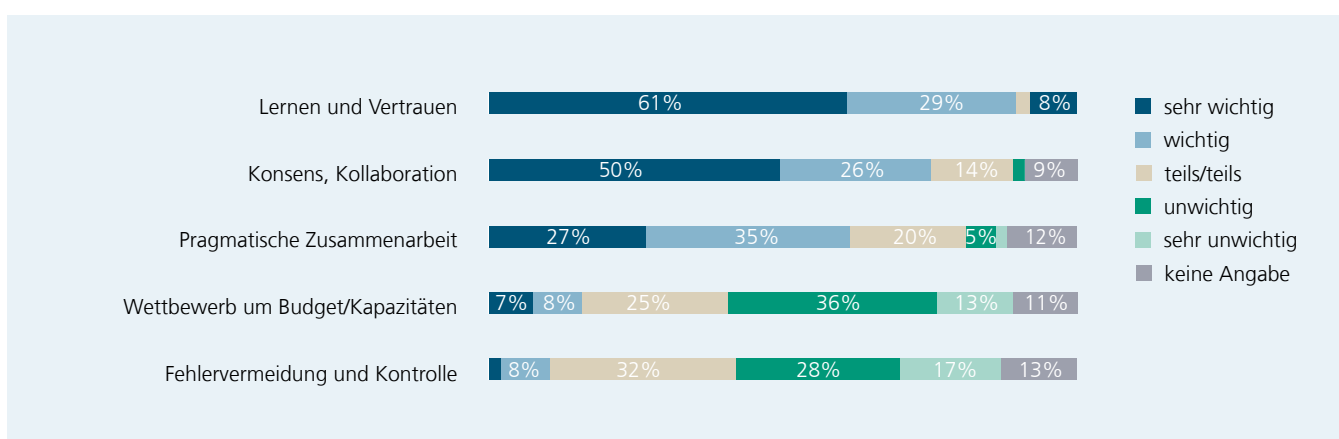


Abb. 11: Zukunftsbild der Organisationskultur.

Angst vor der Veränderung und Silodenken hemmen den Wandel

Beim Thema Organisationskultur wird insbesondere eine Kultur der Absicherung und Rechtfertigung als großes Problem angesehen (**71 Prozent**). Das ist tatsächlich ein großes Problem.

Denn wie Thomas Dapp (Innovation Hub; KfW-Bankengruppe) richtig feststellt:
»Um uns dem Wandel zu stellen, müssen wir auch akzeptieren, dass wir neue Gewässer befahren. Da kann auch mal was schiefgehen. Wichtig ist es, daraus dann zu lernen.«

Ein Fokus auf Rechtfertigung und die Sicherung der eigenen Position ist offensichtlich hinderlich. Daraus erfolgt eine geringere Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren. Unter den Befragten herrscht überwiegender Konsens, dass dies an einer beruflichen Sozialisierung liege. In einem starren System würden die Menschen lernen, sich mit dem Status quo abzufinden. Dabei sei das Problem nicht, dass das Bewusstsein für einen Wandel fehle.

Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW) beschreibt dies mit folgenden Worten:

»Die Sorge vor Veränderungen ist genauso da wie das Verständnis, dass sich etwas ändern muss.«

Auch das Denken in Abteilungen bremst die Transformation stark aus: 55 Prozent der Befragten empfinden es als hinderlich, dass die Kultur der Beschäftigten durch Abteilungsdenken (Silodenken) geprägt ist.

»Aktuell schauen wir viel auf uns und auf unsere Abteilung. Wir müssen erreichen, dass jeder Verantwortung für den Erfolg der gesamten Organisation übernimmt«,

bestätigt Maximilian Reischl (Leitungsstab, Bundeszentralamt für Steuern) aus seiner Sicht.

Transparenz und Vertrauen als Basis für Lernkultur und Wissenstransfer sind Transformationsbeschleuniger!

Ein sehr deutliches Votum: **88 Prozent** der Befragten sehen zur Beschleunigung der Transformation die Förderung einer Kultur der Offenheit, Transparenz und Kommunikation als besonders wichtig an. Um diese Werte zu fördern, könnten Vision Statements und zentral definierte Organisationswerte genutzt werden. Eine wichtige Komponente zeigt aber auch, wie eng die Kultur und die organisatorischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen einer Institution interagieren. Die Führungskraft eines Z-Bereichs einer Landesbehörde berichtet: »Es ist zentral, Identifikation und Verantwortung zu schaffen. Wir haben das beispielsweise mit sogenannten Communitys of Practice, Arbeitsgemeinschaften und auch Umfragen geschafft.« Das unterstreicht den Standpunkt, dass Offenheit und Kommunikation keine Einbahnstraßen sind. Die Interaktion mit den Mitarbeitenden lässt sie erst wirklich wirken.

88 %

halten eine Kultur der Offenheit, Transparenz und Kommunikation als Schlüssel für die Beschleunigung der Transformation.

82 Prozent der Befragten bestätigen, dass die Lernkultur, sprich der konstruktive und offene und lösungsorientierte Umgang mit Fehlern, konsequent entwickelt werden muss. Diese Einstellung ist komplementär zur Erkenntnis, dass eine Absicherungskultur dem Fortschritt im Weg steht.

Das bestätigt auch die Führungskraft eines Z-Bereichs:

»Es ist eine wichtige Aufgabe, eine Lern- und Fehlerkultur zu entwickeln. Das gibt neuen Perspektiven eine sichere Heimat.«

Einen der Erfolgshebel identifiziert Frau Dr. Konstanze Schlegelberger (Stabsstelle des Direktoriums, Leiterin Unternehmensentwicklung, DRV Bund):

»Wir haben eine große Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Das ist eine sehr gute Basis für Änderungen.«

»Wir haben in einer Mitarbeitendenumfrage herausgefunden, dass sich die Beschäftigten ein besseres Wissensmanagement wünschen. Das ist [...] auch eine Kulturfrage«,

meint die Referatsleitung Digitalisierung eines Bundesministeriums.

Denn ein Wissensmanagement wird nur mit einer offenen Kultur funktionieren. Unsere Befragten stimmen dem zu. Wenn die Transformation beschleunigt werden soll, meinen **78 Prozent** der Befragten, dass das ohne bereichsinternen und auch -übergreifenden Wissenstransfer nicht funktioniert.

Als Beschleuniger eines solchen Wandels heben manche Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner die Bedeutung eines »Digital Office« oder ähnlicher Einrichtungen hervor. Dort können Experimente in einem geschützten Raum vorangetrieben werden, sodass sie nach erfolgreicher Testung für die gesamte Organisation übernommen werden können. Weiterhin sei ein Vorteil, dass man mit derartigen Bereichen und Aktivitäten näher am Puls der Zeit bleiben kann und explizit für die Weiterentwicklung der Organisation zuständig sei.

Dies bestätigt auch Thomas Dapp (Innovation Hub; KfW-Bankengruppe):

»Die Etablierung einer Abteilung für Digitalisierung und Innovation hat viele im Haus in eine Aufbruchsstimmung versetzt und bereits positive Einflüsse auf unsere Kultur gezeigt.«

Ähnlich äußert sich Dr. Wolfgang Scheremet (Leitung Z-Abteilung, Umweltbundesamt):

»Neben den Komponenten Hardware und Software gibt es auch noch die Mindware. Diese ist enorm wichtig.«

Er betont darüber hinaus:

»In unserem KI-Lab haben wir 30 Mitarbeitende überwiegend von außen geholt. Das bringt neuen Schwung in unsere Organisation und hilft uns, Leute zu erreichen, die in ihren gewohnten Prozessen gefangen sind.«

82%

wünschen sich einen lösungsorientierten Umgang mit Fehlern.

78%

wünschen sich für die Transformationsbeschleunigung bereichsübergreifenden Wissenstransfer.

Einen weiteren Beschleuniger beschreiben viele unserer Gesprächspartner mit der Coronapandemie. Damals gab es für viele den externen Zwang, herkömmliche Arbeitsprozesse zu ändern und den Mitarbeitenden zu vertrauen, dass sie auch im mobilen Arbeiten ihren Pflichten nachkommen. Und das habe funktioniert.

Ulrike Hess (Leiterin Abteilung 1 Zentraler Service und Beauftragte für Haushalt, Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit BW) fasst zusammen:

»Die Einrichtung eines umfassenden Konzepts für mobiles Arbeiten als ersten Schritt zur Modernisierung hatte bei uns einen deutlichen Einfluss auf die Kultur und hat weiteren Transformationsinitiativen den Weg bereitet.«

Sobald das stimmt, auch das heben unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner hervor, muss aber auch die physische Umgebung stimmen, wenn man doch ins Büro fährt. Dort müsse ein Ort der Begegnung entstehen, der den Austausch fördert. Das baue Hürden in den Köpfen ab und unterstütze so die Innovationsfähigkeit und das organisationale Lernen der Institution.

Kultureller Wandel kann sehr effektiv angestoßen werden. So wie der Arbeitsmarkt von den meisten Befragten als wichtige Quelle für Zukunftskompetenzen genannt wird, argumentiert,

die Referatsleitung Digitalisierung eines Bundesministeriums analog in Sachen Kulturentwicklung, wenn sie sagt:

»Personal aus der Wirtschaft bringt oft ein anderes Mindset mit. Das ist eine sehr wertvolle Ergänzung unserer Kultur und initiiert Wandel.«

Diese Kulturkomponente wurde mehrfach angesprochen und als ein Indiz bewertet, dass ein gewisser Prozentsatz neuer Mitarbeitender, die frische Ideen von außen mitbringen, hilfreich ist.

Die Kultur in einer Organisation nachhaltig zu verändern ist weder leicht, noch geht es schnell.

Aber eine Führungskraft eines Z-Bereichs gibt uns allen noch einen aufmunternden Ausblick mit auf den Weg:

»Es ist mühsam, wenn sich eine Organisation mit sich selbst beschäftigt. Ressourcen werden kurzfristig gebunden. Aber perspektivisch lohnt sich dieser Schritt.«

4 Die Bedeutung der Ergebnisse für Entscheiderinnen und Entscheider

Die Ergebnisse der Studie liefern deutliche Anhaltspunkte, die für die obere Leitung und Führungskräfte von Institutionen des öffentlichen Sektors von entscheidender Bedeutung sind, um die Transformation gezielt zu beschleunigen. Im Folgenden wird die Bedeutung der Ergebnisse für die Leitungskräfte in Institutionen des öffentlichen Sektors in mehreren Schritten beschrieben und zusammengefasst. Dies umfasst folgende Schwerpunktthemen:

- Eine kurze Zusammenfassung der **Ausgangssituation** und Motive für die Transformation und Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor
- Darstellung der **Zielbilder** je Gestaltungsfeld im Überblick
- Prinzipien und Aspekte der **Transformationsstrategie**
- Transformation als Prozess und wichtige Kernaufgaben im Vorgehen
- Spektrum der inhaltlichen **Gestaltungsansätze je Gestaltungsfeld** im Sinne von Impulsen für die obere Leitung zur Förderung der Dynamik und Beschleunigung der Transformation sowie zum Umbau der Organisation

Die **Ausgangssituation** und Motive der Institutionen des öffentlichen Sektors werden durch die Befragten im Wesentlichen zusammenfassend wie folgt gesehen:

- Steile Hierarchien bürokratisieren die Institution, verlangsamen Entscheidungen, erschweren Kommunikation, Partizipation und fördern das »Not-invented-here-Syndrome (NIH)«
- Starre und regelbasierte Prozesse sind keine Antwort auf ein sich stark wandelndes Umfeld und brauchen eigentlich keine Menschen mehr
- Führung mit Positionsmacht und einem »Command and Control«-Führungsstil war gestern.
- Personalzentralverwaltung verwaltet häufig nur Personal, leistet deshalb so keinen Wertbeitrag und hemmt die Transformation
- Misstrauens- und Rechtfertigungskultur bremst die Transformation aus

Für die Transformation zur zukunftsfähigen Organisation ergeben sich in dieser Studie folgende **Zielbilder**:

- Zukunftsfähige Aufbauorganisation und Veränderungsfähigkeit brauchen Vernetzung
- Zukunftsfähige Prozesse und Veränderungsfähigkeit brauchen dringend flexible, agile und iterative sowie crossfunktionale Arbeitsweisen. Regelgetriebene Standardprozesse müssen auf den Prüfstand und dann digitalisiert und automatisiert werden
- Zukunftsfähige Führungspraxis und Veränderungsfähigkeit erfordern Führungskompetenzen und Führungsstil, die auf lateralem Führen, transformationaler Führung und professionellem Umgang mit Komplexität ausgerichtet sind

- Zukunftsfähige Personal- und Organisationsinstrumente (HRM) müssen sich auf das bedürfnisorientierte Empowerment aller Organisationsteilnehmenden ausrichten
- Zukunftsfähige Organisationskultur muss Merkmale der Entwicklungsorientierung und des permanenten kollektiven Teamlernens zeigen

Transformationsstrategie festlegen

Um die Organisationen von Institutionen des öffentlichen Sektors zukunftsfähig auszurichten, reicht es nicht aus, ein oder zwei isolierte Beschleuniger umzusetzen und so eine schnellere Transformation zu erwarten. Auch die Zuweisung von ausgewählten Beschleunigern und Maßnahmen zu einzelnen Abteilungen oder Bereichen der Organisation wird nicht genügen. Vielmehr brauchen Institutionen des öffentlichen Sektors zur Förderung ein ganzes Set an Beschleunigern und eine Verbreitung dieser über die gesamte Institution.

Die Beschleunigung der Transformation ist keine isolierte oder spezielle Maßnahme eines Zentralbereichs wie Personal/Organisation oder IT, sondern bedarf einer ganzheitlich abgestimmten Strategie zur Organisationsentwicklung und Gesamtausrichtung, die alle relevanten Funktionen und Bereiche miteinbezieht, sodass sie ihren Transformationsbeitrag dazu leisten. Nur wenn beispielsweise die Umsetzung der strategischen Personalplanung oder die Einführung der E-Akte das Resultat von abgestimmten Transformationszielen und -strategien sind, leisten diese einen Wertbeitrag zur Transformationsbeschleunigung.

Die Förderung der Transformation und Dynamik ist folglich nicht mit einer einfachen Maßnahme, der Durchführung eines Workshops und einem isolierten Projekt neben anderen Projekten erledigt. Es handelt sich um eine anhaltende Aufgabe, die die Bereitschaft aller Mitarbeitenden und Führungskräfte zur kontinuierlichen Anpassung an neue Herausforderungen verlangt. Hierfür sind ein entsprechendes Mindset und angepasste Strukturen vonnöten.

Die obere Leitungsebene und die Führungskräfte haben dabei eine Vorbildfunktion. Sie müssen sich vorrangig engagieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür aktivieren und verbindlich einbinden. Die Gefahr, in Routinen und Gewohnheiten abzugleiten, ist sehr groß. Auch die obere Leitung, die von anderen oft Veränderung, Beschleunigung der Transformation und mehr Dynamik fordert, kann Gefahr laufen, selbst hinter diesen Ansprüchen zurückzubleiben.

Transformation benötigt auf der Grundlage einer umfassend wirkenden Vision und den entsprechenden Zielbildern eine Strategie. Die Transformationsstrategie sollte folgende Aspekte umfassen:

- **Transformationsstrategie** auswählen und festlegen, wie z. B. Transformation mit agilem Rahmenkonzept, mit agilem und iterativem Vorgehen oder organisatorische Experimente als Pilot einführen und auswerten
- **Grobkonzept für die Transformation** entsprechend der Strategie entwickeln, das alle für die Institution relevanten Hebel sowie Funktionen und Bereiche umfasst
- **Transformationsaufgaben und Verantwortung** auf Führungskräfte in den Fachbereichen, Ressorts und im Personal-/Organisationsbereich, IT (Z) zuweisen
- **Gestaltungsansätze** zur Transformationsbeschleunigung priorisieren (s.u.) sowie eine am Konzept orientierte Transformations-Toolbox etablieren
- **Partizipation** als Strategie für ausgewählte/alle Organisationsteilnehmenden festlegen: »Mitdenken – Mitwissen – Mitlernen – Mitentscheiden – Mitumsetzen – Mitverantworten«
- **Kommunikation**, d. h. Sensibilisierung, Aktivierung, Verständnis und Vereinbarungen mit allen Organisationsteilnehmenden zum Grobkonzept und zur Toolbox durchführen.
- Multiplikatorenkonzept umsetzen
- Ausreichende **Ressourcen** für Transformationsprojekte (Zeit, Personal) für Umsetzung schaffen

Transformation als Prozess etablieren

Die Herausforderung besteht in der Initiierung der Organisationsentwicklung über die gesamte Institution und die Aktivierung der Schlüsselfaktoren für eine beschleunigte Transformation mit größerer organisatorischer Dynamik. Dies bedeutet im Einzelnen:

- Da jede Institution des öffentlichen Sektors sich hinsichtlich der Organisationsentwicklung in einer unterschiedlichen **Ausgangssituation**, befindet, muss diese gründlich analysiert werden: Identifikation der **Diskrepanzen** zwischen dem Anspruch bzw. den **Stakeholder-Anforderungen** und der Wirklichkeit der Institution
- Spezifische und dringliche »**Pain Points**« ableiten und nutzen
- **Zielbilder** ableiten, konkretisieren und im Transformationsprozess nutzen, beispielsweise für die Gestaltungsfelder Aufbau-/Ablauforganisation, Führung, Personal/Organisation bzw. HRM und Organisationskultur
- **Sensibilisieren** und Aktivieren aller Organisationsteilnehmenden
- Gemeinsames **Verständnis** bei Organisationsteilnehmenden über Transformationsinformationen, Wissen, Interessen usw. aufbauen
- **Optionen** zur Umsetzung finden, auswählen, priorisieren und bewerten sowie eine Vorgehensweise verabschieden
- **Vereinbarungen** über wesentliche **Transformationsschritte** mit Organisationsteilnehmenden regelmäßig abschließen

Transformationserfolg ermitteln

Die einzelnen Transformationsschritte, die Umsetzung der Gestaltungsansätze der organisatorischen Gestaltungsfelder müssen nachhaltig ihre Wirkung entfalten und die Erwartungen der Interessenspartner erfüllen. Um den nachhaltigen Transformationserfolg sicherzustellen, werden folgende Instrumente empfohlen:

- Verbindliches und regelmäßiges **Umsetzungsmonitoring**, beispielsweise durch **Key Performance Indicators (KPIs)** oder Befragungen etablieren
- Durchführung von **Reviews und Retrospektiven** sowie Auswertungsworkshops mit Stakeholdern von Projekten
- Einholung von **Verbesserungen** und für **gemeinsames Lernen**

Aufbauorganisation überdenken!

Flachere Hierarchien und Vernetzung stärken

- Reduktion der Hierarchiestufen umsetzen sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern, damit Entscheidungen dort angesiedelt sind, wo das Wissen und die Kompetenz angesiedelt sind
- Flexible Verantwortungs- und Rollenwahrnehmung in den Ressorts einführen
- Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken
- Selbstorganisation und Selbstmanagementinstrumente in Fachbereichen und Referaten einführen
- Erwartungsmanagement und Ergebnissteuerung mit oberer Leitung einführen
- Plattformen und IT-Tools zur virtuellen Kooperation professionalisieren und Mitarbeitende qualifizieren (siehe Gestaltungsfeld HRM)

Stärkung der informellen Vernetzung und formeller Netzwerke

- Informelle Zusammenarbeit in Netzwerken weiter stärken und organisatorisch verankern, damit die bereichsinterne/-übergreifende Zusammenarbeit u. a. in Online-/Offline-Arbeitsgruppen, Task Forces usw. organisatorisch etabliert wird
- Stärkung formeller bereichsübergreifender (crossfunktionaler) formaler Zusammenarbeit in interdisziplinären Transformationsprojekten
- Bereichsübergreifendes Arbeiten mit konsequentem Erwartungsmanagement, klarer Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen ggf. flexibel zuweisen aus der oberen Leitung sowie Personal- und ausreichender Ressourcenausstattung (u. a. Digitalisierungsprojekte) sowie regelmäßige Reviews
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern, damit Entscheidungen dort angesiedelt sind, wo auch das Wissen und die Kompetenz sitzt
- Bereitstellung von geeigneten Kollaborations- und IT-Tools, Mitarbeitende befähigen, damit sie diese effizient nutzen

Entscheidungsprozesse neu denken

- Effiziente und effektive Governance-Strukturen mit wirkungsvollen Arbeits-, Informations- und Entscheidungs-routinen
- Unterscheidung zwischen Gremien zur konzeptionellen Ausgestaltung von Themen mit Partizipation aller Schlüsselpersonen sowie Gremien zur Strategiediskussion und Entscheidungsfindung
- Fokussierung der Entscheidungen der oberen Leitung auf Themen, die nicht durch andere Bereiche oder Funktionen entschieden werden können
- Vertrauen der oberen Leitung in die Expertise und Entscheidungskompetenz der unteren Ebene durch gezielte Initiativen schaffen
- Schnellere und situativ-angepasste Entscheidungsprozesse in Abhängigkeit von dem Entscheidungsgegenstand, der Entscheidungssituation sowie den Anforderungen an Qualität und Kommittenten

Ablauforganisation neu gestalten und digitalisieren

Stärkung der Stakeholder-In-Perspektive

Stärkung der Stakeholder-In-Perspektive bedeutet, dass Prozesse der Institutionen des öffentlichen Sektors aus der Sicht der externen Interessenspartner (wie Bürgerinnen und Bürger, Kooperationspartner, Kundschaft usw.) entsprechend deren Anforderungen End-to-End gestaltet werden. Hierzu wird empfohlen:

- Systematisches Trendmonitoring zur Analyse und Bewertung von Veränderungen und Treibern der Transformation im Umfeld unter Beteiligung aller Bereiche, v.a. die nah an den Stakeholdern und dem Umfeld der Institution agieren. Hierzu gehören u. a. Bürgerinnen und Bürger, externe Kooperationspartner und die Kundinnen und Kunden
- Regelmäßige Information der Führungskräfte und Mitarbeitenden über Entwicklungen und relevante Ereignisse aus dem o. g. Stakeholder-Umfeld
- Regelmäßiger Dialog mit spezifischen Stakeholdern der Institutionen und Wissensträgern zum Umfeld, zu Trendscouts etc., eventuell in Form eines Thinktanks
- Wissen und Erfahrungen insbesondere von Mitarbeitenden in stakeholdernahen Bereichen wie z. B. Ämter, Bürgerbüros, Steuerbehörden usw. nutzen

Mit Digitalisierung Prozesseffizienz schaffen

Prozesse und deren Schnittstellen zu internen und externen Kunden müssen bereichsintern und -übergreifend hinterfragt, verbessert oder völlig neu gestaltet werden. Insgesamt bedeutet dies:

- Kern- und Unterstützungsprozesse müssen unter dem Primat der Kundenanforderungen und Nutzenmaximierung digitalisiert und automatisiert werden

- Effektivität/Effizienz aktueller Prozesse auf den Prüfstand stellen
- Prozesse verbessern oder End-to-End im Sinne »vom Kunden zum Kunden« völlig neugestalten.
- Wiederkehrende Prozesse digitalisieren und automatisieren (u. a. RPA)
- Einsatzpotenziale Künstlicher Intelligenz (u. a. Rechercheaufgaben, Erstellung von Dokumenten und weiterer innovativer Technologien) in sämtlichen Prozessen prüfen und gegebenenfalls umsetzen
- Fachkräftebedarf mit Digitalisierung reduzieren und freie Kapazitäten bei Mitarbeitenden für höherwertige Aufgaben nutzen
- Bereichsübergreifende und auch prozess- bzw. projektorientierte Digitalisierung vom Kunden zum Kunden (u. a. Apps für Bürgerinnen und Bürger, Cloud-Anwendungen, durchgängige E-Akte, Kooperationsplattformen zur bereichsübergreifenden Projektbearbeitung) schaffen
- Qualifizierung, Kompetenzentwicklung, Upskill- und/oder Reskill-Programme aufsetzen (siehe Gestaltungsfeld HRM)

Führungspraxis auf den Prüfstand stellen!

Führung ist nachweislich der entscheidende Hebel für Erfolg. Die obere Leitung und Führungskräfte müssen für die Transformation befähigt werden. Der Weg von einem «Command and Control»-Führungsstil hin zu einer zeitgemäßen Führungspraxis mit beschleunigender Wirkung auf die Transformation kann folgende empfohlene Maßnahmen umfassen:

- Anforderungen und Erwartungen der Interessenspartner an Führung spezifisch je Institution erheben
- Führungspraxis auf den Prüfstand stellen sowie Führungsstil und Führungskompetenzen aller Führungsebenen umfassend einem professionellen Leadership-Feedback unterziehen
- Diskrepanzen von Anforderungen und Praxis in Profilen deutlich machen
- Praxisorientierte Entwicklungsprogramme starten und Führungskompetenzen und Führungsstile für die Transformation und Digitalisierung erwerben
- Entwicklungsprogramme, Trainings und Coachings bei der Führungspraxis kombinieren, um laterales Führen, transformationales Führen, den Umgang mit Komplexität als Führungskompetenzen zu erwerben und die zukünftige Handlungsfähigkeit sicherzustellen
- Ansätze zum Empowerment der Belegschaften ganzheitlich im Kontext der Führungskräfte-, Mitarbeitenden- und Organisationsentwicklung umsetzen
- Digitalisierung und Transformation als Führungsaufgabe zugewiesen bekommen
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe im Tandem mit dem HRM bzw. Personal/Organisation organisieren, übernehmen und mit Ressourcen zugewiesen bekommen

Personal- und Organisationsinstrumente (HRM) spezifisch auf Empowerment ausrichten

Schlüsselpositionen für die Transformation mit Potenzialkandidaten besetzen

Die obere Leitung und Führungskräfte brauchen das Bewusstsein und die Rahmenbedingungen, dass sie Mitarbeitende und Führungskräfte mit großen Kompetenzen u. a. bezüglich Transformation, Digitalisierung, Zukunftsfähigkeit und hohem Engagement für Veränderung pragmatisch und schnell in Schlüsselpositionen bringen bzw. versetzen können. Hierzu sind folgende empfohlene Maßnahmen erforderlich:

- Potenzialkandidaten als Führungskräfte in Schlüsselpositionen der Transformation entsprechend der erforderlichen Zukunftskompetenzen und Veränderungsmotivation auswählen
- Schlüsselpositionen mit entsprechenden organisatorischen und transformationsspezifischen Rechten/Pflichten ausstatten
- Potenzialkandidaten als Führungskräfte für die Transformation und Veränderung weiter befähigen und deren Laufbahn fördern

Abteilung kommt von abteilen

Wer abteilt, fördert das Denken in Silos!
Liegezeiten sind länger als Bearbeitungszeiten
Deshalb: Prozesse neu gestalten und digitalisieren,
Prozessverantwortliche wirken auch bereichsübergreifend und steuern die Prozesse vom Kunden zum Kunden.

New Work braucht New Leadership!

Heute: Die besten Wissensträger und Fachexperten werden zur Führungskraft.

Morgen: Die geeignetsten Transformationsbegleiter und Enabler werden Führungskraft. Change Leader leads Change!

Man löst die Herausforderungen von morgen ...

... nicht mit den Kompetenzen und Lernmethoden von gestern.

Zukunftsfähigkeit benötigt Zukunftskompetenzen.

Im dynamischen und komplexen Umfeld mit agilem Projektlernen berufliche Handlungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen sichern.

Anreiz- und Führungssysteme ...

... modernisieren und Purpose, Rollen, Wahlfreiheit, Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung in den Mittelpunkt stellen.

New Work braucht auch New Pay!

Strategische Personalplanung vor dem Hintergrund verschiedener Future Skills einführen und etablieren

Eine gute staatliche Aufgabenerfüllung durch Institutionen des öffentlichen Sektors benötigt in Zukunft eine adäquate quantitative und qualitative Personalausstattung.

Als Grundlage dafür wird eine strategische Personalplanung empfohlen. Diese umfasst folgende Module und Instrumente:

- Zukunftskompetenzen, wie verschiedene Digitalkompetenzen, aus Trend ableiten und erkennen
- Vorhandene interne Kompetenzen aufnehmen
- Jobprofile/-familien, Austritte und Bedarfe analysieren sowie Kompetenzlücken identifizieren
- Jobprofile analysieren und neu ausrichten
- Individuelle Entwicklungs- und Lernpfade gestalten
- Transfermodelle planen und Belegschaft beim Wandel begleiten
- Arbeitskräfteangebot und -nachfrage erheben und proaktiv planen
- Standortspezifische Entwicklungsmuster feststellen
- Recruiting-Prozesse auf den Prüfstand stellen und bewerberorientiert ausrichten

Personalentwicklung im Hinblick auf Digitalisierung und Transformation neu ausrichten

- Skill- und strategisches Kompetenzmanagement einführen
- Individualisiertes Weiterbildungs- und Talentmanagement mit Fokus auf identifizierte Zukunftskompetenzen aufbauen und anbieten
- Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprogramme zum Upskilling und Reskilling gezielt umsetzen
- Transformationsqualifizierung anbieten und mit Qualifizierungs-Guides an den Standorten spezifisch begleiten

Anreiz- und Führungssystem mit New-Work-Ansätzen erneuern

Jährliche Zielvereinbarungen am Anfang und Ergebnisgespräche am Ende des Jahres werden der wirtschaftlichen Dynamik und dem kurzen Verfalldatum von Jahreszielen nicht mehr gerecht. Klassische Einzelgespräche mit Mitarbeitenden nach dem »Management by Objective«-Schema schaffen keinen Mehrwert mehr. Die Modernisierung der Systeme aus materiellen und immateriellen Anreizen sowie der Führungs- und Laufbahnkonzepte basiert auf den Erkenntnissen und Konzepten von New Work und umfasst folgende Ansätze:

- Leitziele mit Fokus auf individuellem Purpose sowie Innovations- und Transformationsorientierung für Teams einführen und etablieren
- Führungssysteme so umbauen, dass Purpose (Sinn), Wahlfreiheit (selbstbestimmtes Handeln), Kompetenzentwicklung (Selbstwirksamkeit) und Erfolgserlebnisse (Eigenverantwortung) gestärkt werden
- Ein System aus OKRs, Reviews und Retrospektiven fördert die anforderungsgerechte Umsetzung von Aufgaben
- Exzellente Teamleistungen sind Basis für teamorientierte Anreize und Zulagen
- Horizontale und vertikale Laufbahnkonzepte vor dem Hintergrund der Transformation und Digitalisierung flexibel und individuell sowie stärker auf crossfunktionale Projekte und bereichsübergreifende Vernetzung ausrichten und umsetzen
- Obere Leitung und Führungskräfte übernehmen in enger Kooperation mit Personal/Organisation die Verantwortung für die Personalentwicklung

Den Umgang mit dem Fachkräftemangel neu denken

Institutionen des öffentlichen Sektors haben erhebliche Probleme, gut ausgebildete Fachkräfte zu rekrutieren, zu binden und zeitnah zu qualifizieren. Gleichzeitig werden die Potenziale zur Kompensation des Fachkräftemangels häufig nicht ausgeschöpft. Die Entgeltentwicklung, die eigenen Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten führen mancherorts zur Perspektivlosigkeit. Es drohen Fluktuation mit langen Replacement-Zeiträumen, zunehmende Unzufriedenheit bei den Bürgerinnen und Bürgern und weiteren Interessenspartnern. Die gesamte Organisation über alle Gestaltungsfelder muss auf den Prüfstand. Dies bedeutet:

- **Rekrutierung von Fachkräften überdenken:** Prozesse im Recruitment umstellen. Betriebliche Anerkennungsverfahren für ausländische Fachkräfte niederschwellig gestalten. Recruiting mit Künstlicher Intelligenz (KI) vornehmen
- **Retention und Mitarbeitenden-Bindung von Fachkräften:** Onboarding exzellent durchführen. Attraktivität der Arbeit steigern. Führungskultur überdenken und neu ausrichten. Funktions- und rollenspezifische Vergütung gestalten
- **Personalentwicklung im öffentlichen Sektor.** Rollen klären und differenzieren. Empowerment professionell angehen – Potenziale der Mitarbeitenden. Digitalkompetenzen weiterentwickeln. Laufbahn motivierend gestalten. Führungskräfteentwicklung forcieren
- **Organisationsentwicklung:** Connected Work in der hybriden Arbeitswelt beherrschen. Wir arbeiten zeit- und ortsunabhängig, national und international. Virtuelle Kooperationsplattformen nutzen. Attraktive Führungskultur entwickeln – Defizite und Entwicklungsfelder angehen
- **Produktivität durch Digitalisierung:** Personaleinsatz bedürfnis- und bedarfsorientiert mit IT-Unterstützung gestalten. Skill- und Kompetenzmanagement sowie persönliche Bedürfnisse digital planen und vornehmen. Personalbedarf mit Digitalisierung, Automatisierung und Künstlicher Intelligenz reduzieren
- **Arbeitgeberattraktivität steigern:** Attraktivitätsfaktoren kommunizieren. Online-Reputationsmanagement betreiben. Image im Netz steigern. Virales Personalmarketing betreiben

Organisationskultur zeitgemäß ausrichten

Konstruktive Fehlerkultur im Sinne einer progressiven Lernkultur schaffen

In vielen Institutionen ist die Organisationskultur geprägt von Schuldzuweisungen mit anschließenden Rechtfertigungen. Aus Angst vor neuen Fehlern und Schuldzuweisungen resultiert eine gewisse Absicherungsmentalität bei einer Mehrheit der Organisationsteilnehmenden. Diese Abwärtsspirale muss durch eine konstruktive Fehler- oder Lernkultur ersetzt werden, sodass Energie für Kreativität und Innovation entsteht. Hierzu werden folgende Initiativen empfohlen:

- Gezielte Interventionen zur Kultur der Offenheit, Transparenz, Kommunikation und Vertrauen durchführen
- Organisationskultur diagnostizieren und zukunftsorientiert entwickeln
- Vertrauen in Transformationsvorhaben schaffen, indem der Prozess transparent gemacht wird, Ankündigungen eingelöst werden und Einbindungsvorhaben realisiert werden
- Bereichsinternen und -übergreifenden Wissenstransfer fördern, Durchführung von Workshops, in denen Mitarbeitende angeregt werden, Ideen zu entwickeln und sich untereinander auszutauschen
- Experimentierfreudige Lernkultur konsequent entwickeln (u. a. konstruktiver, offener Umgang mit Fehlern; Lösungsorientierung)
- Techniken zur kontinuierlichen Verbesserung organisationsweit etablieren (u. a. Feedback, Review, Retrospektiven, Reflexion)
- Job Enlargement und Job Rotation
- Raum für Innovation schaffen

Digitalisierung macht arbeitslos – das war gestern!

Digitalisierung und Automatisierung mildern den Fachkräftemangel und schaffen Raum für Weiterbildung sowie die Erlangung höherqualifizierter Fachkenntnisse.

Schuldzuweisungen ...

... sowie Rechtfertigungs- und Absicherungsmentalität waren gestern! Einer konstruktiven Fehler-, Lern- und Innovationskultur gehört die Zukunft!

5 Zusammenfassung und Ausblick

Organisationsentwicklung ist u. a. dann erfolgreich, wenn Institutionen ihre Organisationen konsequent von ihrem Ist-Zustand auf ein Zielbild hinentwickeln. Dies bedeutet, jede Institution ist in einer bestimmten Ausgangssituation »verhaftet« und muss zunächst dort abgeholt werden, wo sie steht. Nur wenn verstanden wird, warum alles so ist, wie es ist, können die nächsten Schritte in Richtung Zielbild angegangen werden. Die Entwicklungsschritte in jedem organisatorischen Gestaltungsfeld müssen entsprechend an der Schuh- und Schrittgröße der Organisationsteilnehmenden ausgerichtet werden. Gleichzeitig müssen Feedbacks auf Verhalten, Reviews zu Zwischenergebnissen und Retrospektiven zum Prozess für das individuelle und kollektive Lernen und organisatorische Anpassungen im gewählten Zielkorridor erfolgen.

Unsere Studie hat u. a. gezeigt, dass die Ausgangssituation von Organisationen in Institutionen des öffentlichen Sektors eher Merkmale der Starrheit aufweisen: Ein langfristig stabiler hoheitlicher Auftrag und eine entsprechende Strategie in einem Umfeld ohne Wettbewerb sind die Regel: Eine Aufbauorganisation der eher statischen Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzzuweisung ist bestimmt durch lange Kommunikations- und umständlichen Berichtswege sowie steile Hierarchien und undurchlässige Abteilungsgrenzen (Silos). Die Ablauforganisation arbeitet mit Medienbrüchen ohne Prozessverantwortliche über Bereichsgrenzen hinweg. Personelle Führung ist sehr heterogen ausgebildet: mal ein Führungsstil eher modern und lateral, mal eine Führung nach dem Prinzip »Command and Control« – oder mal ein auf Positionsmacht orientierter Führungsstil. Personalmanagement ist meist reine Personalverwaltung. Die wahrgenommene Organisationskultur ist eher durch Misstrauen und Angst, Fehler zu machen, Schuldzuweisungen und Rechtfertigung sowie Absicherung der Besitzstände geprägt. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Organisationen des öffentlichen Sektors sich bezüglich aller Gestaltungsfelder auf der Dynamik-Reifegrad Stufe 1 bis 2 des Organisationsbewertungsmodells befinden.

Welcher Ausblick in die Zukunft bietet sich? Welches Zielbild formulieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Studie je Gestaltungsfeld im Spannungsfeld der starren versus einer dynamischen Organisation? Was wünschen sie sich für die Zukunft?

Gefragt nach dem zukünftigen Zielbild der Aufbauorganisation, gaben 65 Prozent der Befragten an, dass sie sich eine flache, hierarchische Linien- oder ggf. auch eine Matrix-Organisation, jedoch stets in Verbindung mit selbst organisierten, entscheidungsfähigen und miteinander vernetzten, schnell und flexibel arbeitenden Teams wünschen. Damit wünschen sich die Befragten zukünftig eine Aufbauorganisation mit sehr dynamischer Ausrichtung auf der Dynamikstufe 4 von 5.

Bezüglich der Ablauforganisation wünschen sich die Befragten mehrheitlich mit **78 Prozent** als Zielbild pragmatische Arbeitsweisen und Abläufe, die aufgaben- und bedürfnisgerecht anpassbar sind. Dieser Zukunftswunsch ist auf der Dynamikstufe 3 von 5 positioniert. Aber fast genauso wichtig ist den Befragten mit **77 Prozent** die kontinuierliche Weiterentwicklung spezifischer Prozesse, um einerseits die Routine zu professionalisieren und andererseits, um sich auf neue Herausforderungen durch Kreativität und Innovation besser einstellen zu können, was einer Dynamikstufe 4 von 5 entspricht.

In Bezug auf die personelle Führung der Zukunft sind sich die Befragten überwiegend einig. **77 Prozent** sprechen sich für ein klares Rollenkonzept, eine hochgradige Selbstführung aller und die Verlagerung der Entscheidungsfähigkeit in die Teams aus. Dies entspricht einer Dynamikstufe 4 von 5. Fast gleich viel, nämlich **73 Prozent** der Befragten wünschen sich Führung auf Augenhöhe als eine ernsthaft wahrgenommene Aufgabe, wie andere Aufgaben auch, die ggf. auch temporär wahrgenommen werden kann. Dies entspricht sogar der Dynamikstufe 5 von 5.

Beim Zukunftsbild bezüglich des Personalmanagements sowie entsprechender Management- und Organisationsinstrumente im öffentlichen Sektor zeigen **78 Prozent** der Befragten sich einig, dass dieses Gestaltungsfeld auf die Befähigung und Motivation der Mitarbeitenden vor Ort (Empowerment) ausgerichtet werden muss, was eine Bewertung auf der Dynamikstufe 5 von 5 bedeutet. Dabei haben die zukünftigen erforderlichen geschäftlichen Kompetenzen (u. a. Digitalkompetenz) und das Kompetenzmanagement höchste Priorität.

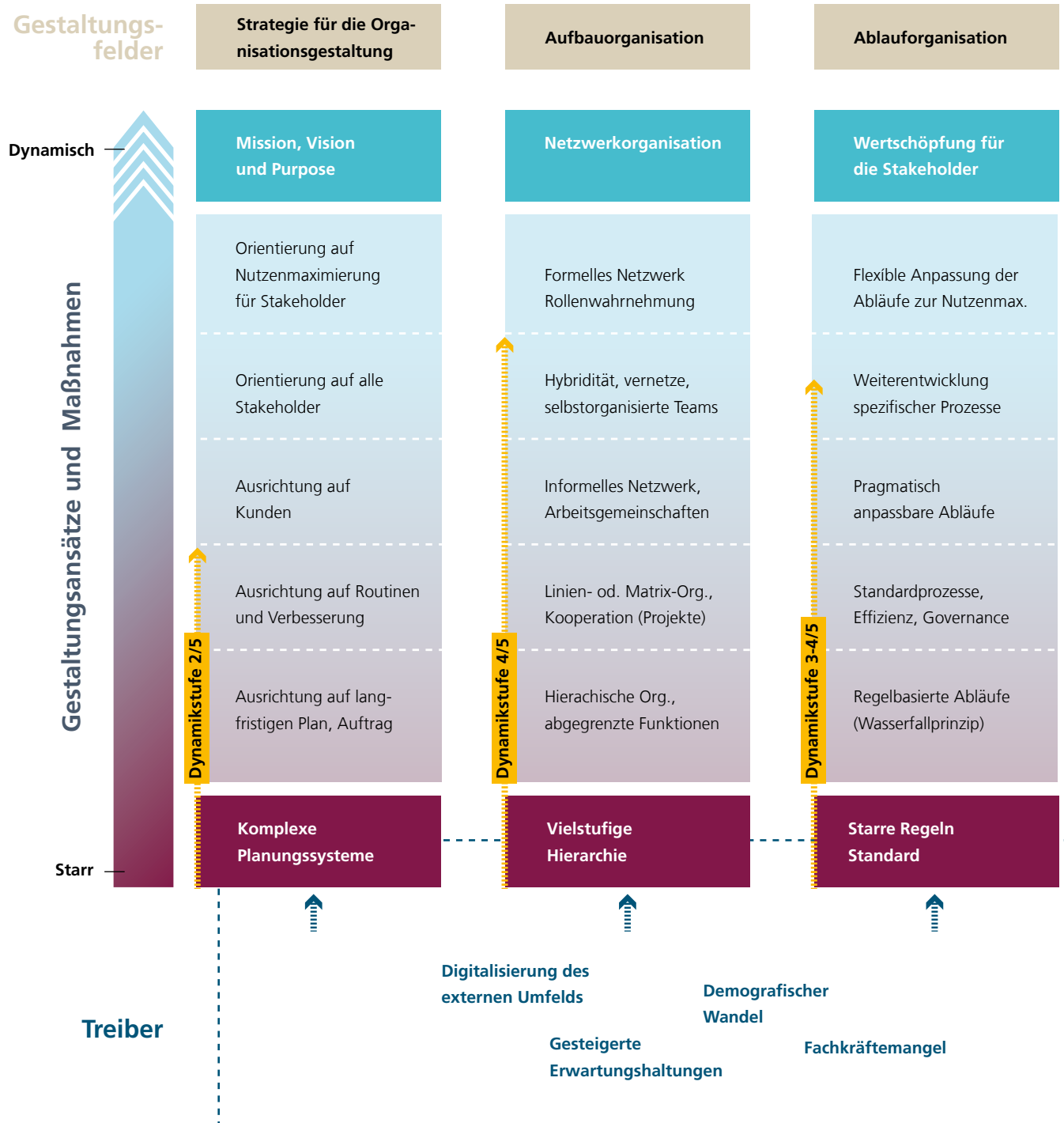
Das Zielbild für die Organisationskultur der Zukunft ist eindeutig. **90 Prozent** der Befragten wünschen sich eine Organisationskultur, in der Lernen gefördert wird. Sie möchten ein Umfeld, in dem die persönliche Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv erfolgt und im Mittelpunkt steht. Dies bedeutet, dass der Zukunftswunsch der Befragten auf der Dynamikstufe 5 von 5 eingeschätzt wird. Als Basis dafür wünschen sie sich vor allem Vertrauen, Transparenz und Offenheit sowie einen konstruktiven Umgang mit Feedback und Fehlern.

Blickt man auf die Gesamtbewertung, so erkennt man, dass die Befragten hinsichtlich der Gestaltungsfelder, die die harten Faktoren beinhalten, geringere zukünftige Dynamikanforderungen stellen als gegenüber den weichen Faktoren.

Es ist also an der Zeit für den öffentlichen Sektor, die Fesseln der Tradition und Gewohnheit zu durchbrechen und den Mut aufzubringen, neue Wege zu beschreiten.

Dies bedeutet auch, dass Politik und Parlamente den öffentlichen Auftrag an Institutionen des öffentlichen Sektors und folglich deren organisatorische Ausrichtung und Zuschnitt ggf. überdenken sollten.

Unsere Analyse zeigt deutlich, dass der nötige Veränderungswille vorherrscht, um veraltete Strukturen und Denkmuster hinter sich zu lassen. Durch die Transformation wird der öffentliche Sektor effizienter, attraktiver und bürgernäher – ganz im Sinne von »Unchain the Public Sector«.



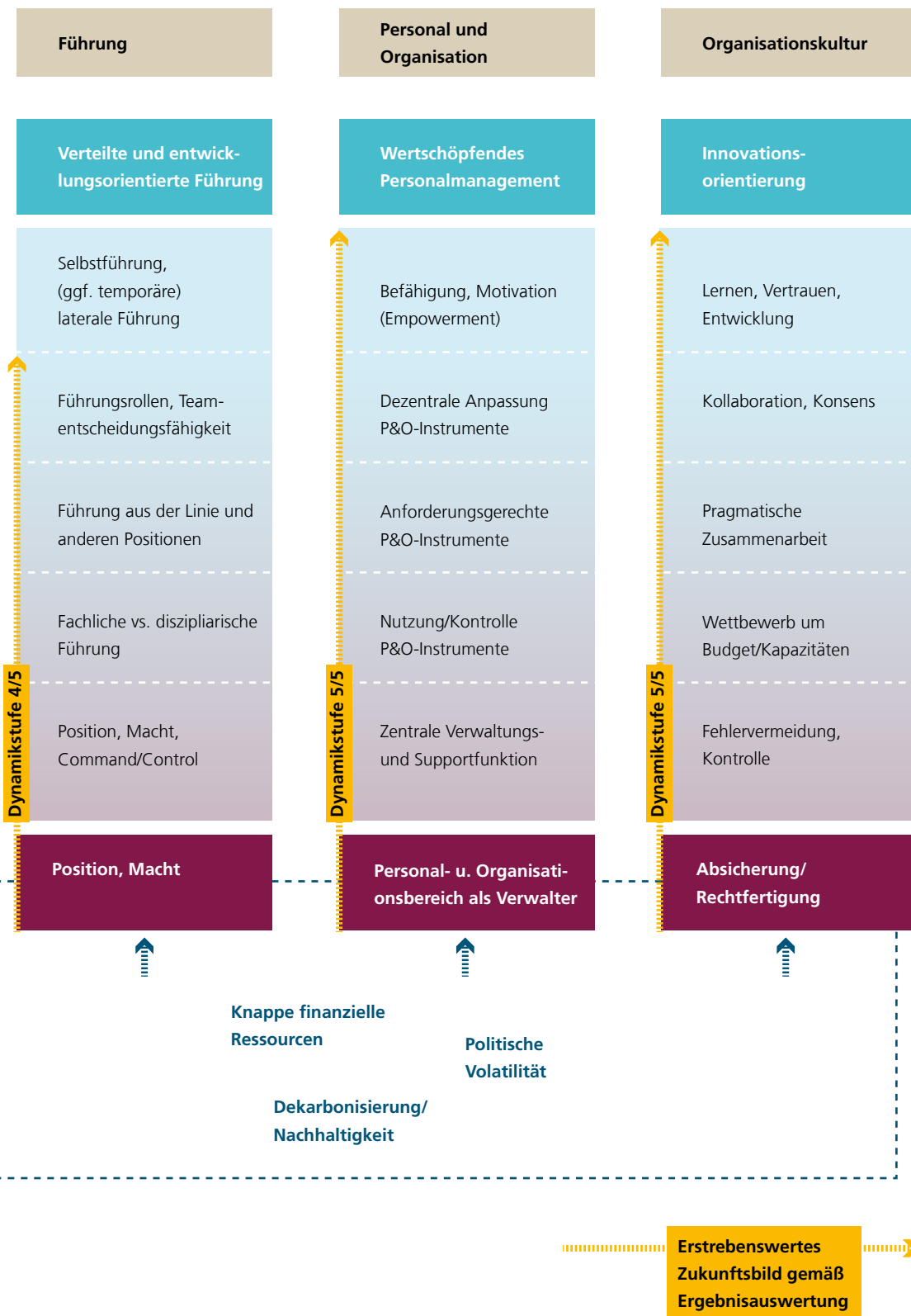


Abb. 12: Zielbilder als gewünschte Dynamikstufe im Modell zur Organisationsuntersuchung (Vgl. Schnabel, U. (2017 b) und (2023)).

6 Anhang

6.1 Interviewpartnerinnen und -partner

Vorname und Name	Titel	Funktion	Institution und Ort
Tom F. Dapp	Dipl.- Volkswirt	Innovation Hub, Think Tank	KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main
Wolf Engelbach	Dr. Dipl.-Ing.	Referatsleiter Grundsatz, Mobilitätskonzept, Europa	Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg, Stuttgart
Matthias Flügge	Dr.	Chief Digital Officer	Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV), Berlin
Ulrike Hess	Dipl.-Verwal- tungswirtin (FH)	Leitung Abteilung 1 »Zentraler Service« (Finanzen, Personal, Organisation) und Beauftragte für den Haushalt (LfDI)	Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informa- tionsfreiheit BW, Stuttgart
Maximilian Reischl	LL.M.	Leistungsstab	Bundeszentralamt für Steuern, Bonn
Wolfgang Scheremet	Dr.	Leitung Z-Abteilung	Umweltbundesamt
Konstanze Schlegelberger	Dr.	Stabsstelle des Direk- toriums, Leiterin Unternehmensentwicklung	Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV), Berlin
Anonym		Referatsleitung eines Landesministeriums	Landesministerium, Baden-Württemberg, Stuttgart
Anonym		Referatsleitung Digitalisierung eines Bundesministeriums	Bundesministerium, Berlin
Anonym		Führungskraft eines Z-Bereichs	Bundesbehörde, Berlin
Anonym		Verwaltungsleitung	Bundesbehörde, Berlin

6.2 Quellen

Capgemini Germany (2023): Capgemini Invent. Das Innovations-, Design- und Transformations-Powerhouse der Capgemini-Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.capgemini.com/de-de/unternehmen/wer-wir-sind/unsere-marken/capgemini-invent/>, zuletzt aktualisiert am 31.01.2023, zuletzt geprüft am 07.03.2023.

Flick, Uwe (2020): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen: ein Überblick für die BA-Studiengänge. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlts Enzyklopädie, 55702).

Fraunhofer-IAO (2023): Fraunhofer IAO. Mensch und Technik in der digitalen Arbeitswelt. Online verfügbar unter <https://www.iao.fraunhofer.de/de/ueber-uns/fraunhofer-iao.html>, zuletzt aktualisiert am 07.03.2023, zuletzt geprüft am 07.03.2023.

Häusling, A., Kahl, M. (2017): Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation. In André Häusling (Hrsg.) Agile Organisation, Freiburg: Haufe, S. 95-115

Hinrichs, Sven (2009): Mitarbeiterbefragungen. Online verfügbar unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen, zuletzt geprüft am 28.02.2023.

Laloux, F. (2015), Re inventing Organisations; ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen 2015

Kaiser, Robert (2021): Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Markus, Heike; Meuche, Thomas (2022): Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Public Management im Wandel. Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung (2022). Wiesbaden: Springer Gabler (FOM-Edition).

Schnabel, U. (2017): Die Transformation zum agilen Unternehmen, Informationsschrift, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

Schnabel, U. (2017b): Organisationale Agilität untersuchen, Informationsschrift, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

Schnabel, U. (2023), Organisationen neu denken, in: Personalwirtschaft, FAZ Media, Frankfurt/M. 2023

Stiehler, S.; Schnabel, U.; Schwarz-Kocher; M. Mack, J. (2020): Personalbeteiligung und Betriebsrat als Transformationsbeschleuniger in die Industrie 4.0, IMU-Institut und Fraunhofer IAO (Hrsg.); Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg (VDMA) und Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Watermann, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980), Structure is not Organisation (7-S Framework) in: Business Horizons

6.3 Studienteam

Autoren Fraunhofer IAO



Dr. rer. pol. Ulrich G. Schnabel

Experte für Führung, Organisation und Transformation



Dr.-Ing. Wolfgang Beinhauer

Experte Organisationsgestaltung

Autorinnen Capgemini Invent



Veronika Hübner

Senior Managerin, Workforce & Organization



Marie Keppler

Managerin, Public Sector



Sophie Wohllaib

Senior Consultant, Public Sector

Besonderer Dank an die Teammitglieder, die zum Entstehen dieser Studie beigetragen haben:

Das Capgemini Team

Yannick Schmidt, Katrin Lengert, Victoria Grützmacher, Doris Förtschbeck

Das Fraunhofer IAO Team

Catharina Sauer, Franz Schneider, Juliane Segedi, Christina Seitz

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Dr. Ulrich G. Schnabel
Tel. +49 711 970-2265
ulrich.schnabel@iao.fraunhofer.de

DOI (kostenlose PDF-Version)

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-2545>

Satz und Gestaltung

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

Titelbild

© alphaspirt – stock.adobe.com

CC BY-ND Lizenz





Die Autoren und Autorinnen der Kooperationsstudie des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Beratung Capgemini Invent greifen ein dringliches Thema auf: Eindrucksvoll wird die Transformation von Institutionen des öffentlichen Sektors zu zukunftsfähigen Organisationen beschrieben. Ausgangspunkt ist die Untersuchung externer Umfeldfaktoren und deren Wirkung als Treiber der Transformation. Daran anknüpfend wird gezeigt, ob und wie der organisatorische Wandel gelingt. Dazu werden Zielbilder, Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation zu zukunftsfähigen Arbeitsweisen und Organisationsformen, innovativer Informations- und Kommunikationstechnik, zeitgemäßen Führungspraktiken und innovationsförderlicher Organisationskultur identifiziert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte auf Basis der Untersuchung und der Expertise von Fraunhofer IAO und Capgemini Invent gegeben. Die Untersuchung erfolgte mittels einer breit angelegten, systematischen Online-Befragung von 128 Führungskräften und 11 persönlichen Interviews auf der Basis eines semi-strukturierten Leitfadens. Die Daten wurden von Mai bis September 2023 erhoben.