

## Organisation als strategisches Leitthema für die öffentliche Verwaltung – Teil 1

### 1.1 Die öffentliche Verwaltung im Umbruch – was gegenwärtig passiert

Organisation ist ein strategisches Leitthema im aktuellem Diskurs um die öffentliche Verwaltung. Woran liegt das eigentlich? – Wir von der Infora GmbH sehen dafür gesellschaftliche und technologische Großtrends wie den demographischen Wandel, die Individualisierung und die Digitalisierung als ursächlich an. Diese Trends bringen sehr grundlegende Herausforderungen mit sich und definieren Anpassungserfordernisse für alle öffentlichen (und nicht-öffentlichen) Organisationen. Die Folgen gehen jedoch über einzelne Organisationen hinaus: Auch die Beziehungen zwischen Organisationen, zwischen politischen Ressorts und zwischen Märkten sind davon betroffen.

### 1.2 Wie lassen sich die aktuellen Herausforderungen klassifizieren?

Hinsichtlich der Herausforderungen und Anpassungserfordernisse für die öffentliche Verwaltung unterscheidet die Infora GmbH folgende zwei grundlegende Arten des Wandels:

Zum einen befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem **Formwandel**. Dafür steht bereits der Begriff der „Digitalisierung“ selbst, besagt er doch erst einmal eine Abkehr von analogen Formen. Was die IT in der Verwaltung seit gut 20 Jahren vorantreibt, wird durch Technologien (wie Cloud Computing, Virtual/Augmented Reality, New Mobility), durch sozialpolitische Entwicklungen wie New Work und durch Regulierungen wie das eGovernment und etwa das Onlinezugangsgesetz weiter verschärft und vertieft.

Zum anderen befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem **Funktionswandel**. Dabei verlagern sich (vorbereitende) Entscheidungsfunktionen und (Routine-)Aufgaben: Sie wandern weg von einer Wahrnehmung durch Menschen hin zur Wahrnehmung durch Maschinen. Prozessautomatisierung, Künstliche Intelligenz / Maschinelles Lernen / Deep Learning, Big Data / Business Intelligence, Internet-of-Things und auch neue Geschäftsmodelle treiben diesen Trend voran.

### 1.3 Was sind die Folgen?

Während der **Formwandel** im Grunde bereits stetiger Begleiter der öffentlichen Verwaltung war und ist, sind der **Funktionswandel** und sein absehbarer Umfang etwas – vielleicht sogar grundlegend – Neues. Wir glauben, dass die Geschwindigkeit, Breite und Tiefe der beiden angesprochenen Arten des Wandels es notwendig macht, nicht nur eine Strategie für die fachliche Ausrichtung von Behörden zu entwickeln. Relevant ist es, auch eine Strategie für die eigene Organisationsentwicklung zu entwerfen – die dann mit der fachlichen Strategie abzugleichen ist. Die organisatorische Eigenentwicklung mit ihren Fragen nach Hierarchien, agile(re)n Arbeitsformen, der Automatisierung, der Personalrekrutierung und -bindung etc. muss zum zentralen Gegenstand der eigenen strategischen Planung gemacht werden. Jetzt und in Zukunft gilt: Erfolg ist das Ergebnis gelungener Organisation.

### 1.4 Ausblick: Teil 2 des Papiers

In einem folgenden Teil 2 geben wir Antworten auf die Fragen, welche Chancen und Risiken mit den dargestellten Wandlungsarten verbunden sind. Wir zeigen zielführende Optionen auf, wie Sie sich als Vertreter\*innen der öffentlichen Verwaltung darauf einstellen können.



**Ihr Ansprechpartner:**

Dr. Markus König  
Geschäftsbereichsleiter  
Organisationsentwicklung

Mobile: +49 160 90187127  
[markus.koenig@infora.de](mailto:markus.koenig@infora.de)