

Zielbilder für die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationsformen im öffentlichen Sektor

Ulrich G. SCHNABEL

*Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Der vorliegende Beitrag basiert auf der Kooperationsstudie des Fraunhofer IAO mit der Unternehmensberatung Capgemini Invent mit dem Titel »Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor – Unchain the Public Sector« (Schnabel et al. 2024). Diese Studie umfasst die Erhebung externer Treiber der Transformation sowie die Identifikation organisatorischer Zielbilder, Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation zu zukunftsfähigen Organisationsformen. Der vorliegende Beitrag fokussiert die identifizierten Zielbilder für die Transformation von Institutionen des öffentlichen Sektors zu zukunftsfähigen Organisationsformen.

Schlüsselwörter: Dynamik, Digitalisierung, Organisationsentwicklung, New Work, Veränderungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit

1. Einführung

Um die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationsformen in Institutionen des öffentlichen Sektors erfolgreich voranzubringen, braucht es neben Kenntnissen über die Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation vor allem Zielbilder, um Interessenspartnern im Prozess der Organisationsentwicklung Orientierung geben zu können. Im Folgenden werden die Zielbilder vorgestellt, die mithilfe unseres Rahmenkonzepts zur Organisationsentwicklung und durch die Bewertung der Teilnehmenden an der Kooperationsstudie (Schnabel et al. 2024) bestimmt wurden.

2. Rahmenkonzept zur Organisationsentwicklung

Zur Identifikation der Zielbilder wurde unser Konzept zur Organisationsentwicklung angewendet. Das Konzept umfasst insgesamt externe Treiber, Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation, damit sie von den Befragten hinsichtlich ihrer Relevanz für die Institution bewertet werden können. Im Zentrum stehen interdependente Gestaltungsfelder mit entsprechenden Gestaltungsansätzen. Letztere unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Veränderungsfähigkeit bzw. Dynamikverhalten der Organisation. Dies ermöglicht den Befragten ihr Zielbild für die Transformation ihrer Organisation im Spannungsfeld zwischen Starrheit und Dynamik festlegen zu können.

Bei den Gestaltungsfeldern handelt es sich um die »Strategie zur Organisationsgestaltung«, die »Aufbauorganisation«, die »Ablauforganisation«, die »Führungspraxis«, das »Human Resource Management« und die »Organisationskultur«.

Beispielsweise ergeben sich für das Gestaltungsfeld »Aufbauorganisation« in dem Spannungsfeld zwischen Starrheit und Dynamik entweder der Gestaltungsansatz der langfristig festen Zuweisungen von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in streng abgegrenzten Fachbereichen einer mehrstufigen Hierarchie vs. der flexiblen Rollenwahrnehmung und -verantwortung in einer Netzwerkorganisation. Analog ergibt sich bspw. für »Führung« der Stil »Command and Control« vs. laterales Führen oder für die Kultur eine Absicherungs-/ Rechtfertigungs- vs. Vertrauens- und Lernkultur.

Durch die Priorisierung der Gestaltungsansätze hinsichtlich Zukunftsfähigkeit durch die Studienteilnehmenden, entstanden die Zielbilder (Abb. 2–6. und 7). Die Erhebung erfolgte mittels einer Online-Befragung von 120 Führungskräften und 11 Interviews auf der Basis eines semi-strukturierten Leitfadens. Die Daten wurden von Mai bis September 2023 erhoben (Schnabel et al. 2024).

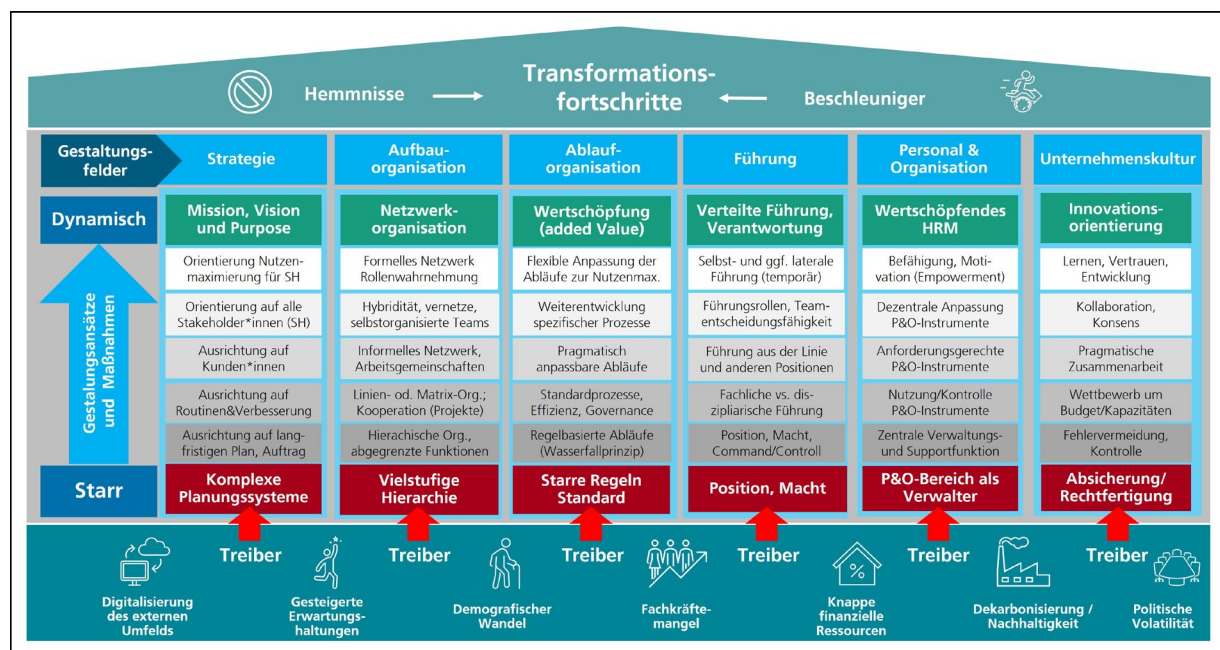


Abbildung 1 Konzept zur Organisationsentwicklung (Schnabel et al. 2024, vgl. Schnabel (2023))

3. Zielbilder der Transformation im öffentlichen Sektor

Im Folgenden werden im Überblick die identifizierten Zielbilder für die Transformation zu zukunftsfähigen Organisationsformen von Institutionen des öffentlichen Sektors der Gestaltungsfelder dargestellt (Schnabel et al. 2024).

3.1 Gestaltungsfeld Strategie

Institutionen des öffentlichen Sektors erfüllen einen hoheitlichen Auftrag und entsprechende Aufgaben. Es wird grundsätzlich in Gremien über die Strategien zur Gestaltung von Organisationen und die entsprechende Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Sinne der Organisationsgestaltung entschieden. Strategien zur Gestaltung der Organisation haben in den untersuchten Institutionen des öffentlichen Sektors eine längerfristige Perspektive und Bestand, sodass eine gewisse Starrheit der Strategie vorliegt – abgesehen von Sonderfällen und Ausnahmen (u. a.

Krisen). Eine mehrstufige, funktionale und nach fachlichen Kriterien strukturierte Organisation resultiert daraus.

Dynamische Strategien, mit Fokus auf den Nutzen von Interessenspartnern sowie daraus resultierende Organisationsanpassungen, sind selten und werden nur vereinzelt von den Befragten gewünscht. Strategien zur Gestaltung der Organisation, die derzeit im öffentlichen Sektor nach unserer Erhebung genannt werden, sind operativ formuliert. Hierzu gehören: (Digitale) Transformation als Führungsaufgabe/-kompetenz (transformationale Führung) verankern, strategisches Kompetenzmanagement einführen, Digitalkompetenzen aufbauen, strategische Personalplanung, End-to-End-Prozessmanagement und Prozessdigitalisierung vorantreiben oder informelle/formelle Netzwerke auf- oder ausbauen (Schnabel et al. 2024).

3.2 Gestaltungsfeld Aufbauorganisation

Wichtige Maßnahmen im Gestaltungsfeld Aufbauorganisation, die den Wandel forcieren, sind die Gestaltung flacherer Hierarchie in Verbindung mit größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie Verantwortungsbereichen. Eine deutlich bessere bereichsübergreifende Vernetzung der Mitarbeiter*innen und die entsprechende Zusammenarbeit in Netzwerken gewinnen in der Transformation hohe Bedeutung. Hybride Organisationsformen, die miteinander vernetzte Organisationseinheiten für einerseits Routine- und andererseits Innovationsaufgaben aufweisen, werden in Institutionen des öffentlichen Sektors als zukunftsfähig betrachtet.

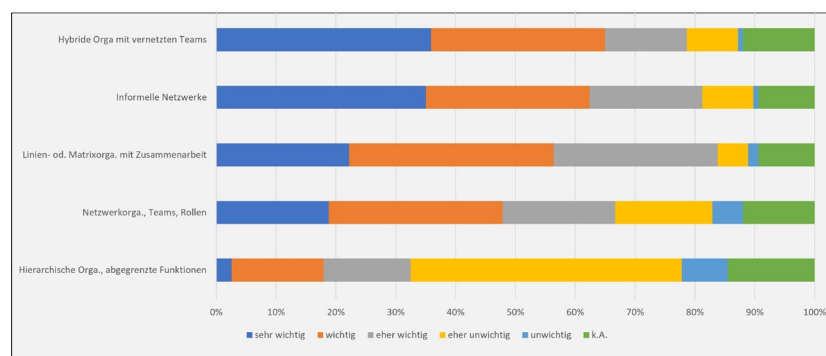


Abbildung 2: Zielbild Aufbauorganisation (Quelle: Schnabel et al. 2024)

3.3 Gestaltungsfeld Aufbauorganisation

Pragmatische, flexible und agile Arbeitsweisen gewinnen aufgrund völlig neuer Aufgaben, projektbezogener Zusammenarbeit und komplexer Fragestellungen einen hohen Stellenwert. Ebenso hat die Digitalisierung und Automatisierung (u. a. RPA) von Regel- und Standardprozessen zur Reduktion des Fachkräftemangels und damit auch zur Schaffung von freien Kapazitäten für höherwertige Aufgaben einen hohen Stellenwert.

Bereichsübergreifende Abläufe mit E2E-Prozessverantwortung und eine entsprechende IT-Unterstützung haben zukünftig eine hohe Bedeutung. Hierzu gehört bspw. die Einführung der E-Akte, die eine nahtlose Kommunikation vom Kunden über die internen Abläufe zum Kunden ermöglichen wird. Auch virtuelle Kooperationsplattformen, die die interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Projektbearbeitung

unterstützen, haben zukünftig eine sehr hohe Bedeutung (Schnabel et al. 2024).

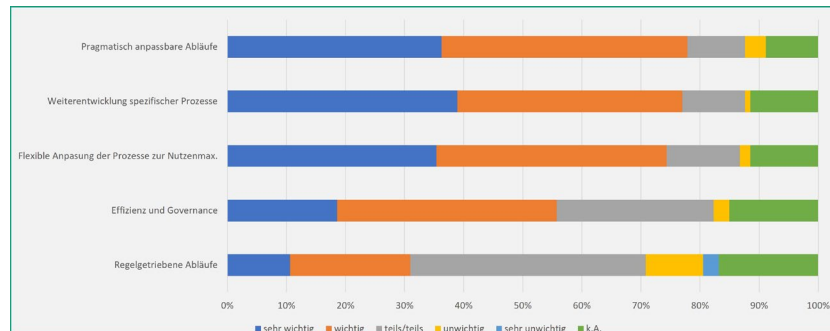


Abbildung 3: Zielbild Ablauforganisation (Quelle: Schnabel et al. 2024)

3.4 Gestaltungsfeld Führungspraxis

Für eine zukunftsorientierte Führung in der Transformation werden die verstärkte Partizipation, die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Teams, eine klare Rollenverteilung bei der Führungsarbeit und die Förderung von Selbstführung zukünftig sehr wichtig. Künftig muss Führung die Transformation als eine zentrale Aufgabe wahrnehmen, sowohl innerhalb der Bereiche als auch bereichsübergreifend. Hierbei sind laterale und transformationale Führungskompetenzen unerlässlich.

Die Befragten wünschen sich Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung im Wandel. Gefragt sind zukünftig deshalb Führungskräfte mit einem entwicklungsorientierten Führungsstil und Coachingkompetenzen (Schnabel et al. 2024).

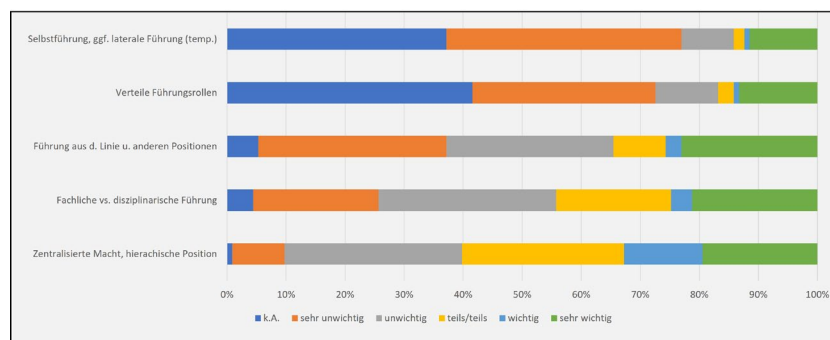


Abbildung 4: Zielbild Führungspraxis (Quelle: Schnabel et al. 2024)

3.5 Gestaltungsfeld Human Resource Management (HRM)

Wichtig werden zukünftig Personal- und Organisationsinstrumente für das HRM, die ein Empowerment und agiles Mindset dezentral bzw. vor Ort-spezifisch fördern. Dazu werden neue Laufbahn- und Eingruppierungssystematiken gewünscht, vor Ort-spezifische Personal- und Organisationsinstrumente für das HRM und entsprechend dezentrale HRM-Bereiche. Die Unterstützung bei der Wertschöpfung und die Ausschöpfung von Potenzialen der Mitarbeitenden vor Ort sowie deren Weiterentwicklung mit den relevanten Zukunftskompetenzen hat einen sehr hohen Stellenwert. Ebenso werden ein strategisches Personal- und Kompetenzmanagement hohe Bedeutung gewinnen (Schnabel et al. 2024).

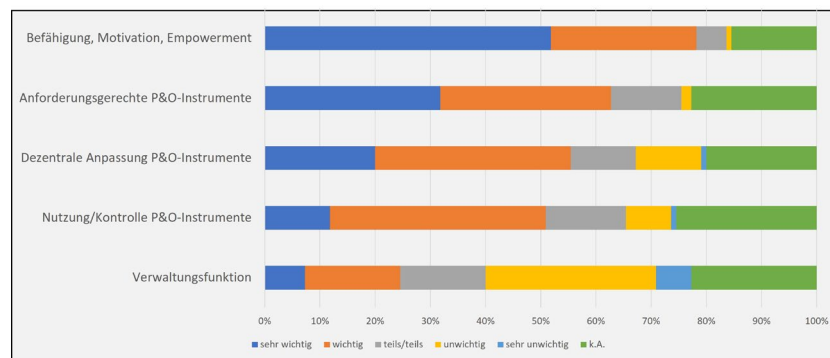


Abbildung 5: Zielbild Human Ressource Management (Quelle: Schnabel et al. 2024)

3.6 Gestaltungsfeld Organisationskultur

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. Diese Faktoren bilden die Basis für den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden sowohl innerhalb der Bereiche als auch über Bereichsgrenzen hinweg. Ebenso braucht es 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 (Schnabel et al. 2024).

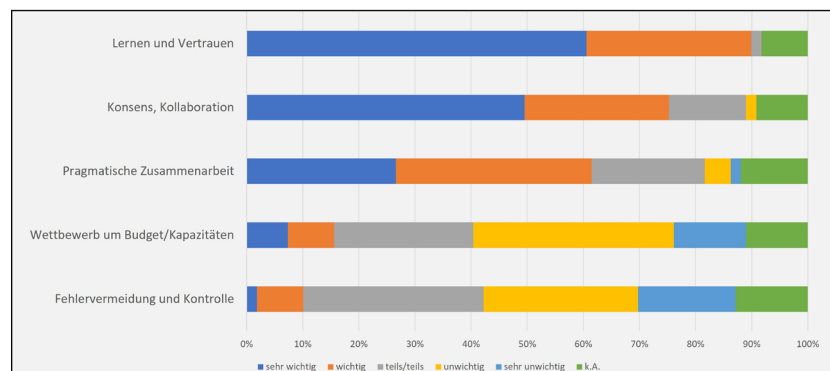


Abbildung 6: Organisationskultur (Quelle: Schnabel 2024 et al.)

4. Zusammenfassung

Durch die Bewertung der Teilnehmenden an der Kooperationsstudie ergibt sich für die interdependenten Gestaltungsfelder ein Zielbild zur Organisationsentwicklung. Dieses macht deutlich, welche organisatorischen Gestaltungsansätzen durch die Befragten gewünscht werden und welchen Impact diese auf die Dynamik haben (Schnabel et al. 2024).

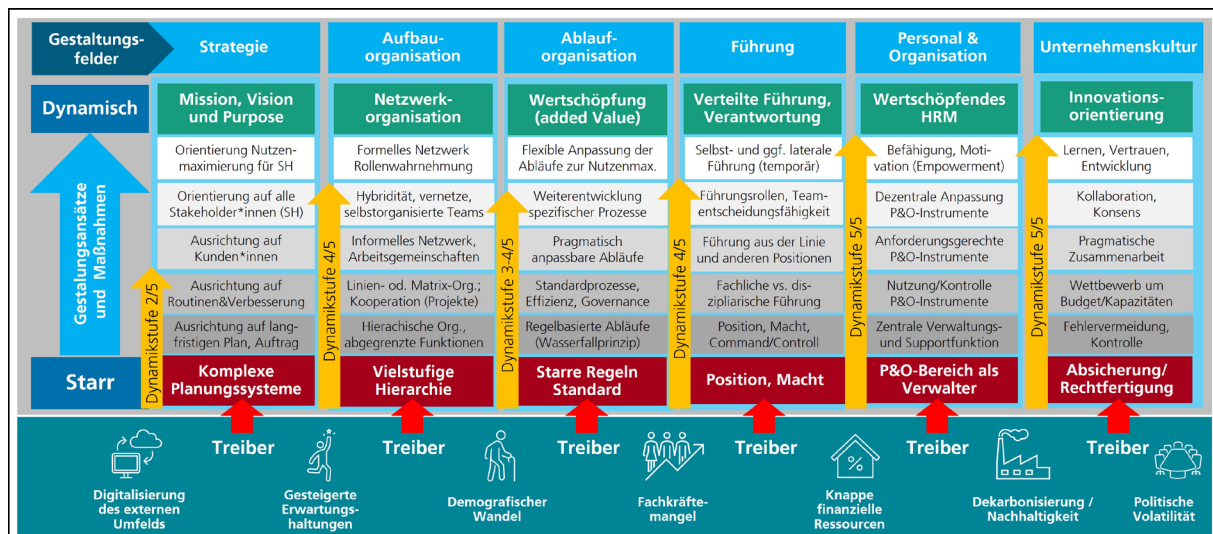


Abbildung 7: Zielbild mit gewünschten Dynamikstufen im Rahmenkonzept (Schnabel et al. 2024)

Das Zielbild zeigt, dass die Studienteilnehmenden sich bis auf das Feld Strategie sehr ehrgeizige Schritte wünschen. Im Feld Aufbauorganisation wünschen sie hybride Organisation mit Fokus auf Routine und Innovation sowie vernetzte, selbstorganisierte Teams. Im Bereich Ablauforganisation sollen spezifische Prozesse, also u. a. sowohl Routine- wie auch Innovationsprozesse weiterentwickelt werden. Für die Führung werden mehrere Rollen mit großer Entscheidungsfähigkeit im Team gewünscht. An die Organisationskultur wird die Anforderung gerichtet, dass das Lernen, persönliche Entwicklung und Vertrauen das vorherrschende Merkmal werden soll.

Wichtig dabei ist, dass Transformation keine isolierte Maßnahme darstellt, sondern einer abgestimmten Strategie zur Organisationsentwicklung bzgl. aller Gestaltungsfelder bedarf. Darüber hinaus müssen alle relevanten Funktionen und Bereiche von Anfang an integriert werden, sodass ihre Beiträge mit einfließen.

5. Literatur

- Häusling A Kahl M (2017) Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation In: André Häusling (Hrsg.) Agile Organisation, Freiburg: Haufe, 95–115.
- Laloux F (2015) Revinventing Organisations ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.
- 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.
- Schnabel U., Beinhauer W..., Hübner V, Keppler M, Wohllaib S. (2024) Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor – Unchain the Public Sector, Hrsg. Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- Stiehler S Schnabel U Schwarz-Kocher M Mack J (2020) Personalabteilung und Betriebsrat als Transformationsbeschleuniger in die Industrie 4.0 IMU-Institut & Fraunhofer IAO (Hrsg.) Allianz Industrie 4.0 und Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
- Watermann RH Peters TJ Phillips JR (1980) Structure is not Organisation (7-S Framework) in Business Horizons.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de