

**Interne Organisationsberatung
als Instrument der Verwaltungsmodernisierung
– eine empirische Analyse
vorhandener Ansätze und Erfahrungen**

Masterarbeit

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Master of Science (M. Sc.)

Vorgelegt von

Linda Eckermann

aus Freital

Meißen, 14. September 2023

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung.....	5
2 Herausforderungen des öffentlichen Dienstes	6
2.1 Charakteristik der Verwaltungsmodernisierung	6
2.2 Rolle der Organisationsentwicklung in der Verwaltungsmodernisierung .	12
2.3 Kompetenzen in einem zukunftsfähigen öffentlichen Dienst	17
3 Beratung als Instrument der Organisationsentwicklung	22
3.1 Begriffe und Entwicklungen der Organisationsberatung.....	22
3.2 Interne Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst.....	29
4 Forschungsdesign der empirischen Analyse	33
4.1 Festlegung des Untersuchungsplanes.....	33
4.2 Datenerhebung mittels Experteninterviews	36
4.3 Datenaufbereitung mittels Transkription	40
4.4 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.....	41
5 Darstellung der vorhandenen Ansätze der internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst.....	43
5.1 Konzeption der internen Organisationsberatungen	43
5.2 Grundlagen der Beauftragungen	51
5.3 Bekanntheit und Akzeptanz der internen Organisationsberatungen.....	55
5.4 Personal als kritische Ressource.....	57
5.5 Optimierungspotentiale interner Organisationsberatungen	63
6 Schlussfolgerungen aus der empirischen Analyse.....	65
6.1 Schlüsselfaktoren für die Errichtung interner Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst	65
6.2 Kritische Würdigung der empirischen Analyse	68
7 Fazit.....	70
Literaturverzeichnis	71
Anhang A.....	76
Anhang B.....	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1-1: Modernisierungsschübe und Reformthemen der deutschen Verwaltung ab 1990	6
Abbildung 2.1-2: Herausforderungen des öffentlichen Dienstes im Kontext der VUCA-Welt	10
Abbildung 2.2-1: Perspektiven zukunftsfähiger öffentlicher Dienst	13
Abbildung 2.2-2: Merkmale der Organisationsentwicklung	15
Abbildung 2.3-1: Kompetenzen in einem digitalisierten öffentlichen Dienst 2017 bis 2020.....	18
Abbildung 2.3-2: Kompetenzen für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst	19
Abbildung 3.1-1: Unterscheidung Expertenberatung und Prozessberatung	24
Abbildung 3.1-2: Übersicht wesentlicher Begriffe der Organisationsberatung	27
Abbildung 3.1-3: Merkmale interner Organisationsberatungen.....	29
Abbildung 3.2-1: Interne Organisationsberatungen im Öffentlichen Dienst.....	32
Abbildung 4.1-1: Übersicht Forschungsdesign.....	35
Abbildung 4.2-1: Übersicht Vorgehen der Datenerhebung mittels Experteninterviews	37
Abbildung 5.1-1: Organisatorische Anbindung und Zielgruppen.....	43
Abbildung 5.1-2: Personelle Ressourcen und deren Rollen.....	44
Abbildung 5.1-3: Beratungsthemen der internen Organisationsberatungen	46
Abbildung 5.1-4: Phasen des Beratungsprozesses.....	49
Abbildung 5.2-1: Informationskanäle für den Erstkontakt.....	51
Abbildung 5.2-2: Gründe für die Beauftragung von externen Organisationsberatungen	55
Abbildung 5.3-1: Maßnahmen zur Sicherstellung der Bekanntheit und Akzeptanz.....	56
Abbildung 5.4-1: Maßnahmen zur Personalgewinnung.....	58
Abbildung 5.4-2: Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung	59
Abbildung 5.4-3: Übersicht zur Arbeitsplatzgestaltung.....	62
Abbildung 5.5-1: Optimierungspotentiale der internen Organisationsberatungen	63

1 Einleitung

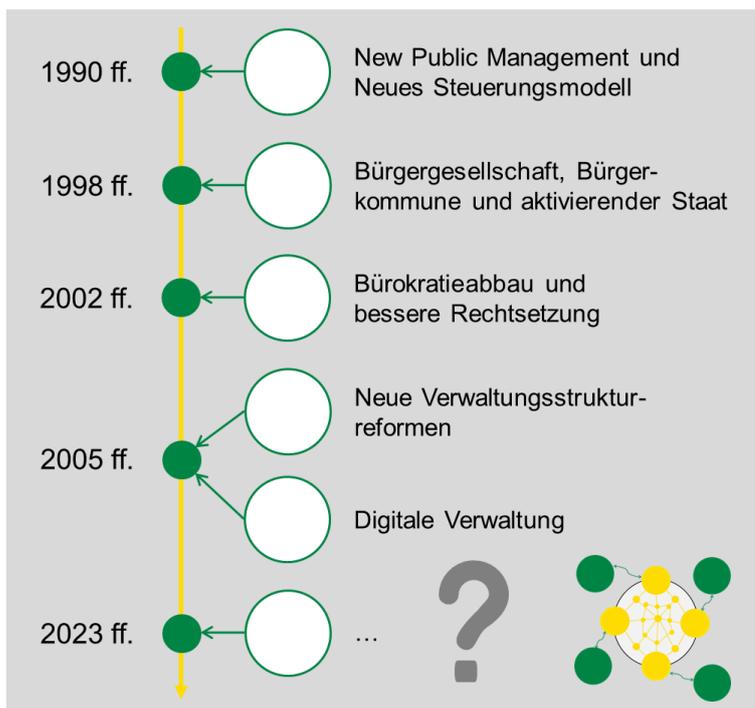
Digitalisierung, Transformation und Modernisierung, das sind nur drei Worte, die heutzutage mit dem öffentlichen Dienst in Verbindung stehen. Feststeht der öffentliche Dienst befindet sich in einem Veränderungsprozess. Nicht zuletzt die Krisen der letzten Jahre und die ständig neuen Möglichkeiten der IT, haben dem öffentlichen Dienst gezeigt, dass er die dynamischen Rahmenbedingungen ständig im Auge behalten muss. Beispielweise verändern sich die Erwartungen an den öffentlichen Dienst fortlaufend. Die Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen möchten die Leistungen des öffentlichen Dienstes zeit- und ortsunabhängig in Anspruch nehmen. Lange Bearbeitungszeiten werden dabei immer weniger toleriert. Hier gelangen die hierarchischen Strukturen des öffentlichen Dienstes häufig an ihre Grenzen. Daher braucht es andere Strukturen und Abläufe in den Behörden und erweiterte Fähigkeiten bei den Bediensteten im öffentlichen Dienst. Der Abschnitt zwei stellt die Herausforderungen des öffentlichen Dienstes dar und geht dabei auf die Rolle der Organisationsentwicklung im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung ein. Weiterhin werden in diesem Abschnitt die Kompetenzen, die für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst notwendig sind, dargestellt. Die in diesem Zusammenhang notwendigen Prozesse der Organisationsentwicklung, wurden in der Vergangenheit vermehrt durch externe Beratungen begleitet. Dies scheiterte jedoch oftmals, aufgrund der fehlenden Akzeptanz der Bediensteten. Gleichzeitig nimmt die Zahl interner Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst zu. Daher werden im Abschnitt drei die Begriffe der Organisationsberatung sowie deren Entwicklung dargestellt. Außerdem wird ein Überblick über die derzeit vorhandenen internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst gegeben. Anschließend befasst sich diese Arbeit mit der Frage, welche Schlüsselfaktoren diese berücksichtigen müssen, damit sie durch die potenziellen beratungssuchenden Personen akzeptiert und genutzt werden. Zur Beantwortung dieser Fragen werden vorhandene interne Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst analysiert. Zur Analyse werden sogenannte Experteninterviews mit Personen aus den jeweiligen internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst geführt. Die Interviews werden mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt. Das Vorgehen für diese empirische Untersuchung wird im Abschnitt vier näher beschrieben. Im Abschnitt fünf werden die gewonnenen Erkenntnisse auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Schlussfolgerungen aus dieser Analyse werden im Abschnitt sechs zusammengefasst. Abschließend werden noch die Grenzen der Untersuchung aufgezeigt, bevor im Abschnitt sieben die wesentlichen Inhalte der Arbeit in einem Fazit gebündelt werden.

2 Herausforderungen des öffentlichen Dienstes

2.1 Charakteristik der Verwaltungsmodernisierung

Digitale Transformation, Digitalisierung und e-Government, diese Begriffe werden durch die Politik und die Verwaltung häufig als Synonym für die Verwaltungsmodernisierung verwendet. Im Grunde folgen Politik und Verwaltung bei Bestrebungen die Verwaltung zu modernisieren jedoch stets gesellschaftlichen, kulturellen, ökonomischen und technologischen Veränderungen. Zwar wurden diese in den letzten Jahren durch die rasante Weiterentwicklung der Informationstechnologie maßgeblich vorangetrieben, allerdings ist die Begrenzung auf die Digitalisierung der Verwaltung bzw. des öffentlichen Dienstes insgesamt zu kurz gegriffen (vgl. Bogumil & Jann 2020: 48). Dies zeigen zum Beispiel zahlreiche Modernisierungsschübe und Reformthemen der deutschen Verwaltung ab den 1990er Jahren (vgl. Abbildung 2.1-1).

Abbildung 2.1-1: Modernisierungsschübe und Reformthemen der deutschen Verwaltung ab 1990



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Bogumil & Jann 2020: 281)

Inspiziert von der Betriebswirtschaft diente zu Beginn der 1990er Jahren der Reformansatz des New Public Managements als wichtiger Katalysator für die Modernisierung der Verwaltung (vgl. ebenda: 306; Schröter 2019: 126). Dabei verfolgte dieser Ansatz zwei zu unterscheidende Stränge. Zum einen sollte die ordnungspolitische Dimension (Makroperspektive) des öffentlichen Dienstes modernisiert werden und zum anderen die binnenstrukturelle Dimension (Mikroperspektive)

(vgl. Schröter 2019: 116). Beide Dimensionen basierten auf der Kritik an der Dysfunktionalität der klassisch bürokratischen Steuerung der Verwaltung. Charakteristisch für diese dysfunktionale Steuerung der Verwaltung waren die sogenannten Steuerungslücken. Diese Lücken traten demnach in den fünf Bereichen Effizienz, Strategie, Management, Attraktivität und Legimität auf. Gemäß dem Leitgedanken des New Public Managements sollten diese Lücken durch moderne Konzepte des betriebswirtschaftlichen Managements geschlossen werden (vgl. Bogumil & Jann 2020: 310). Ziel der Makroperspektive war es, dass sich der öffentliche Dienst auf seine Kernaufgaben konzentrieren soll. Weiterhin sollten auch die Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationen im öffentlichen Dienst untereinander und ihren Adressatinnen und Adressaten neugeregelt werden. Die Mikroperspektive zielte auf eine Ablösung der bürokratischen Strukturen, durch an privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen angelehnte Formen der Leistungsorganisation. In diesem Zusammenhang wurden Modernisierungsvorhaben mit Blick auf moderne Organisationsformen, Personalkonzepte, Steuerungsinstrumente und Technikanwendungen initialisiert (vgl. Schröter 2019: 116). Im Zusammenhang mit dem Ansatz des New Public Managements wird im deutschsprachigen Raum auch vom sogenannten Neuen Steuerungsmodell gesprochen. Dies entspricht in weiten Teilen dem internationalen Ansatz des New Public Managements (vgl. Bogumil & Jann 2020: 309). Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich der öffentliche Dienst durch die beiden Ansätze intensiv mit der Ausrichtung einer betriebswirtschaftlichen Binnenorganisation beschäftigt hat. Zahlreiche Vorhaben wurden in diesem Zusammenhang initialisiert. Ein umfassender Paradigmenwechsel des öffentlichen Dienstes in Deutschland vom weberanischen Bürokratiemodell zum New Public Management ist auch heute noch nicht flächendeckend festzustellen (vgl. Bogumil & Jann 2020: 315 f.).

Jedoch wurden durch das Neue Steuerungsmodell die, bereits deutlich vor dem Jahr 1998 diskutierten, Ansätze der Bürgergesellschaft und Bürgerkommune etabliert. Den Bürgerinnen und Bürgern wurden in diesem Zusammenhang drei wesentliche Funktionen zugeschrieben. Sie erteilen die politischen Aufträge (politische Aufgabegebende), sie gestalten das Gemeinwesen mit (Mitgestaltende) und sie werden durch die Verwaltungsleistungen adressiert (adressierte Personen) (vgl. Bogumil & Holtkamp 2019: 166). Als Reaktion auf die neue Stellung der Bürgerinnen und Bürger wurden bundesweit Bürgerämter gegründet, die sich aus den früheren Einwohnermeldeämtern entwickelt haben. Sie sollten eine zentrale Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger bieten, anstatt die Leistungen über mehrere Ämter verteilt anzubieten (vgl. Bogumil & Jann 2020: 301 f.). Auch die aktive

und dialogorientierte Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern rückte Ende der 1990er Jahre insbesondere auf kommunaler Ebene in den Fokus der modernen Verwaltung (vgl. Bogumil & Holtkamp 2019: 166 f.).

Anfang der 2000er Jahre wurden die Bestrebungen im Bereich Entbürokratisierung bzw. Bürokratieabbau neu aufgestellt (vgl. Bogumil & Jann 2020: 340). Dabei sind diese Bestrebungen in Verbindung mit der Zielsetzung einer besseren Rechtsetzung regelmäßig auf der Agenda der Verwaltungsmodernisierung. Diese Zielsetzungen sind insbesondere in Deutschland aufgrund der Rechtstaatlichkeit und dem Handeln durch Gesetze und Rechtsvorschriften eng miteinander verbunden (vgl. Jantz & Veit 2019: 510). Diese Überschneidung lässt sich zum Beispiel an einem Ziel der besseren Rechtsetzung verdeutlichen. Demnach soll Bürokratie auf die Regulierungsebene reduziert werden. Das heißt unnötige, auf Gesetzen basierende, bürokratische Hürden sollen vermieden werden (vgl. ebenda: 513). 2006 etablierte die Große Koalition hierfür den Nationalen Normenkontrollrat beim Bundeskanzleramt als unabhängiges Beratungsgremium zur Messung und Reduktion der Bürokratiekosten bzw. zur Messung der administrativen Belastungen. Seit 2011 werden zum Beispiel folgende Kosten in diesem Zusammenhang ermittelt: Kosten aus Informationspflichten, Kosten für inhaltliche Pflichten eines Gesetzes (sogenannter Erfüllungsaufwand), Kosten für Unternehmen sowie Kosten für Bürgerinnen bzw. Bürger und Verwaltung. Ergänzend wurde 2015 das Prinzip „One-in – one-out“ etabliert. Dies soll die Kompensation von Belastungen neuer Gesetzesvorhaben durch die zeitgleiche Entlastung sicherstellen (vgl. Bogumil & Jann 2020: 340 ff.).

Zu Beginn der 2000er Jahre wurde die Verwaltungsmodernisierung durch zwei maßgebliche Stränge beeinflusst. Unter dem Begriff der neuen Verwaltungsstrukturreform werden verschiedene Reformbemühungen zusammengefasst. Hierzu zählen u. A. der Abbau von Doppelstrukturen, die Kommunalisierung und die Privatisierung. Die in Ostdeutschland erfolgten Gebietsreformen werden ebenfalls der neuen Verwaltungsstrukturreform zugeordnet (vgl. ebenda: 281).

Ebenfalls zu Beginn der 2000er Jahre gelangte die Digitalisierung der Verwaltung in den Fokus der Betrachtungen zur Verwaltungsmodernisierung. Wann genau der Begriff der digitalen Verwaltung das erste Mal in den Diskursen der Politik und Verwaltung thematisiert wurde, ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Bogumil & Jann ordnen den Startpunkt dieser Modernisierungsphase dem Jahr 2005 zu (vgl. ebenda). Die digitale Verwaltung beschreibt ein Bild in dem die Verwaltungs-

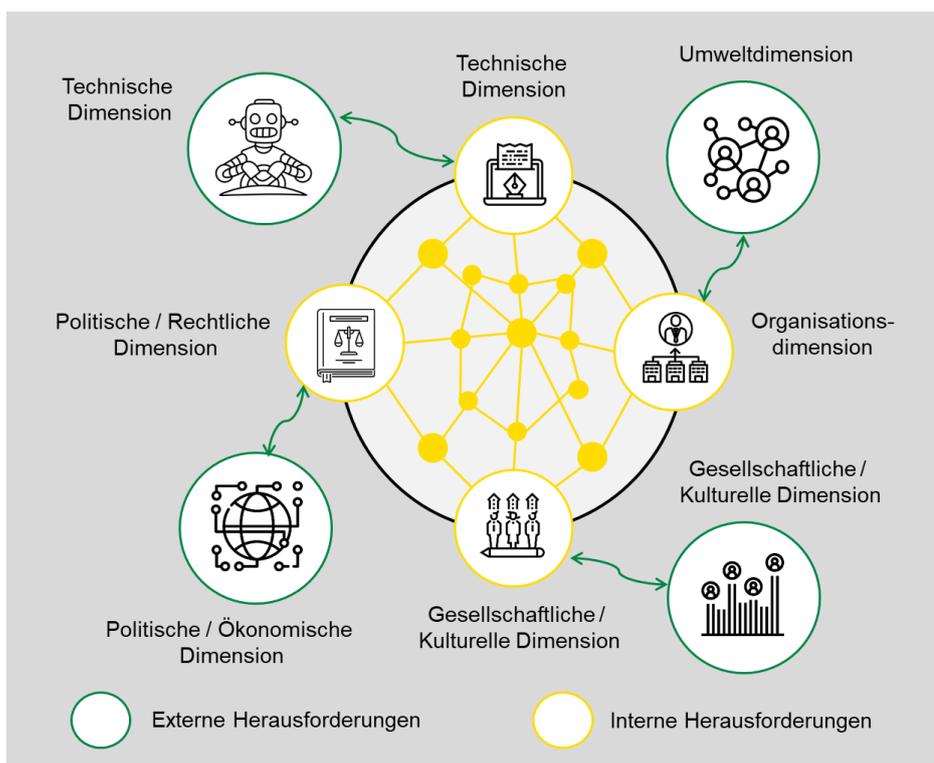
leistungen nicht nur elektronisch angeboten werden. Vielmehr ist die digitale Verwaltung datengestützt und datengetrieben. Sie zielt auf eine effizientere Aufgabenerfüllung, eine kontinuierliche Optimierung der internen Verwaltungsprozesse, ein intelligentes Management des öffentlichen Lebens und die fundierte Vorbereitung von politischen Entscheidungen ab (vgl. Wewer 2019: 213 f.).

Aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre wurden die Diskussionen im Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung um weitere Zielrichtungen, wie zum Beispiel nach einer transparenten Verwaltung, nachhaltigen Verwaltung oder krisenfesten Verwaltung, ergänzt (vgl. Hustedt 2019: 181 f.; Heinrichs & Schuster 2019: 201 f.; Ringel & Reischauer 2019: 225 ff.). Diese vielfältigen Modernisierungsschübe und Reformthemen zeigen, dass eine einheitliche Definition des Begriffes Verwaltungsmodernisierung nicht zielführend ist. Vielmehr ist hierbei der Kontext hinsichtlich der zeitlichen Einordnung und der reformbedingten Schwerpunktsetzungen zu beachten. Auch für die heutige Zeit existiert keine einheitliche Definition für die Verwaltungsmodernisierung. Das Institut für den öffentlichen Sektor (o. D.) bezeichnet die Verwaltungsmodernisierung zum Beispiel als „...Oberbegriff für eine sehr vielschichtige politische und wissenschaftliche Debatte um die Möglichkeiten der qualitativen Verbesserung des Verwaltungshandelns...“. Döhler (2019: 21) grenzt den Begriff der Verwaltungsmodernisierung von der Staatsmodernisierung ab. Demnach versteht er unter Staatsmodernisierung „...eher die Umgestaltung verfassungsrechtlicher Zuständigkeiten [...] auf Landesebene...“. Das Bundesministerium des Innern stellt auf seiner Webseite und die Landesverwaltung Sachsen-Anhalt in ihrem Organisationsgesetz die Ursachen für die Notwendigkeit einer laufenden Weiterentwicklung der Verwaltung heraus. Gemäß dem Bundesministerium des Innern soll die Verwaltung den aktuellen Anforderungen entsprechen (vgl. o. D.). Laut § 2 Organisationsgesetz Sachsen-Anhalt ist die Landesverwaltung „...den Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie dem informationstechnischen Fortschritt entsprechend fortwährend weiterzuentwickeln...“. Was so banal klingt: „auf Grundlage der aktuellen Anforderungen den öffentlichen Dienst weiterzuentwickeln“, stellt diese jedoch vor große Herausforderungen.

Diese werden in der Wissenschaft und der Managementlehre oftmals mit dem Akronym VUCA beschrieben. Demnach sei die heutige Welt unberechenbar und unbeständig (volatility), unsicher und mit vielen Risiken behaftet (uncertainty), komplex (complexity) sowie mehrdeutig (ambiguity). Diese Beschreibung der VUCA-Welt führt zwangsläufig dazu, dass nicht zuletzt die Anforderungen der Bürgerin-

nen und Bürger sowie Unternehmen einem stetigen Wandel ausgesetzt sind. Zudem steigt die Herausforderung diese Erwartungshaltungen in den vorhandenen Strukturen des öffentlichen Dienstes zu erfüllen (vgl. Beck 2021; Stutzenberger 2021:12 f.). Für eine Analyse der komplexen Herausforderungen des öffentlichen Dienstes im Kontext der VUCA-Welt hat Stutzenberger diese zunächst zwei übergeordnete Kategorien zugeordnet. Auf der einen Seite wirken Probleme in dem Umfeld des öffentlichen Dienstes bzw. dessen einzelnen Organisationen. Diese bezeichnet Stutzenberger als externe Herausforderungen (vgl. Abbildung 2.1-2). Auf der anderen Seite entspringen die Probleme unmittelbar aus dem öffentlichen Dienst bzw. dessen einzelnen Organisationen. Diese Probleme sind den internen Herausforderungen zugeschrieben. Beiden Kategorien hat Stutzenberger jeweils vier Dimensionen zugeordnet, welche anschließend mit Themenfeldern und Beispielen untersetzt wurden (vgl. Stutzenberger 2021: 31).

Abbildung 2.1-2: Herausforderungen des öffentlichen Dienstes im Kontext der VUCA-Welt



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Stutzenberger 2021: 32 ff.)

Wie diese acht Dimensionen wirken und vor welche Herausforderungen diese den öffentlichen Dienst stellen, lässt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen. Ausgangspunkt für dieses Beispiel bilden die veränderten Erwartungshaltungen der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen an die Leistungen des öffentlichen Dienstes. Dieses Themengebiet hat Stutzenberger der gesellschaftlichen bzw. kulturellen Dimension und den externen Herausforderungen des öffentlichen Dienstes

tes zugeschrieben. Demnach erwarten sie beispielsweise eine zeit- und ortsunabhängige Leistungserbringung vom öffentlichen Dienst (vgl. ebenda: 34). Die Realisierung dieser Anforderung steht jedoch im Kontext zu weiteren externen und auch internen Herausforderungen. Die steigende Verfügbarkeit von Technologien bei zeitgleich sinkenden Kosten (technische Dimension und externe Herausforderung), verstärkt die Erwartungshaltungen der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen hinsichtlich der digitalen Leistungserbringung des öffentlichen Dienstes. Auf der anderen Seite ist auch der öffentliche Dienst abhängig von komplexen Infrastrukturprojekten (technische Dimension und externe Herausforderung), um seine Leistungen für jede Person bzw. jedes Unternehmen zeit- und ortsunabhängig anbieten zu können (vgl. Stutzenberger 2021: 34). Diese Erwartungshaltung der Gesellschaft wird auch durch die Umweltdimension als externe Herausforderung bekräftigt. Insbesondere aktuelle Naturkatastrophen und Pandemien unterstreichen die Bedeutung nach einer zeit- und ortsunabhängigen Leistungserbringung des öffentlichen Dienstes (Themengebiet Katastrophen). Weiterhin wirken verschiedene politische bzw. ökonomische Dimensionen als externe Herausforderung. Hierbei ist insbesondere das Themengebiet der sinkenden Ressourcen zu benennen. Das fehlende Angebot an Arbeitskräften über alle Branchen hinweg führt nicht zuletzt zu weniger durchführbaren Aufträgen bzw. niedrigeren Gewinnen für Unternehmen. Hierdurch sinken auch die verfügbaren Haushaltsmittel des öffentlichen Dienstes, wenn keine neuen Schulden aufgenommen werden soll (vgl. ebenda: 35). Die verringerten Haushaltsmittel stellen den öffentlichen Dienst vor zahlreiche interne Herausforderung. Durch die fehlenden Ressourcen können zum Beispiel nicht alle notwendigen Investitionen getätigt werden. Die Folge können Investitionsstaus sein. Entsteht dieser beispielsweise bei der technischen Ausstattung des öffentlichen Dienstes (technische Dimension und interne Herausforderung), hat dies wiederum Auswirkungen auf die politische Dimension. Zum Beispiel lassen sich durch die teilweise veraltete IT und fehlende Hardware die politischen Vorhaben bzw. auch die gesetzlich festgeschriebenen Fristen zur Digitalisierung des öffentlichen Dienstes nicht einhalten (vgl. ebenda: 32). Zugleich kann hierdurch die externe gesellschaftliche Forderung nach zeit- und ortsunabhängigen Leistungen des öffentlichen Dienstes nicht erfüllt werden. Auf der anderen Seite wirken die veränderten Erwartungshaltungen der Gesellschaft auch auf die kulturelle Dimension im öffentlichen Dienst. Denn auch die Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ändern sich zunehmend. Die Forderungen nach einer modernen Arbeitsplatzgestaltung und New Work und der Wunsch nach Partizipation verstärken sich. Demgegenüber stehen verfestigte Haltungen des Personals,

eine mangelnde Fehlerkultur und eine ausgeprägte Veränderungsressistenz (vgl. ebenda). Für die kontinuierliche Veränderung der Verwaltungskultur, die für eine orts- und zeitunabhängige Leistungsbereitstellung des öffentlichen Dienstes unumgänglich ist, bedarf es einem Umdenken in den Themengebieten der Organisationsdimension. Die Herausforderungen in dieser Dimension teilt Stutzenberger die fünf Themengebieten: Personal, Skillset, Bürokratisierung, Leistungsportfolio und Organisationsstruktur zu. Von einer überalteten Personalstruktur, Personal-mangel, Weiterbildungsdefiziten über die Zunahme an organisationsinterner Komplexität, mangelnde Nutzerzentrierung bis hin zum hierarchischen Aufbau und den komplexen Zuständigkeitsstrukturen, all diese Themen stellen den öffentlichen Dienst vor große interne Herausforderungen (vgl. Stutzenberger 2021: 33).

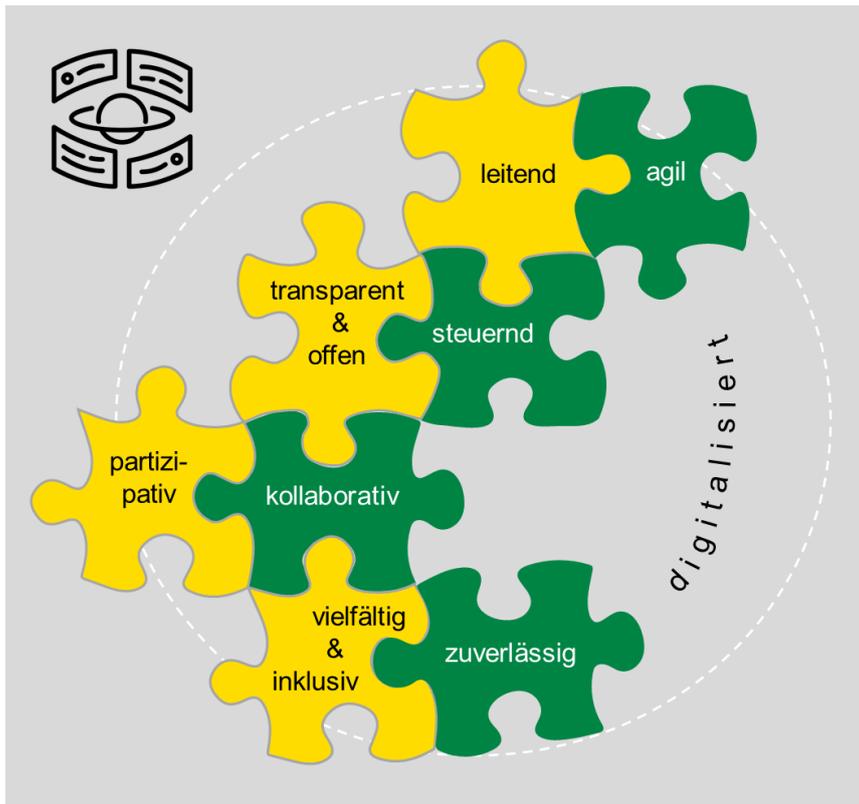
Inwieweit eine kontinuierliche Organisationsentwicklung diesen Veränderungsprozess unterstützen kann und welche Kompetenzen für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst benötigt werden, soll in den nächsten beiden Abschnitten diskutiert werden.

2.2 Rolle der Organisationsentwicklung in der Verwaltungsmodernisierung

Wie soeben aufgezeigt, befindet sich der öffentliche Dienst aktuell inmitten eines Veränderungsprozesses, welcher durch vielfältige und sich gegenseitig beeinflussende externe und interne Herausforderungen geprägt ist. Im Nachfolgenden soll aufgezeigt werden, wie durch die kontinuierliche Beeinflussung der internen Organisationsdimension dieser Wandel bewusst vorangetrieben werden kann.

Bevor jedoch auf die Rolle der Organisationsentwicklung in diesem Veränderungsprozess eingegangen werden kann, sind zunächst Perspektiven aufzuzeigen, die künftig die Arbeitskultur und Arbeitsweisen des öffentlichen Dienstes prägen werden. Diese lassen sich beispielsweise als Zielbild für zukunftsfähige Organisationen im öffentlichen Dienst nutzen. Schmeling und Bruns (2020: 56) haben mittels eines systematischen Literaturreviews und eines reflektierenden Workshops mit Fachexpertinnen und Fachexperten mögliche Dimensionen eines zukunftsfähigen öffentlichen Dienstes identifiziert. In der folgenden Abbildung 2.2-1 sind diese neun Perspektiven aufgeführt.

Abbildung 2.2-1: Perspektiven zukunftsfähiger öffentlicher Dienst



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Schmeling & Bruns 2020: 56)

Hierbei wird der Digitalisierung als Querschnittsperspektive eine herausragende Rolle für die Zukunftsfähigkeit öffentlicher Organisationen zugeschrieben. Die E-Government-Gesetzgebung und weitere Trendthemen der Digitalisierung, wie zum Beispiel die Künstliche Intelligenz, seien maßgeblich für die Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitsweisen von öffentlichen Organisationen (vgl. Schmeling & Bruns 2020: 69 ff.). Weitere Dimensionen die öffentliche Organisationen in Zukunft nach Schmeling und Bruns noch stärker ausprägen müssen sind: Agilität, Transparenz und Offenheit, Partizipation und Kollaboration sowie die Vielfältigkeit und Inklusion (vgl. ebenda: 56). Diese Aufzählung ist wenig überraschend, da sie in den Diskussionen um die Transformation des öffentlichen Dienstes oft inflationär genutzt werden. Die Perspektive der Zuverlässigkeit wurde durch die Fachexpertinnen und Fachexperten ergänzt. Zuverlässigkeit in diesem Sinne meint, dass das Aufgabenspektrum zur Gewährleistung öffentlicher Infrastrukturen im Sinne einer digitalen Daseinsvorsorge, um den Aspekt der digitalen Infrastruktur zu ergänzen ist (vgl. ebenda: 68). Die Autorinnen setzen für zukunftsfähige Organisationen die Dimensionen der Leitung und Steuerung in ein neues Licht. „Digital Leadership“ bzw. ein transformationaler Führungsstil sollten den bürokratischen Führungsstil allmählich verdrängen. Dabei vermittelt die oberste Führungsebene, auf Grundlage gemeinsamer Werte, eine klare Vision für die Zukunft. Durch das Vorleben dieser Vision

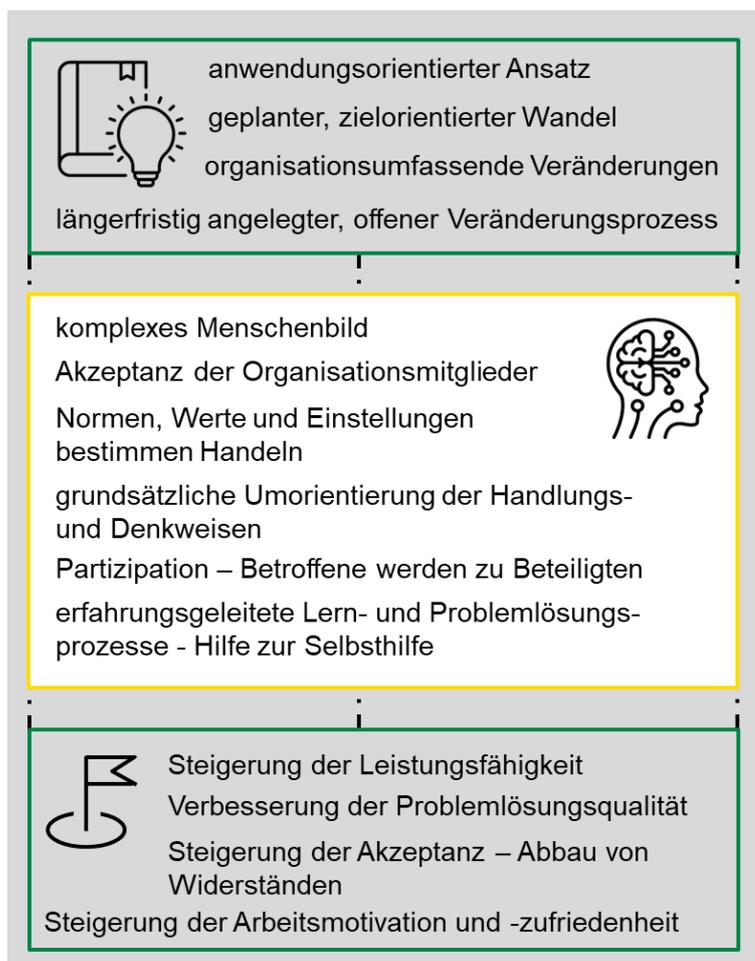
initiiert sie Veränderungsprozesse. Die Führungskräfte geben Impulse, bilden den Rahmen für Interaktionen und ermutigen die Bediensteten für neue Wege und Denkweisen (vgl. Schmeling & Bruns 2020: 58). Für die Nachvollziehbarkeit der tatsächlichen Umsetzung der Visionen, bedarf es auch einem Umdenken in der Steuerung. In diesem Zusammenhang wird durch die Autorinnen der Ansatz der wirkungsorientierten Steuerung favourisiert (vgl. ebenda: 61). Dieser geht über den Effizienzgedanken hinaus. Neben den eingesetzten Ressourcen und den unmittelbaren Leistungsergebnissen rücken die mittelbaren Wirkungen der erbrachten Leistungen in den Vordergrund. Beispiele für solche mittelbaren Wirkungen sind erworbenes neues Wissen, verbesserte finanzielle oder soziale Lebenslagen oder veränderte Einstellungen und Handlungsweisen bei den jeweiligen Zielgruppen (vgl. Plazek & Schuster 2015: 22).

Der Weg von der bisherigen Arbeitskultur und den etablierten Arbeitsweisen in öffentlichen Organisationen hin zu diesen neun Dimensionen stellt einen komplexen und langwierigen Veränderungsprozess dar. Um diesen Wandel nicht dem Zufall zu überlassen, ist ein systematisches und kontinuierliches Vorgehen notwendig (vgl. Schiessler 2013: 589). Eine klassische Herangehensweise, die über Jahrzehnte durch verschiedene Reformen und Modernisierungsschübe angewendet wurde, ist der Top-down-Ansatz. Die Entscheidung beispielsweise über die Einführung des Neuen Steuerungsmodells wurde von der oberen Führungsebene in Abstimmung mit weiteren Führungsebenen festgelegt (vgl. Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.) 1997: 122 f.). Zudem wurde oftmals versucht fertige, auf Best Practice basierende, Konzepte auf die einzelnen öffentlichen Organisationen zu überführen, ohne deren individuellen Rahmenbedingungen zu beachten. Weiterhin fehlte es an einem ganzheitlichen Ansatz (vgl. ebenda: 22). Die Konzepte beinhalteten zum Beispiel das Ziel der Adaption von privatwirtschaftlichen Managementkonzepten auf öffentliche Organisationen. Jedoch zeigten sie keinen Weg auf, wie dieses Ziel erreicht werden kann (vgl. ebenda: 114). Somit führten diese klassische Vorgehensweise bereits in der Vergangenheit oftmals nicht zu den gewünschten Ergebnissen (vgl. ebenda: 22). In Zeiten in denen Agilität, Innovation, Transparenz und Kollaboration immer wichtiger werden gilt dies umso mehr.

Ein Ansatz, der die Kritikpunkte der klassischen Herangehensweise aufgreift, ist die Organisationsentwicklung (vgl. ebenda: 22). Dabei hat sich dieser nicht erst im Zusammenhang mit der Digitalisierung herausgebildet. Bereits in den 1950er Jahren wurde das sozialwissenschaftlich basierte Konzept der Organisationsentwicklung begründet (vg. Schiessler 2013: 589). Es beruht auf drei historischen Quellen: dem gruppendynamischen Verfahren der Laboratoriumsmethode, welches Kurt

Lewin entwickelt hat, der Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode (Survey-Feedback) und der sozialtechnischen Systemtheorie (vgl. Friedemann 2018: 180, 189; Schiessler 2013: 596). In der Theorie und Praxis existieren unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen, die unter dem Begriff der Organisationsentwicklung zusammengeführt werden. Daher besteht auch bis heute keine einheitliche Definition der Organisationsentwicklung. Jedoch vereinen all diese Ansätze grundsätzliche Merkmale und Annahmen (vgl. Schiessler 2013: 599; Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.) 1997: 23). Diese sind in Abbildung 2.2-2 zusammengetragen.

Abbildung 2.2-2: Merkmale der Organisationsentwicklung



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Nerdinger 2019: 180; Schiessler 2013: 599 ff.; Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.) 1997: 25 f.)

Generell beschreibt die Organisationsentwicklung einen anwendungsorientierten, sozial- und verhaltenswissenschaftlich basierten Ansatz. Es ist ein längerfristig angelegter, offener Veränderungsprozess und somit kein kurzfristiges Krisenmanagement. Er orientiert sich an Zielen, in der Wahl der konkreten Veränderungsmaßnahmen herrscht jedoch Offenheit (vgl. Nerdinger 2019: 180; Schiessler 2013: 601). Weiterhin ist es ein organisationsumfassender Prozess, der bestenfalls zu

Veränderungen der gesamten Organisation bzw. mindestens von großen Organisationseinheiten führt (vgl. Nerdinger 2019: 180; Schiessler 2013: 599). Zugrunde liegt der Organisationsentwicklung ein komplexes Menschenbild. Demnach strebt der Mensch nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung, weshalb er auch bereit ist sich weiterzuentwickeln (vgl. Schiessler 2013: 599). Basierend auf den sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen spielt die Akzeptanz und Zufriedenheit der Organisationsmitglieder die zentrale Rolle zur Erreichung der grundsätzlichen Organisationsziele. Die Steigerung der Leistungsfähigkeit zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen ist beispielsweise ein solches oberes Ziel öffentlicher Organisationen (vgl. Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.) 1997: 25). Das Grundverständnis der Organisationsentwicklung ist, dass die Akzeptanz der Organisationsmitglieder wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat. Daher liegt der Schwerpunkt der klassischen Organisationsentwicklung auf einer grundsätzlichen Umorientierung der Handlungs- und Denkweisen der Organisationsmitglieder durch deren Partizipation. Durch die aktive und frühzeitige Beteiligung der Organisationsmitglieder, werden die von der Veränderung betroffenen Personen zu Beteiligten. Den zweiten Schwerpunkt der Organisationsentwicklung stellen erfahrungsgeleitete Lern- und Problemlösungsprozesse dar. Hierbei werden die Lernprozesse der Organisationsmitglieder durch das eigene und aktive Agieren und Erleben initiiert. Durch das Erfahrungslernen lassen sich die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder nachhaltig verändern (vgl. Schiessler 2013: 600).

Dieses klassische Verständnis der Organisationsentwicklung, bei denen eine Verhaltensveränderung der Organisationsmitglieder herbeigeführt werden soll, wurde in den letzten Jahren und Jahrzehnten weiterentwickelt. Aufgrund der zunehmenden Dynamik der Herausforderungen denen Organisationen ausgesetzt sind, genügt es nicht mehr auf diese zu reagieren. Zukunftsfähige Organisationen charakterisiert vielmehr, dass sie die Fähigkeit besitzen sich kontinuierlich zu verändern. Daher hat sich das Konzept der lernenden Organisation entwickelt, welches den Ansatz der Organisationsentwicklung erweitert. Solche Organisationen kennzeichnet, die Fähigkeit aktiv Wissen aufzunehmen und dieses in der gesamten Organisation zu vermitteln (vgl. Nerdinger 2019: 186). Eine zweite weiterentwickelte Form der Organisationsentwicklung stellt die Innovationsförderung dar. Hierbei wird sich auf die organisatorischen Bedingungen fokussiert, die als innovationsfördernd gelten. Hierzu zählen zum Beispiel Gruppen die heterogen sind, eine gewisse Größe (nicht zu klein) aufweisen und noch nicht über längere Zeit zusammenarbeiten.

Weiterhin leisten Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag zur Innovationsförderung, die die Veränderungsbedürftigkeit und die Veränderbarkeit von Situationen ihren Mitarbeitenden vermitteln können (vgl. ebenda: 189).

Die Ansätze der Organisationsentwicklung werden auch in Zukunft einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedürfen. Nicht zuletzt die sich verändernden Herausforderungen, denen öffentliche Organisationen vermehrt ausgesetzt sind, ändern auch die Anforderungen an deren Kompetenzen.

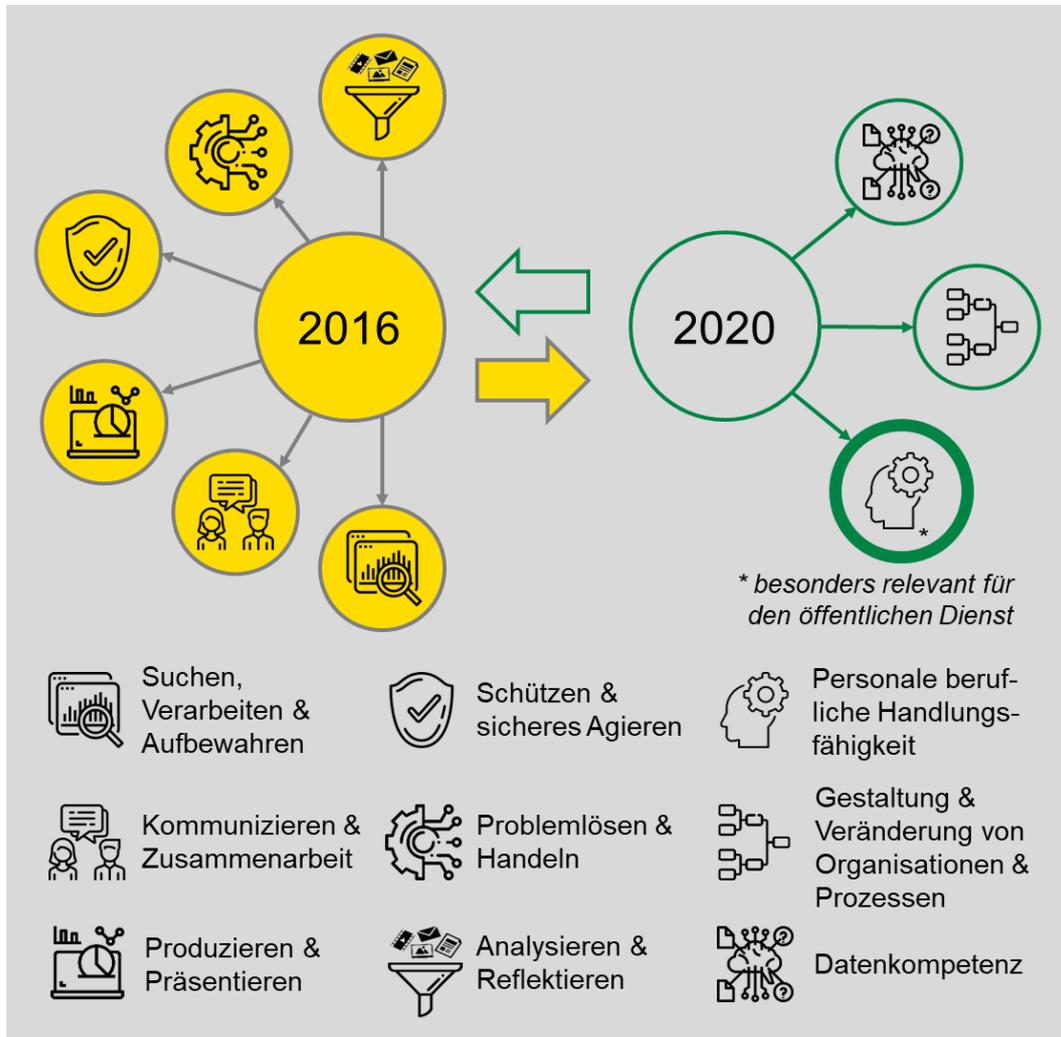
2.3 Kompetenzen in einem zukunftsfähigen öffentlichen Dienst

Auf dem Weg von analogen und arbeitsteiligen Denkweisen hin zu digitalen, agilen und innovativen Herangehensweisen, gelangen öffentliche Organisationen zunehmend an ihre Grenzen. Klassische Kompetenzmodelle bestehen aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Erweitert wurden diese um die sogenannten „Soft Skills“ bzw. die persönlichen Kompetenzen. Diese vier Kompetenzbereiche galten daher lange Zeit als ausreichend für eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung (vgl. Nowoczin 2023a: 3). Die dynamischen Anforderungen an die Aufgabenwahrnehmung führen jedoch immer mehr weg von komplizierten Arbeitsvorgängen hin zu komplexen Aufgabenstellungen (vgl. ebenda: 10). In der Konsequenz ist es notwendig, die klassischen Kompetenzmodelle zu überdenken und um sogenannte „Future Skills“ zu erweitern (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 2021: 2).

Bereits im Dezember 2016 haben die Kultusministerinnen und Kultusminister der Länder Kompetenzen für die digitale Welt identifiziert. Im Beschluss der Kultusministerkonferenz wurden, die in der Abbildung 2.3-1 gelb gekennzeichneten, sechs Kompetenzbereiche in einer Strategie festgeschrieben (vgl. Kultusministerkonferenz (Hrsg.) 2017: 16). Diese beruhen gemäß Schmeling und Bruns auf der ICILS-Studie von 2013 „Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern in der 8. Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich“ und dem europäischen Kompetenzmodell „DigComp“ (vgl. 2020: 18). Im Jahr 2020 haben Schmeling und Bruns 49 Publikationen, wovon 18 Publikationen Bezug zur öffentlichen Verwaltung aufwiesen, analysiert. Als Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse und die Strukturierung der Kompetenzen, dienten die sechs Kompetenzbereiche der Kultusministerkonferenz. Konnten Kompetenzen diesem Analysemuster nicht zugeordnet werden, wurden neue Kategorien gebildet (vgl. ebenda: 18). Daher wurden, die in der Abbildung 2.3-1 grün markierten, drei weiteren Kom-

petenzbereiche: Personale berufliche Handlungsfähigkeit, Gestaltung und Veränderung von Organisationen und Prozessen sowie Datenkompetenz ergänzt. Diese neun Kompetenzbereiche sind demnach für digitalisierte öffentliche Organisationen notwendig, um handlungsfähig zu bleiben (vgl. ebenda: 14, 20).

Abbildung 2.3-1: Kompetenzen in einem digitalisierten öffentlichen Dienst 2017 bis 2020

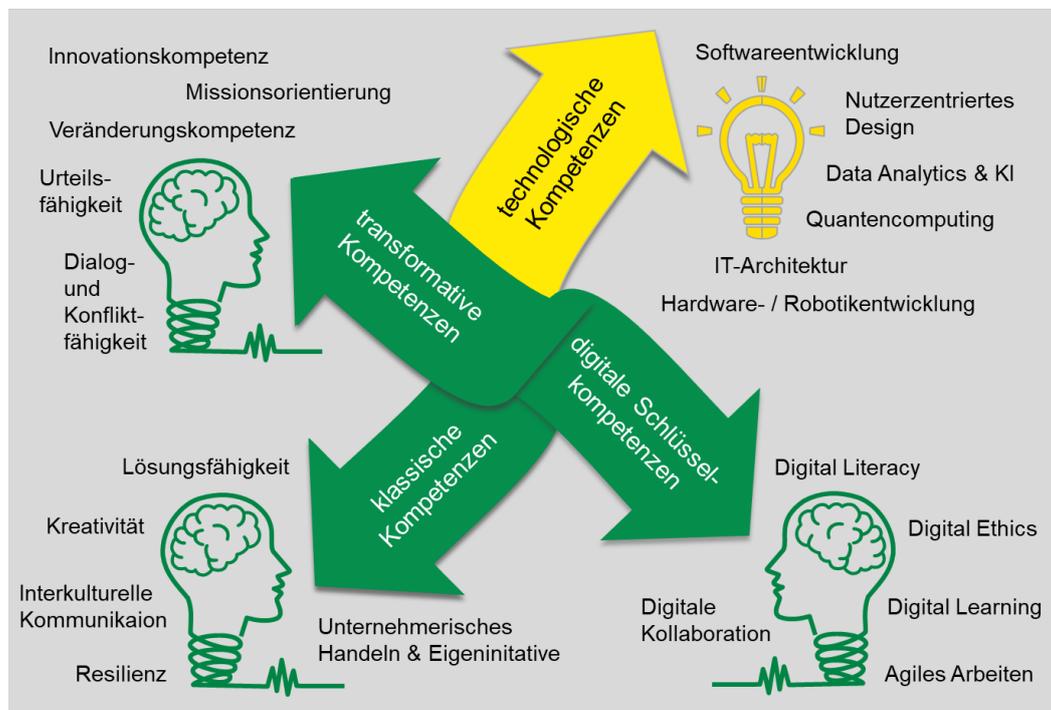


Quelle: eigene Darstellung (vgl. Schmeling & Bruns 2020: 20; Kultusministerkonferenz (Hrsg.) 2017: 16 ff.)

Auf Grundlage der Anzahl der Nennungen der einzelnen Kompetenzen in der Literatur, wurden absolute Häufigkeiten errechnet. Demnach wurden im Jahr 2020 vermehrt die personale berufliche Handlungsfähigkeit im Bezug auf den öffentlichen Dienst in der Literatur thematisiert. Unter den im Jahr 2020 zehn am häufigsten genannten Kompetenzen im Zusammenhang mit dem öffentlichen Dienst, lassen sich acht der Hauptkategorie „Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld“ zuordnen. Zu nennen sind hierbei folgende Kompetenzen: Selbstmanagement und Selbstorganisation, Managementtechniken, soziale Kompetenzen, Führungskompetenz, Orientierungskompetenz, Kreativität, Innova-

tionskompetenz und Digitales Mindset (vgl. Schemling & Bruns 2020: 52). Wie Schmeling und Bruns zeigen, stellen die „Future Skills“ kaum neue Fachkompetenzen dar. Auch wenn nach wie vor fachliche Kompetenzen eine Rolle spielen, verlagert sich der Fokus immer mehr in Richtung neuer persönlicher und methodischer Kompetenzen (vgl. Nowoczin 2023a: 6; Neuburger & Witzel, 2020: 171). Beispielsweise hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft gemeinsam mit McKinsey, neben den fachlichen technologischen Kompetenzen, noch drei weitere Kategorien identifiziert, die für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst erforderlich sind. Die in der Abbildung 2.3-2 dargestellten insgesamt 21 Kompetenzen spiegeln die Sicht deutscher Unternehmen und Behörden des öffentlichen Sektors wider und wurden in einer Umfrage mit 500 Teilnehmenden bestätigt (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 2021: 4).

Abbildung 2.3-2: Kompetenzen für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 2021: 5 f.)

Die technologischen Kompetenzen, denen zum Beispiel Kenntnisse der Softwareentwicklung zugeordnet sind, werden hauptsächlich von Technologieexpertinnen und -experten gefordert. Sie stellen deren notwendiges Fachwissen dar. Kompetenzen, die Bediensteten benötigen, um sich in der digitalen Arbeitswelt zurechtzufinden, sind in der Abbildung 2.3-2 als digitale Schlüsselkompetenzen bezeichnet. Beispielsweise sind hier Kompetenzen im Bereich digitale Kollaboration, agiles Arbeiten und digitales Lernen zu benennen. Neben diesen beiden Kategorien existieren in diesem Kompetenzmodell noch zwei sogenannte „nicht-digitale

Schlüsselkompetenzen“. Die klassischen Kompetenzen bilden den Grundbaustein für den Erfolg der Organisation und des Einzelnen. Hierzu werden beispielsweise auch die Kreativität und die interkulturelle Kommunikation gezählt. Die vierte Kategorie stellt die Kompetenzen zusammen, die insbesondere im aktuellen Veränderungsprozess des öffentlichen Dienstes benötigt werden. Im Zentrum stehen hier Kompetenzen wie Innovationskompetenz, Veränderungskompetenz sowie Dialog- und Konfliktfähigkeit (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) 2021: 5).

Beide dieser beschriebenen Ansätze, die das klassische Kompetenzmodell erweitern, vereint, dass sie der Innovations- und Veränderungskompetenz eine wesentliche Rolle zuschreiben. Innovationskompetenz meint dabei das ständige Hinterfragen von Prozessen und Verwaltungsleistungen, aber auch das Einholen von Impulsen von außen. Solche Impulse lassen sich beispielsweise durch Befragungen von Bürgerinnen und Bürgern oder durch das Auseinandersetzen mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen generieren (vgl. Nowoczin 2023a: 12). Jedoch reicht es heute nicht mehr aus, innovative Ideen zu haben oder neue Erkenntnisse zu generieren. Es braucht auch die Kompetenz diese Ideen umzusetzen und zu integrieren. Dafür bedarf es einer gewissen Methodenkompetenz zur Initiierung, zum Controlling und der Moderation von Veränderungsprozessen (vgl. ebenda: 13 f.). Diese Kompetenz wird in der Literatur als Veränderungs-, Transfer- oder auch transformative Kompetenz bezeichnet. Nowoczin erweitert diese beiden Schlüsselkompetenzen noch um die systemische Kompetenz. Diese definiert er als die Fähigkeit des Denkens im Ganzen, im Netzwerk unter Beachtung der Konsequenzen des eigenen Handelns für die Organisation, das System, den Prozess und vor bzw. nachgelagerte Bereiche. Die systemische Kompetenz schließt aber auch die kontinuierliche Förderung dieser Fähigkeiten mit ein (vgl. ebenda: 9).

Die Gesamtheit der soeben beschriebenen „Future Skills“ stellen öffentliche Organisationen vor enorme Herausforderungen. Die Kompetenzausbildung und -entwicklung nach bisher im öffentlichen Dienst etablierten Lernformen, würde sehr viel Zeit, Kosten und einen hohen Personaleinsatz erfordern. Anstelle von blockweisen Fortbildungen bzw. mehrjährigen Aus- und Weiterbildungen mit Vermittlung von theoretischen Grundlagen, braucht es neue Formen der Kompetenzvermittlung, die das organisationale Lernen fördern (vgl. Neuburger & Witzel, 2020: 172). Informationen sind im Zeitalter des Internets nahezu uneingeschränkt verfügbar. Daher geht es bei den Lernformen weniger um das „Was“, also um theoretische Kenntnisse. Entscheidend ist vielmehr das „Wie“, dass heißt ein Werkzeugkasten

aus Herangehensweisen und Tools, um das vorhandene Wissen zielführend einzusetzen (vgl. Nowoczin 2023b). Welche Rolle hierbei interne Organisationsberatungen spielen können und wie diese bereits im öffentlichen Dienst eingebunden werden, wird in den nächsten Abschnitten diskutiert und aufgezeigt.

3 Beratung als Instrument der Organisationsentwicklung

3.1 Begriffe und Entwicklungen der Organisationsberatung

Veränderungsprozesse, die auf einen Wandel der bisherigen Arbeitskultur und Arbeitsweisen hinwirken, führen Organisationen gewöhnlich nicht selbstständig durch. Hilfe suchen sich Organisationen oftmals bei externen oder internen Beraterinnen und Beratern (vgl. Nerdinger 2019: 184). Doch was bedeutet Beratung und wie hat sich diese in den letzten Jahren weiterentwickelt? Diesen Fragen widmen sich die nachfolgenden Ausführungen.

In der Literatur existieren vielfältige Definitionen für den Begriff der Beratung. Diese unterscheiden sich anhand ihrer theoretischen Grundlagen und ihrer Zuordnung zu einzelnen Wissenschaften und sind teilweise konträr. Begriffsbestimmungen, die unabhängig von diesen Faktoren sind, existieren in der Literatur kaum. Jedoch haben Königswieser und Hillebrand (2023: 19 f.) den Versuch unternommen Beratung ganz allgemein zu definieren. Sie verstehen unter Beratung: „... , dass einer Person, Gruppe, Organisation bzw. einem Unternehmen von jemanden geraten wird, dies oder jenes zu tun bzw. nicht zu tun.“ (Königswieser & Hillebrand 2023: 19 f.). Anlässe für die Bitte um einen Rat bzw. eine Beratungsanfrage seien demnach Situationen, die für eine Person, Gruppe oder Organisation durch eine Ungewissheit und Unsicherheit geprägt sind (vgl. ebenda 19 f.).

Die in Abschnitt 2.1 beschriebenen komplexen Herausforderungen stellen öffentliche Organisationen immer häufiger vor diese Situationen. So das anzunehmen ist, dass öffentliche Organisationen auch in Zukunft einen hohen Bedarf an Beratungen haben werden (vgl. Schuster 2019: 717). Jedoch spielen Beratungen spätestens seit den 1990er Jahren, in denen das Neue Steuerungsmodell Einzug in die Diskussionen der Verwaltungsmodernisierung erhielt, verstärkt eine Rolle im öffentlichen Dienst. Damals wurden diese Dienstleistungen überwiegend von privatwirtschaftlichen Unternehmens- bzw. Managementberatungen erbracht (vgl. Schuster 2019: 717, 720). Lippold (2018: 7) definiert die Unternehmensberatung als eine professionelle, meist gegen Entgelt, eigenverantwortlich und zeitlich begrenzte Dienstleistung, die sich an Unternehmen bzw. Organisationen richtet. Die Ziele der Unternehmensberatung unterscheiden sich anhand des jeweiligen Beratungsbereiches. Gemäß der Statistik des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (vgl. 2021: 10) verzeichnete die Organisations- und Prozessberatung (43,7 Prozent) den höchsten Marktanteil im Jahr 2021, gefolgt von der Strategieberatung (25 Prozent) und der IT-Beratung (22,4 Prozent). Da bei anderen Beratungsansätzen ähnliche Begrifflichkeiten genutzt werden, die teilweise ganz an-

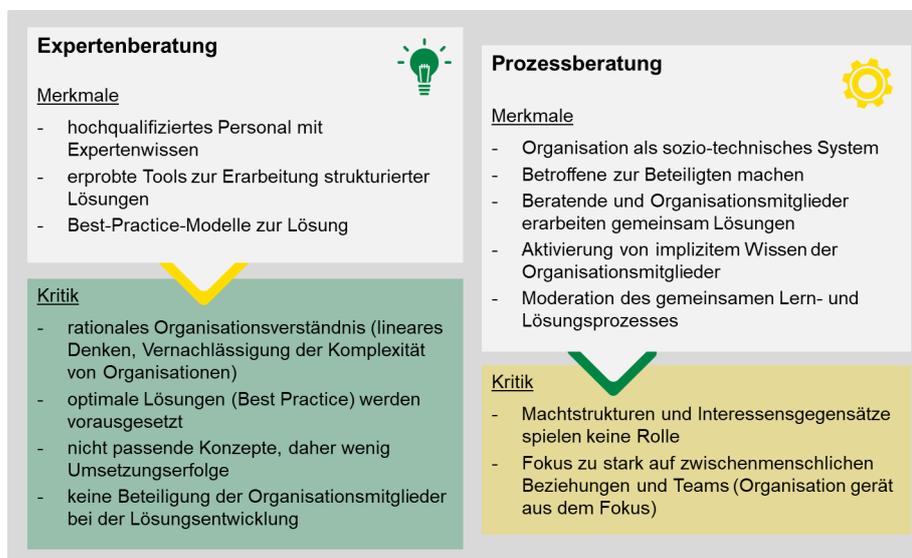
dere Bedeutungen haben, wird zur Vereinfachung im Kontext dieser Arbeit Unternehmensberatung auf den Bereich der Organisations- und Prozessberatung begrenzt. Die anderen Beratungsbereiche der Unternehmensberatung werden bei den nachfolgenden Ausführungen nicht weiter beachtet. Basierend auf bestehenden Strategien einer Organisation zielt die Unternehmensberatung im Sinne dieser Arbeit demnach auf die effektive und effiziente Gestaltung von Strukturen und Prozessen. (vgl. Lippold 2018: 88). Im klassischen Sinne ist die Unternehmensberatung durch eine Expertenberatung gekennzeichnet. Hierbei initiieren Führungskräfte durch die Einbeziehung von externen Beratenden Problemlösungsprozesse (vgl. ebenda: 89). Ausgehend von den in der Organisation erhobenen Daten erarbeiten die externen Beratenden, unter Einbringung ihres Expertenwissens und beruhend auf erwiesenen Best Practice, entsprechende Handlungsempfehlungen (vgl. Schiessler 2013: 596; von Ameln, Kramer & Stark 2009: 42, 63). Diese lassen sich jedoch meist nur mit geringen bzw. kurzlebigen Erfolg in den Organisationen umsetzen. Daher wurden bereits Ende der 1990er Jahre erste kritische Stimmen laut, die den klassischen Ansatz der Unternehmensberatung kritisierten (vgl. Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.) 1997: 22). Die Hauptkritikpunkte der klassischen Vorgehensweise wurden bereits in Abschnitt 2.2 aufgeführt. Neben diesen wird kritisiert, dass Expertenberatungen die komplexen Strukturen und Prozesse von Organisationen vernachlässigen. Demnach gehen sie auch davon aus, dass optimale Lösungen für die Gestaltung von effektiven und effizienten existieren und sich Best-Practice-Modelle auf die Organisationen erfolgreich anwenden lassen (vgl. von Ameln 2015a: 6). Als weiterer wesentlicher Kritikpunkt, wird die fehlende bzw. lediglich geringe Einbindung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Problemlösungsprozess angeführt (vgl. Lippold 2018: 89; Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.) 1997: 22).

Wie ebenfalls bereits im Abschnitt 2.2 dargestellt, entstand als Reaktion auf die Kritikpunkte der klassischen Unternehmensberatung der Ansatz der Organisationsentwicklung. Im Unterschied zur Expertenberatung versteht sich die Organisationsentwicklung als Prozessberatung. Ziel der Prozessberatenden ist es nicht ein Problem selbst zu lösen, sondern die Organisation zu befähigen ihre Probleme selbst zu entwickeln. Dieser Ansatz wird auch als „Hilfe zur Selbsthilfe“ bezeichnet (vgl. Schiessler 2013: 607; von Ameln, Kramer & Stark 2009: 63). Aufgrund der dynamischen Veränderungen, denen Organisationen ausgesetzt sind, dürfen diese jedoch nicht nur einmalig zur Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe angeregt werden. Vielmehr sind Organisationen nachhaltig zu befähigen mit Veränderungen erfolgreich umzugehen (vgl. Schiessler 2013: 607). Demnach stehen im Fokus der

Prozessberatenden nachhaltige Lernprozesse der Organisation (vgl. von Ameln, Kramer & Stark 2009: 63). Das organisationale Lernen erschöpft sich nicht in einem Lernen von Beratern, sondern in einem Lernen voneinander und miteinander. Die Prozessberatenden haben hierbei die Funktion, den Lern- und Lösungsprozess zu moderieren (vgl. von Ameln 2015a: 7). Die Aktivierung des impliziten Wissens der Organisationsmitglieder kann insbesondere durch eine partizipative Gestaltung der Veränderungsprozesse erreicht werden (vgl. von Ameln, Kramer & Stark 2009: 78). Die soeben beschriebenen Merkmale von Prozessberatung führen auch zu veränderten Anforderungen an die Kompetenzen der Berater. Demnach benötigen Prozessberatende weniger betriebswirtschaftliche Kompetenzen, sondern vielmehr psychologische, pädagogische und sozialwissenschaftliche Kompetenzen (vgl. ebenda: 63). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Menschen einer Organisation samt ihrem Verhalten bei der Organisationsentwicklung, die durch eine Prozessberatung unterstützt wird, in den Fokus rücken (vgl. Schiessler 2013: 607).

Doch genau dieser Punkt ist es auch, der sowohl an der Organisationsentwicklung als auch an der klassischen Prozessberatung kritisiert werden. Demnach fokussieren sie sich zu stark auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und Teams und der Blick auf die Organisation als Ganzes geht verloren. Des Weiteren wird ihnen vorgeworfen, dass vorhandene Machtstrukturen und Interessensgegensätze in einer Organisation keine Rolle spielen (vgl. von Ameln 2015a: 7). Für die bessere Unterscheidung der Prozessberatung von der Expertenberatung sind in der nachfolgenden Abbildung 3.1-1 die jeweiligen Merkmale und Kritikpunkte zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 3.1-1: Unterscheidung Expertenberatung und Prozessberatung



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Lippold 2015: 89; von Ameln 2015a: 5 ff.)

Als Reaktion auf diese Kritikpunkte hat sich der Ansatz der systemischen Organisationsberatung entwickelt. Dieser wird ebenfalls der Prozessberatung zugeordnet. (von Ameln 2018: 216; von Ameln 2015a: 7; von Ameln, Kramer & Stark 2009: 84) In der Literatur wird die systemische Organisationsberatung oftmals als erweiterter Ansatz der Organisationsentwicklungsberatung beschrieben (vgl. von Ameln 2018: 216; von Ameln, Kramer & Stark 2009: 84). Sie nutzt ein Großteil der methodischen Instrumente der Organisationsentwicklung. Jedoch basiert sie auf einer differenzierten Organisationstheorie, insbesondere auf der Systemtheorie von Niklas Luhmann (vgl. von Ameln 2018: 216; von Ameln 2015a: 7). Dabei knüpft Niklas Luhmann an die Vorstellung von Humberto Maturana (Begründer des radikalen Konstruktivismus) an, dass Systeme sich permanent selbst erzeugen. Demnach nehmen soziale Systeme, also auch Organisationen, ihre Selbstreproduktion mittels Kommunikation vor. Dabei schließen sie ihre Kommunikation an vorangegangene Kommunikation an (vgl. Willemse & von Ameln 2018: 9; von Ameln, Kramer & Stark 2009: 88). Eine Besonderheit der Theorie von Niklas Luhmann ist die Zuordnung von physischen und sozialen Systemen zu zwei jeweils operational geschlossenen Systemtypen. Demnach können innerpsychische Vorgänge und Strukturen (z. B. Gedanken, Gefühle, Motive, Einstellungen) nicht unmittelbar in das soziale System, also in dessen Kommunikation, eingreifen. Durch diese Annahme wird der Mensch in die Umwelt der Organisation verlagert (vgl. von Ameln, Kramer & Stark 2009: 88).

Gemäß der Systemtheorie wird der Organisation eine hochgradige Komplexität zugeschrieben, die sich aufgrund der vielfältigen sozialen Prozesse ergeben (vgl. von Ameln 2015a: 17). In diesen komplexen Systemen sind ihre Elemente nicht linear miteinander vernetzt. Vielmehr sind sie kreisförmig miteinander verbunden, das heißt eine Veränderung einer Variable hat wiederum Auswirkungen auf dieselbe Variable. Dies kann zu einem unvorhersehbaren „chaotischen“ Systemverhalten führen (vgl. von Ameln, Kramer & Stark 2009: 85). Um dem entgegenzuwirken, benötigt ein soziales System Strukturen. Diese werden gebildet durch Erwartungen. Sie strukturieren die Kommunikation in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht (vgl. von Ameln, Kramer & Stark 2009: 89). Diese Erwartungen liegen vor allem in Form von Regeln vor (vgl. von Ameln 2015a: 13). Dabei existieren Regeln zum einen auf einer normativen Ebene. Zum Beispiel regeln Verfahrensvorschriften, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden sollte. Dennoch weicht das tatsächliche Handeln oftmals von diesen normativen Regeln ab. Zum anderen bilden sich auf der informellen bzw. kulturellen Ebene Regeln. Diese sogenannten latenten Regeln, geben Auskunft, was in einer bestimmten Situation zu erwarten

ist. Sie kristallisieren sich somit aus der kollektiven Lernerfahrung der Organisationsmitglieder heraus (vgl. von Ameln 2015a: 17; vgl. von Ameln, Kramer & Stark 2009: 90).

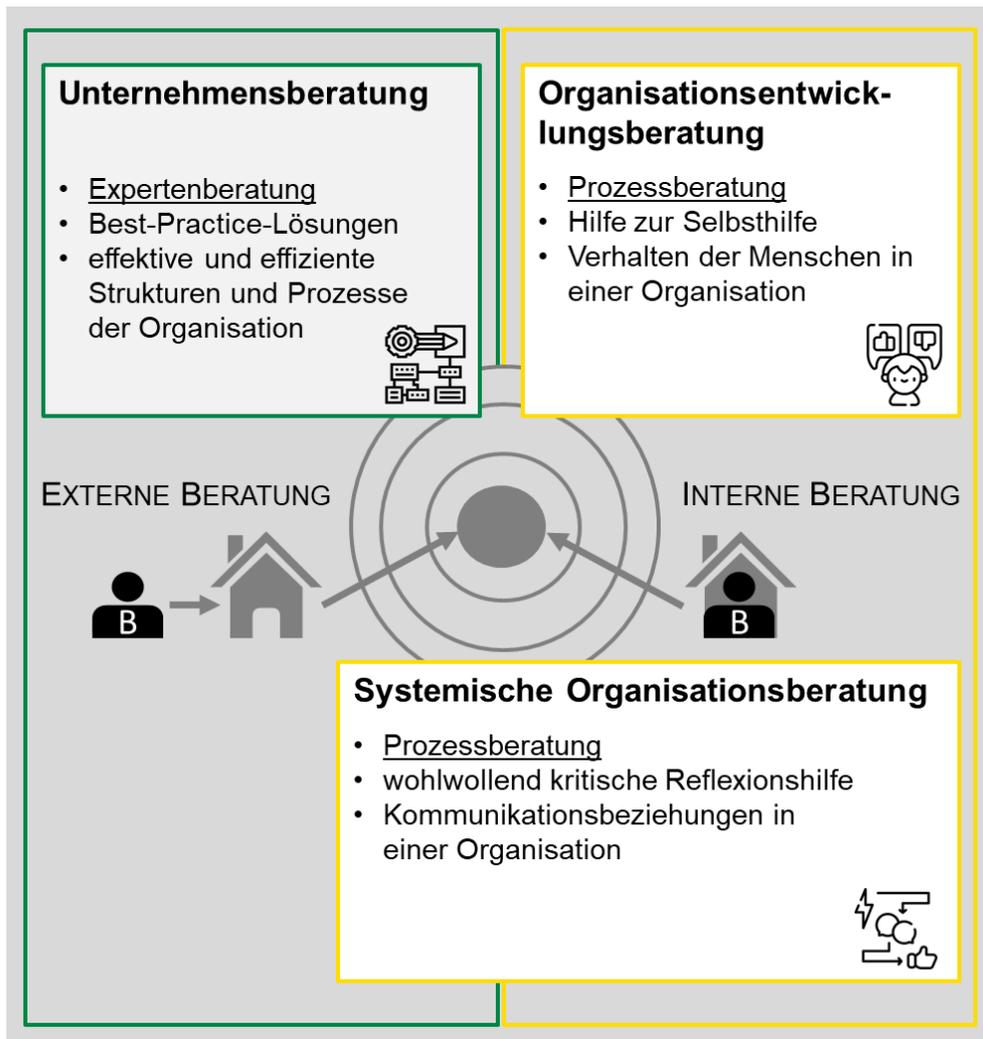
Dadurch das gemäß der Systemtheorie Organisationen nicht aus Menschen bestehen, kann das personale Lernen nicht das Mittel der Wahl der systemischen Organisationsberatung sein. Beim personalen Lernen werden zum Beispiel Zusatzqualifikationen erworben. Stattdessen zielt die systemische Organisationsberatung auf das organisationale Lernen. Jedoch bestehen soziale Systeme aus den Elementen der Kommunikation. Auf dieser Ebene können soziale Systeme jedoch nicht lernen, da die Kommunikation, bevor sie sich ändern kann, bereits vergangen ist. Daher können soziale Systeme, also Organisationen, auch nur auf der Ebene der Strukturen lernen bzw. vielmehr auf der Ebene der Erwartungen und Regeln (vgl. von Ameln 2015a: 18).

Auch wenn Organisationen nicht aus Menschen bestehen, interagieren systemische Organisationsberatende dennoch immer mit Menschen. Primäre Ziele der Beratung sind jedoch nicht ein Umdenken einzelner Organisationsmitglieder oder die Veränderung von deren Persönlichkeiten. Vielmehr zielt die systemische Organisationsberatung auf das Ermöglichen eines anderen Verhaltens (vgl. von Ameln 2018: 217). Hierfür richtet sie ihren Fokus auf das Erkennen von Strukturen, Beziehungsmustern und Denkmustern, wodurch die Veränderung von Sichtweisen ermöglicht werden soll (vgl. Tomaschek (Hrsg.) 2006: 76). Dieses organisationale Lernen kann die systemische Organisationsberatung anregen durch das Setzen von Irritationen, durch eine Unterstützung bei der Einführung von Verfahren mittels derer Organisationen ihre eigene Reflektionsfähigkeit steigern und in dem sie Hilfestellungen bei der Identifizierung und der Veränderung von dysfunktionalen latenten Regeln gibt (vgl. von Ameln 2015a: 19). Aufgrund dieser Handlungsmöglichkeiten wird systemischen Organisationsberatende auch die Funktion der wohlwollend kritischen Reflektionshelfenden zugeschrieben (vgl. von Ameln 2018: 217). Weitere Rollenbezeichnungen für systemische Organisationsberatende sind auch Impulsgebende bzw. Ratgebende für Organisationen auf deren Weg eine höhere Problemlösungskompetenz zu entwickeln. Die Rolle der systemischen Organisationsberatenden wird auch mit dem Berufsbild einer Gärtnerin bzw. eines Gärtners verglichen. Sie legen Strukturen im Garten an, pflanzen Blumen und Sträucher, düngen diese und pflegen den Garten als Ganzes. Jedoch können Sie beispielsweise einen Zitronenbaum nicht pflanzen, wenn die Boden- und Klimab-

dingungen dies nicht ermöglichen. Sie benötigen Kenntnisse über die Wachstumsbedingungen der einzelnen Pflanzen und müssen diese respektieren (vgl. Tomaszek (Hrsg.) 2006: 76).

Nachdem bereits die wesentlichen Ansätze und Begriffe der Organisationsberatung erläutert wurden, werden diese Erkenntnisse in der nachfolgenden Abbildung 3.1-2 noch einmal zusammengefasst.

Abbildung 3.1-2: Übersicht wesentlicher Begriffe der Organisationsberatung

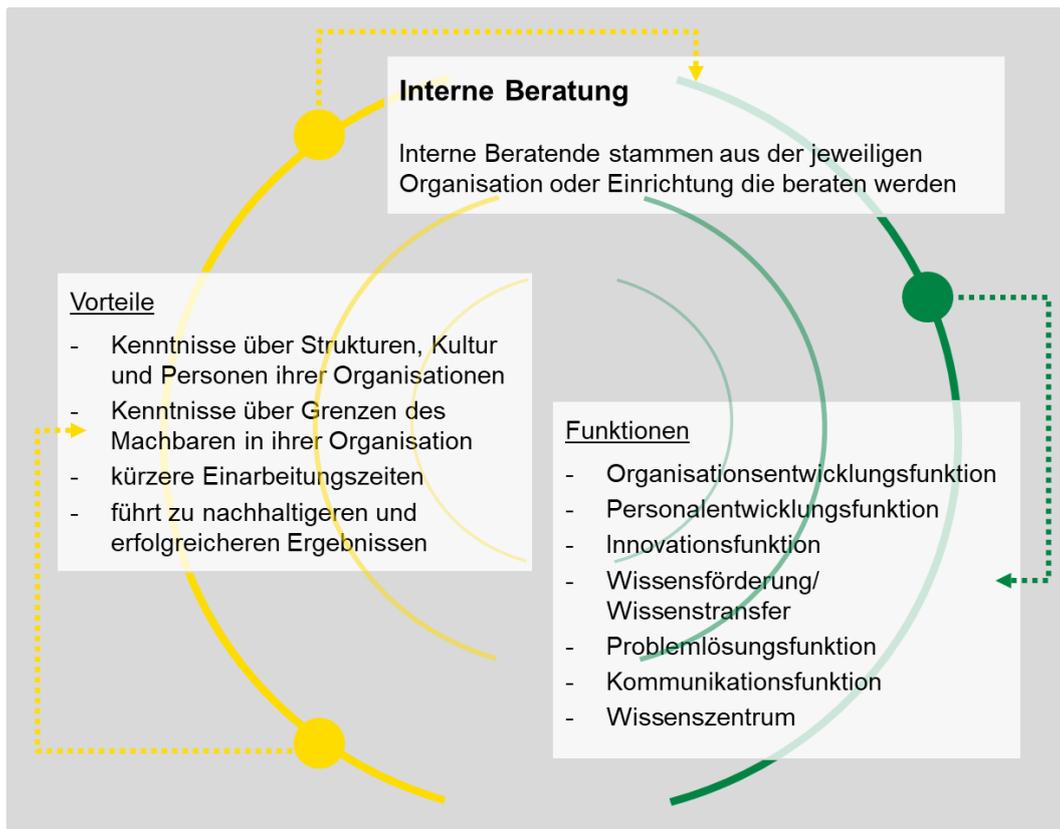


Quelle: eigene Darstellung (vgl. Nerdinger 2019: 186; Lippold 2018: 7; von Ameln 2015a: 216 f.)

Bei einem Blick auf die Abbildung 3.2-1 wird deutlich, dass zwei Begriffe bisher noch nicht genauer betrachtet wurden. Denn neben den drei Beratungsansätzen (Unternehmensberatung, Organisationsentwicklungsberatung, systemische Organisationsberatung) sowie der beiden Beratungsformen (Expertenberatung, Prozessberatung), lässt sich noch zwischen der externen und der internen Organisationsberatung unterscheiden.

Jahrelang war es nahezu selbstverständlich, dass Organisationsberatung von externer Seite erbracht wurde. Auch in der systemischen Organisationsberatung wird davon ausgegangen, dass Beratende unterschiedlichen Organisationen entstammen. Doch das Vorhandensein von internen Beratungseinheiten ist längst keine Seltenheit mehr (vgl. von Ameln 2015a: 33; von Ameln 2015b: 6). Während externe Beratende von außerhalb einer Organisation oder Institution stammen, sind interne Beratende selbst Mitglied dieser (vgl. Lippitt & Lippitt 2015: 2). Die Zugehörigkeit der internen Beratenden zur Organisation ist ein zentraler Erfolgsfaktor interner Beratungen (vgl. von Ameln 2015b: 11). Denn sie haben die Kenntnisse über die Strukturen, Kultur und Personen der zu beratenden Organisation. Weiterhin kennen sie die Grenzen des Machbaren ihrer Organisation. Daher benötigen sie deutlich weniger Zeit für die Einarbeitung in die organisationsinternen Rahmenbedingungen als externe Beratende. Ein weiterer Erfolgsfaktor der internen Beratung gegenüber der externen Beratung ist deren Anschlussfähigkeit, da sie selbst Organisationsmitglied sind (vgl. von Ameln 2015a: 6). Jedoch ist auch bei der internen Beratung eine interne Systemgrenze innerhalb der Organisation zwischen dem Beratersystem und dem Klientensystem notwendig. Diese doppelte Zuordnung nach Innen und Außen führt zu einem Spannungsfeld bei internen Beratenden. Um die Gefahr der sogenannten „Betriebsblindheit“ einzudämmen, ist eine angemessene Distanz zum Klientensystem zu wahren (vgl. von Ameln 2015b: 11). Die Funktionen und Rollen von internen Beratenden sind so vielfältig, wie die von externen Beratenden. Auf der einen Seite ergeben sich die Funktionen der internen Beratenden aus den bereits beschriebenen Ansätzen der Organisationsberatung. In der nachfolgenden Abbildung 3.1-3 sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Organisationsentwicklungs-, Innovations-, Problemlösungs- und Kommunikationsfunktion benannt. Neben diesen wird ihnen auch die Funktion der Wissenförderung und eines Wissenzzentrums zugeschrieben. Auch wenn externe Beratenden Best-Practice-Lösungen aus ihren zahlreichen Beratungsprojekten anbieten, können auch interne Beratende organisationsintern verbreiten und damit zum Wissenstransfer beitragen. Fungieren interne Beratungen als Kompetenzzentrum, können auch sie Expertenwissen innerhalb der Organisation bereitstellen. Auch lässt sich internen Beratungen eine gewisse Personalentwicklungsfunktion zuordnen, wenn deren Tätigkeit als Potentialentwicklung verstanden und für die spätere Übernahme von höheren Funktionen anerkannt wird (vgl. von Ameln 2015a: 33 f.; von Ameln 2015b: 9 ff.).

Abbildung 3.1-3: Merkmale interner Organisationsberatungen



Quelle: eigene Darstellung (vgl. Lippitt & Lippitt 2015:2; von Ameln 2015a: 33 f.; von Ameln 2015b: 9 ff.)

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass künftig neben externen Beratungen auch interne Beratungen eine wichtige Rolle spielen werden, um organisationale Veränderungen nachhaltig zu gestalten (vgl. von Ameln 2015a: 45). Wie weit interne Organisationsberatungen in Deutschland im öffentlichen Dienst bereits verbreitet sind, soll in dem nachfolgenden Abschnitt aufgezeigt werden.

3.2 Interne Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst

Wie in Abschnitt zwei beschrieben, steht der öffentliche Dienst inmitten eines Veränderungsprozesses, welcher durch dynamisch entwickelte Herausforderungen gekennzeichnet ist. In der Vergangenheit haben Reformprozesse oft nicht das gewünschte Ergebnis gebracht.

Im öffentlichen Dienst wird klassischerweise externes Wissen herangezogen, wenn es in den eigenen Organisationen fehlt bzw. anderweitig gebunden ist. Somit werden auch temporäre Arbeitsspitzen durch das Hinzuziehen externe Beratungen abgedeckt (vgl. Next (Hrsg.) 2021: 4). Gemäß der kleinen Anfrage der Fraktion der CDU/CSU vom 10. Mai 2023 (Drucksache 20/6746) hat die aktuelle Bundesregie-

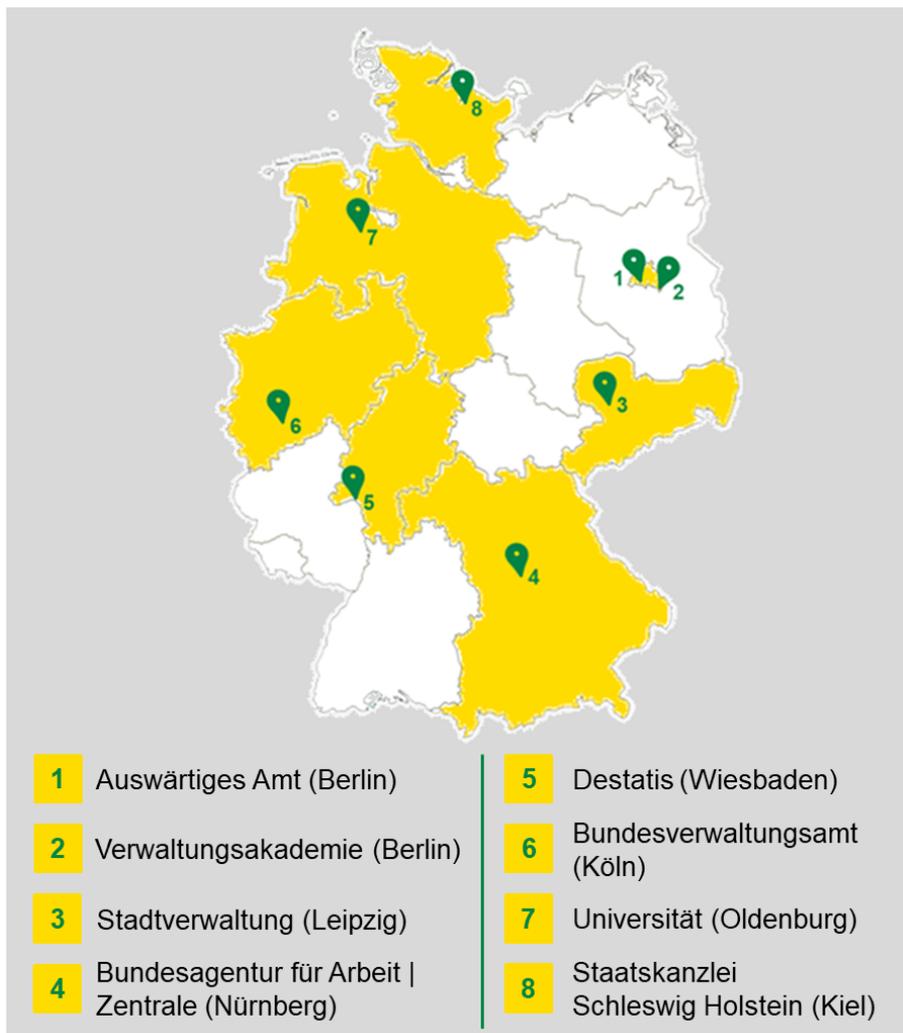
rung im ersten halben Jahr nach Amtsantritt bereits externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen über eine Viertelmillionen Euro ausgegeben (vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.) 2023a: 1). Die kleine Anfrage hatte unter anderem zum Ziel mehr Transparenz über die Zusammenstellung der Kosten und Strukturen externer Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu erhalten. Jedoch konnte die aktuelle Bundesregierung die Frage nach den Kosten für externe Beratungen seit Amtseintritt getrennt nach Ressorts und Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen nicht beantworten. Dies wurde mit der fehlenden gesicherten Datenbasis begründet (vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.) 2023b: 4). Auch wenn daher keine dezidierten Zahlen zu den Kosten für externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen auf Bundesebene vorliegen, kann festgehalten werden, dass öffentliche Organisationen jährlich in hohem Umfang externe Beratungen beauftragen. Eine Übersicht zu den Beauftragungen des öffentlichen Dienstes für externe Organisationsberatungen existiert ebenfalls nicht.

Der Bundesrechnungshof konstatierte bereits in seinem Bericht zum „Einsatz externe Berater in der Bundesverwaltung“ im Jahr 2006, dass die Notwendigkeit für die Beauftragung von externen Beratungen oftmals vorschnell getroffen werden. Aus Aspekten der Wirtschaftlichkeit schlägt er daher Handlungsmöglichkeiten vor, mit denen interne Lösungen anstelle des Einsatzes externer Beratungen erreicht werden können. Unter anderem empfiehlt er die Einrichtung von zentralen Kompetenzteams innerhalb des eigenen Geschäftsbereiches. Demnach sollten vermehrt größere Bereiche prüfen, ob beispielsweise für bestimmte Organisationsprojekte (Organisationsuntersuchungen, Personalbedarfsermittlungen) übergreifende Teams eingerichtet werden können. Hierin sieht er den Vorteil, dass hierdurch langfristig ein großes Fachwissen erlangt werden kann. Weiterhin mahnt er an, dass vor der Beauftragung externer Beratungen stets zu prüfen ist, ob auf die vorhanden verwaltungsinternen Beratungsteams im Bundesverwaltungsamt zurückgegriffen werden kann (vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2006: 26 ff.).

Aus dem Bericht des Bundesrechnungshofes geht somit hervor, dass bereits im Jahr 2006 auf Bundesebene interne Beratungsteams unter anderem zu Themen der Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen eingerichtet waren. Das Netzwerk der Expertinnen und Experten für die digitale Transformation der Verwaltung (Next e. V.) hat in seinem Thesenpapier weitere existierende interne Organisationsberatungen aufgelistet. Diesen liegen unterschiedliche Konzeptionen zu Grunde, was sich insbesondere in ihren differenzierten organisatorischen Verortungen, Kapazitäten und thematischen Ausrichtungen widerspiegelt (vgl. Next (Hrsg.) 2021: 10).

Mittels Literatur- und Internetrecherche wurde eine Übersicht zu bereits errichteten internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst erstellt. Hierfür wurde interne Organisationsberatungen definiert, als zentrale Organisationseinheiten innerhalb einer Behörde, die ihrer eigenen Behörde oder behördenübergreifend Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen in Themen des Organisationsmanagements (zum Beispiel in den Bereichen Projekt-, Prozess-, Veränderungs-, Wissensmanagement) anbieten, unabhängig von dem verfolgten Beratungsansatz. Abzugrenzen hiervon sind Organisationsberatungsgesellschaften mit Beteiligungen des öffentlichen Dienstes sowie interne Organisationseinheiten mit dem Fokus auf die IT-Beratung. Diese Abgrenzung stellt einen wesentlichen Unterschied zu der Auflistung des Netzwerkes Next e.V dar. Für die Erstellung dieser Übersicht wurde in den Organigrammen der Staatskanzleien und Finanzämter der Landesverwaltungen geschaut, ob diese interne Organisationsberatungen ausgewiesen haben. Weiterhin wurde auf Grundlage der ausgewiesenen Mitglieder in dem Thesenpapier des Netzwerkes Next e. V. geschaut, welche weiteren Behörden oder Einrichtungen interne Organisationsberatungen auf deren jeweiligen Internetseiten ausweisen. Abschließend wurde noch auf den Internetseiten großer kommunaler Städte in Deutschland recherchiert, ob interne Organisationsberatungseinheiten abgebildet sind. Die Ergebnisse der Recherche sind in Abbildung 3.2-1 dargestellt. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese nicht abschließend ist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass einige Behörden oder Einrichtungen ihre existierenden internen Organisationsberatungen nicht als solche in öffentlich zugänglichen Quellen ausgewiesen haben.

Abbildung 3.2-1: Interne Organisationsberatungen im Öffentlichen Dienst



Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung 3.2-1 zeigt, dass mittlerweile interne Organisationsberatungen im Bundesgebiet verteilt existieren. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass in der Abbildung 3.2-1 lediglich die Hauptstandorte der internen Organisationsberatungen dargestellt sind und nicht deren Beratungsgebiete. Auf Grundlage der Literatur- und Internetrecherche konnten insgesamt acht interne Organisationsberatungen identifiziert werden. Von diesen wurden einige erst in den letzten Jahren errichtet. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Beratungsleistungen im aktuellen Veränderungsprozess, ist davon auszugehen, dass künftig noch weitere interne Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst errichtet werden. Daher sollen in den nachfolgenden Abschnitten die konzeptionellen Ausrichtungen der bereits vorhandenen internen Organisationsberatungen näher betrachtet werden. Weiterhin sollen aus den Erfahrungen der internen Organisationsberatenden Schlüsselfaktoren identifiziert werden, die es braucht, damit interne Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst durch die potenziellen beratungssuchenden Personen akzeptiert und genutzt werden.

4 Forschungsdesign der empirischen Analyse

4.1 Festlegung des Untersuchungsplanes

Das Thema dieser Arbeit sowie die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen theoretischen Grundlagen, geben Aufschluss darüber, dass sich auch die nachfolgende empirische Analyse auf Organisationen bezieht. Daher ist es naheliegend sich bei dieser Analyse auf die Organisationsforschung zu beziehen. Dabei stellt sie ein sozial- und wirtschaftswissenschaftliches Forschungsfeld dar (vgl. Liebig, Matiaske & Rosenbohm 2017: 3). Die Nähe zu diesen beiden Disziplinen ergibt sich aus der theoretischen Einsicht, dass Organisationen in ihren Strukturen und Prozessen variieren, unter Anderem aufgrund ihrer unterschiedlichen Kontexte und Abhängigkeiten. Weiterhin charakterisiert sie, dass sie sowohl handelnde Akteure sind und diese sich zugleich intern als soziale Kontexte konstituieren. Daher sind Organisationen zunehmend in der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Dennoch hat sich in keiner dieser Disziplinen, zumindest im deutschsprachigen Raum, die Organisationsforschung als Forschungsfeld fest etabliert (vgl. ebenda: 4 f.). Daher verfügt die Organisationsforschung auch heute noch über keine allgemein akzeptierte Organisationstheorie und auch über keine einheitliche methodische Vorgehensweise (vgl. ebenda: 5; Kühl, Strodtholz & Taffertshofer 2009: 13). Aufgrund des Fehlens einer solchen expliziten Organisationsmethodologie existiert kaum Literatur mit Bezug zur Organisationsforschung. Daher wird sich im Folgenden auf die Methodenhandbücher von Liebig, Matiaske und Rosenbohm (2017) und von Kühl, Strodtholz und Taffertshofer (2009) beschränkt. Da die in diesen Handbüchern enthaltenen Methoden allerdings ihren Ursprung in der Sozialforschung haben, wird bei der Beschreibung dieser auch auf Literatur aus dieser Disziplin zurückgeriffen.

Neben der Einbettung in die theoretischen Grundlagen, richtet sich die Wahl der geeignetsten Methode auch in der Organisationsforschung maßgeblich nach der Forschungsfrage und dem -gegenstand (vgl. Ametowobla, Baur & Norkus 2017: 750). In der dieser Arbeit zu Grunde liegenden empirischen Untersuchung, sollen Antworten auf die folgende Forschungsfrage generiert werden:

Welche Schlüsselfaktoren müssen berücksichtigt werden, damit interne Organisationberatungen durch die potenziellen beratungssuchenden Personen akzeptiert und genutzt werden?“

Ziel dieser Forschungsfrage ist es Schlüsselfaktoren zu identifizieren, die auf Erfahrungen beruhen. Basierend auf einer vorherigen Literaturrecherche zu Organisationsberatungen, wurde die Forschungsfrage daher durch die fünf folgenden Unterfragen konkretisiert, die auch den Erfahrungsaspekt stärker berücksichtigen:

1. *Wie unterscheiden sich die vorhandenen Ansätze interner Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst aus organisatorischer, finanzieller, personeller und thematischer Sicht?*
2. *Welche Grundlagen sind für die Begründung eines Beratungsauftrages notwendig?*
3. *Wie lässt sich der Erfolg interner Organisationsberatungen sicherstellen?*
4. *Wie wird in den internen Organisationsberatungen sichergestellt, dass ausreichend Personal rekrutiert wird und deren Kompetenzen an die dynamischen Anforderungen angepasst werden?*
5. *Welche Optimierungspotentiale werden bei den vorhandenen Ansätzen der internen Organisationsberatungen gesehen?*

Bereits aus der Forschungsfrage lässt sich auch der Forschungsgegenstand ableiten. Betrachtet werden sollen bereits errichtete interne Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst. Wie bereits im Abschnitt 3.2 beschrieben, sollen hierbei lediglich die internen Organisationsberatungen betrachtet werden, die als zentrale Organisationseinheit innerhalb einer Behörde Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen in Themen des Organisationsmanagements für diese oder behördenübergreifend anbieten. Zu der Forschungsfrage existieren maximal zu einzelnen Aspekten öffentlich zugängliche Daten und Unterlagen. Jedoch existiert keine Datengrundlage, die die Erfahrungen der internen Organisationsberatungen zu der Gesamtheit der Unterfragen abbildet. Daher sind die Daten zunächst selbstständig zu erheben (Primärerhebung). Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle errichteten internen Organisationsberatungen in Errichtungskonzepten genau diese Fragen beantwortet haben, sind Personen auszuwählen, die diese Informationen bereitstellen können. Daher ist noch der zu befragende Personenkreis festzulegen, der stellvertretend für die jeweilige Behörde Auskunft geben kann (vgl. Liebig, Matiaske & Rosenbohm 2017: 5). Mit Blick auf die hierarchischen Strukturen im öffentlichen Dienst und zur Wahrung dieser, wurde sich dazu entschlossen, die Informationen bei den Leitungen dieser internen Organisationsberatungen einzuholen. Sollte eine Leitung noch nicht so lange für die interne Organisationsberatung zuständig sein, dass sie insbesondere Fragen im Zusammenhang mit der Errichtung beantworten kann, werden auch Personen zugelassen, die diese Kenntnisse haben.

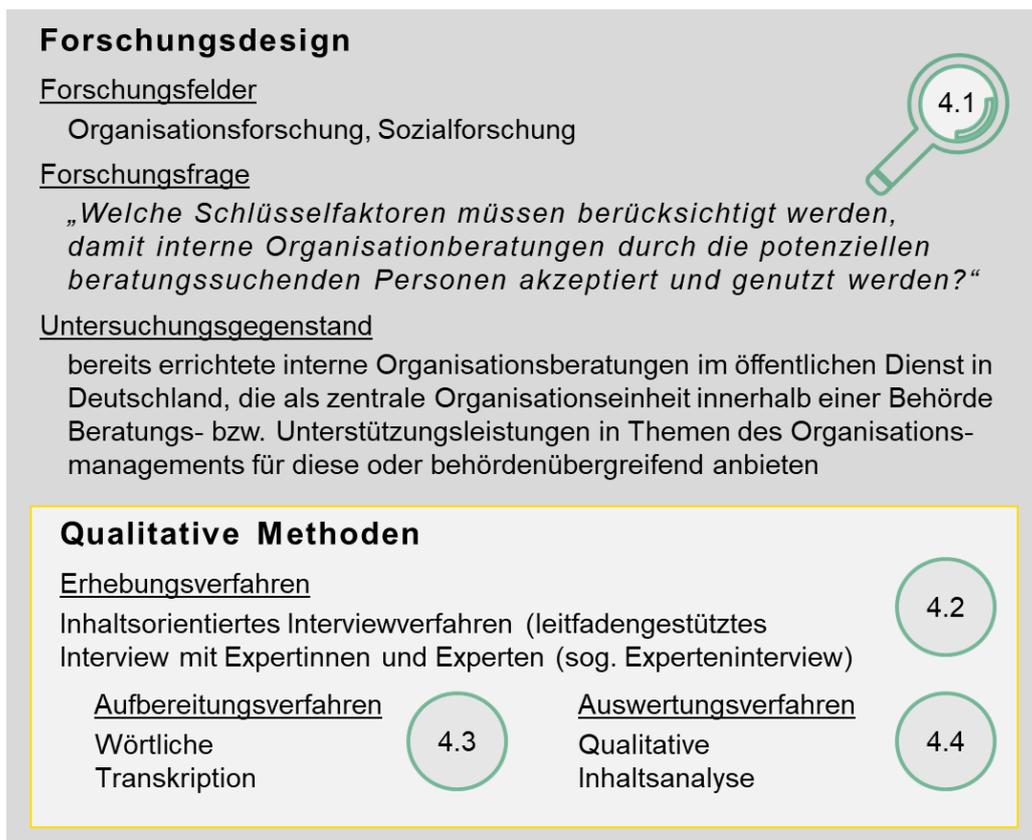
In der Organisationsforschung werden zur Datenerhebung häufig qualitative Methoden angewendet (vgl. ebenda: 3). Da das Ziel dieser empirischen Untersuchung insbesondere in der Identifizierung von Schlüsselfaktoren, aufgrund von bisher individuell gewonnenen Erfahrungen der befragten Personen, besteht, wurde

sich für eine qualitative Erhebungsmethode entschieden. Konkret werden die Personen mittels einem inhaltsorientierten Interviewverfahren zu ihren Erfahrungen befragt. Auf Grundlage des festgelegten Personenkreises, die aufgrund ihrer Funktion bzw. ihres Erfahrungswissens eine bestimmte Expertise vorweisen, werden sogenannte Experteninterviews (akteursspezifische Interviews) geführt (vgl. Mey & Mruck 2007: 254). Zu der Charakteristik dieser speziellen Art des Interviews und den Kriterien an diese sowie zum Aufbereitungsverfahren wird in Abschnitten 4.2 und 4.3 näher ausgeführt.

Auch für die Auswertung der Interviewdaten wird ein qualitatives Verfahren gewählt. Da die Interviews stark inhaltsorientiert sind, wird die Auswertung auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Nähere Informationen zu dieser Methode und dem damit verbunden Vorgehen, sind in Abschnitt 4.4 enthalten.

Der soeben beschriebene Untersuchungsaufbau ist noch einmal in der Abbildung 4.1-1 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 4.1-1: Übersicht Forschungsdesign



Quelle: eigene Darstellung

4.2 Datenerhebung mittels Experteninterviews

Die Durchführung von Interviews spielt in der qualitativen Organisationsforschung eine zentrale Rolle (vgl. Klemm & Lippold 2017: 313). Hierbei existieren verschiedene Interviewformen und -bezeichnungen, die sich teilweise auch überschneiden (vgl. Mey & Mruck 2007: 250). Während sich das narrative Interview oder das diskursiv-dialogische Interview auf die Erhebungsart bzw. -vorgehensweise bezieht, ist für das Experteninterview die Untersuchungsgruppe namensgebend (vgl. ebenda: 254). Das Experteninterview ist inhaltsorientiert, das heißt es setzt seinen Schwerpunkt auf den Informationswert von Sachverhalten. Demnach verfolgen die Forschungsfragen „...bestimmte, relativ klar eingegrenzte Fragestellungen...“ (Klemm & Liebold 2017: 307). Inhaltsorientierte Interviews basieren auf der qualitativ-interpretativen Sozialforschung. Diese fordert, dass der interviewten Person Raum gegeben wird, um die Relevanz von bestimmten Inhalten selbst bestimmen zu können. Sie fordert somit eine gewisse Offenheit, so dass die interviewten Personen auch frei antworten können, ohne dabei durch eine zu hohe Standardisierung bei der Fragenstellung eingeengt zu werden. Es soll also kein feststehendes Wissen abgefragt werden (vgl. ebenda). Vielmehr dienen die Experteninterviews dazu Daten zu generieren, die bisher exklusiv im Besitz der Expertinnen und Experten sind. Es zielt also darauf ab einen bestimmten Teil des impliziten Wissens einer, als Expertin oder Experte deklarierten, Person in explizites Wissen umzuwandeln (vgl. Kaiser 2021: 47). Die geforderte Offenheit ist jedoch nicht mit einer Unstrukturiertheit gleichzusetzen. Zentrales Instrument für die Datenerhebung ist bei einem Experteninterview ein Leitfaden, der das Ziel verfolgt die klare inhaltliche Ausrichtung vorzustrukturieren (vgl. Klemm & Liebold 2017: 309).

Die Datenerhebung mittels Experteninterviews benötigt Einiges an Vorbereitung. Im Nachfolgenden wird daher beschrieben, wie hierbei vorgegangen wurde. Hierfür wurde der Prozess in vier Schritte untergliedert, welcher in Abbildung 4.2-1 noch einmal zusammengefasst ist. Als erstes wurde das Interview konzeptioniert. Hierfür wurden zunächst die Rahmenbedingungen für die Interviews festgelegt. Zentraler Punkt hierbei war die Festlegung der Stichprobe. Wie bereits im Abschnitt 4.1 aufgeführt, sollen die Interviews mit Personen aus den errichteten internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst in Deutschland geführt werden. Im Abschnitt 3.2 wurde bereits eine Übersicht über das Rechercheergebnis vorgestellt. Gemäß der zugrunde gelegten Definition, was eine interne Organisationsberatung im Sinne dieser Arbeit ist, existieren acht interne Organisationsberatungen. Demnach wurde die Stichprobe zunächst auf diese acht festgesetzt. Zur Wahrung der

Bereitschaft für ein solches Experteninterview wurde festgelegt, dass die Interviewzeit inklusive Vorbemerkungen nicht länger als zwei Stunden betragen soll. Prinzipiell wurden Interviews mit einzelnen Personen (Einzelinterviews) angestrebt. Jedoch wurde ein Interview mit mehr Personen nicht kategorisch ausgeschlossen. Aufgrund der geografischen Verteilung der Standorte der internen Organisationsberatungen, wurde sich für eine virtuelle Durchführung der Interviews entschieden.

Abbildung 4.2-1: Übersicht Vorgehen der Datenerhebung mittels Experteninterviews



Quelle: eigene Darstellung

Der Schwerpunkt der Konzeptionsphase lag auf der Erstellung eines Leitfadens für die Interviews, der als Gedächtnisstütze während des Gespräches fungiert. (vgl. Klemm & Liebold 2017: 309). Aus der Literatur lassen sich hilfreiche Hinweise für die Erstellung eines Interviewsleitfadens gewinnen. Grundsätzlich sollten die Fragen des Leitfadens zum Einstieg allgemein formuliert sein. Über anschließende detaillierte Fragestellungen sollte das Interview anschließend zu den spezifischen Themenbereichen gelangen (vgl. ebenda). Aufgabe der Interviewerin bzw. des Interviewers ist es während des Gesprächsverlaufes Erzählanreize zu setzen. Daher sollten die Fragen einfach formuliert sein. Diese Einfachheit kann sichergestellt

werden, indem die Formulierungen dem Alltag der befragten Person entsprechen. Jedoch sollten die Fragen auch nicht auf einsilbige „Ja-oder-nein-Antworten“ abzielen. Bei der Erstellung der Formulierung der Interviewfragen wurde sich an den Hinweisen von Kruse (2014: 22) orientiert (vgl. Dresing & Pehl (Hrsg.) 2018: 9).

Die Inhalte für die Fragestellungen wurden zum einen mit Hilfe einer Literaturrecherche zu Unternehmens- und Organisationsberatungen generiert. Zudem wurde durch die Autorin Brainstorminggespräche mit Kolleginnen und Kollegen aus dem öffentlichen Dienst geführt. Hierbei wurden sie zu ihren persönlichen Erwartungen an zu beantwortende Frage im Zusammenhang mit der Errichtung einer internen Organisationsberatung befragt. Die Auswahl der Gesprächspersonen wurde so gestaltet, dass möglichst viele verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden konnten. Dabei wurden Gespräche mit Personen geführt, die derzeit selbst mit der Konzeptionierung zur Errichtung einer solchen neuen Organisationseinheit betraut sind. Weiterhin wurden auch die Erwartungen von Personen zusammengetragen, die künftig selbst in einer solchen internen Organisationsberatung arbeiten werden bzw. berechtigt sind Beratung von dieser zu beauftragen. Nach dem Zusammentragen dieser vielfältigen Erwartungen, wurden diese in Fragen, entsprechend den oben beschriebenen Prämissen, formuliert. Anschließend wurden sie noch strukturiert und kategorisiert. Der finalisierte Interviewleitfaden ist dem Anhang A 1 zu entnehmen.

In der zweiten Phase wurden die Interviews geplant. Hierbei wurde zunächst mit den acht internen Organisationsberatungen über E-Mail Kontakt aufgenommen. Zur Steigerung der Bereitschaft für ein solches Experteninterview, wurde gemeinsam mit dem Vorgesetzten der Autorin, welcher ebenfalls im öffentlichen Dienst arbeitet, entschieden, dass die erste Kontaktaufnahme unter seiner Beteiligung erfolgt. Hierfür wurde sich insbesondere entschieden, da vorwiegend Leitungspersonen angeschrieben wurde und hier die Etikette des öffentlichen Dienstes, die sich an den Hierarchien orientiert, gewahrt bleiben sollte. Zunächst signalisierten alle acht angefragten internen Organisationsberatungen Bereitschaft für ein solches Interview. Da die Interviews jedoch im Zeitraum Ende Mai bis Mitte Juni 2023 durchgeführt werden sollten, konnten leider zwei Interviews aufgrund von Terminkollisionen nicht stattfinden. Mit den übrigen Ansprechpersonen der internen Organisationsberatungen wurden die Termine für die Interviews vereinbart. Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme wurden die Personen darüber informiert, dass die Gespräche als Experteninterviews virtuell durchgeführt werden sollen. Für diese Art der Durchführung wurden im Vorfeld der Interviews die Einverständniserklä-

rungen zu diesen eingeholt. Somit wurde auch den Anforderungen des Datenschutzes Rechnung getragen. Die versendete Einverständniserklärung ist dem Anhang A 3 zu entnehmen. Für die virtuelle Durchführung der Interviews wurde das Webkonferenzsystem „BigBlueButton“ genutzt, welches ebenfalls den Anforderungen des Datenschutzes und der Informationssicherheit entspricht. Entscheidend für die Wahl dieses Webkonferenzsystems war auch, dass es die Möglichkeit für die Aufzeichnung der Interviews bietet.

Nach der Konzeption und Planung der Interviews wurde eine Testphase abgeschlossen, bevor sie mit den Ansprechpersonen der internen Organisationsberatungen durchgeführt werden konnten. Hierbei wurden zum einen die Fragen des Interviewleitfadens auf Verständlichkeit geprüft. Auf Grundlage der daraus gewonnenen Erkenntnisse wurde der Interviewleitfaden noch einmal geringfügig angepasst. Zum anderen wurden die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen der Interviewdurchführung getestet. Hierbei wurde insbesondere geprüft, ob die Anzahl der Fragen auch zu der geplanten Interviewzeit von maximal zwei Stunden passt. Dies konnte nach dem Testdurchgang bejaht werden. Weiterhin wurden noch die Funktionsweisen des Webkonferenzsystems insbesondere die Aufnahme des Interviews getestet.

Auf Bitten von einzelnen zu interviewenden Personen, wurden allen vorab die wesentlichen Fragen, die dem Interview zugrunde gelegt werden sollten, übermittelt. Die im Vorfeld übersendeten Fragen sind dem Anhang A 3 zu entnehmen.

Anschließend wurden die sechs geplanten Interviews durchgeführt, auch wenn bei einigen noch einmal eine Terminverlegung notwendig war. Dabei wurden fünf Einzelinterviews und ein Interview mit zwei interviewten Personen geführt. Die Dauer der reinen Interviews (ohne Vorbemerkungen und Verabschiedungen) lag zwischen einer und zwei Stunden. Die durchschnittliche Dauer betrug ca. eine Stunde.

Dem inhaltlichen Teil der Interviews vorgeschaltet wurde jeweils eine kurze Begrüßung und Selbstvorstellung sowie eine kurze Erläuterung des Ablaufes. Dabei wurde sich jeweils auf Regeln für das Interview verständigt, zum Beispiel zur Offenheit und Vertraulichkeit des Interviews. Weiterhin wurde den interviewten Personen im Vorfeld ermöglicht Verständnisfragen zum Ablauf zu stellen. Es wurde stets auf eine angenehme Interviewatmosphäre geachtet. Hierzu zählt auch das Vermeiden von Unterbrechungen und Störungen, wobei die Interviewerin aufgrund der örtlichen Distanz, hier nur sehr begrenzt Einfluss darauf nehmen konnte. Wäh-

rend der Interviews wurde auf die Einhaltung der vorherigen Interviewregeln geachtet. Zur Aufrechterhaltung des Gespräches wurde situationsbedingt zwischen verschiedenen Fragetechniken unterschieden.

4.3 Datenaufbereitung mittels Transkription

Die während der Interviews erhobenen Daten wurden aufgezeichnet. Dadurch konnte eine lückenlose Dokumentation des Gesagten sichergestellt werden. Die Interviews wurden in Form von Transkripten protokolliert. Bevor mit der Datenaufbereitung begonnen werden kann, sollte eine Entscheidung über die Genauigkeit der Protokollierung getroffen werden. Hierbei wurde sich für eine inhaltlich-semantische Transkription entschieden. Im Vergleich zu anderen Verfahren ermöglicht dieses einen schnelleren Zugang zum Gesprächsinhalt, da es auf genaue Details zur Aussprache verzichtet. Somit sind die Transkripte auch einfacher zu lesen. Wie es der Name des Verfahrens bereits erahnen lässt, liegt der Fokus hierbei auf den Inhalten (vgl. Dresing & Pehl (Hrsg.) 2018: 17 f.). Angelehnt an das Regelsystem von Dresing und Pehl wurde für die Transkription entsprechende Regeln festgelegt. Diese Transkriptionsregeln sind dem Anhang A 4 zu entnehmen.

Der Prozess der Datenaufbereitung wurde durch die Hinzunahme einer webbasierten Software deutlich verkürzt. Diese Software ermöglicht es die Interviewaufnahmen in einen ersten Transkriptionsentwurf umzuwandeln. Als Grundlage für den Umwandlungsprozess dienten dabei die zuvor festgelegten Transkriptionsregeln. Es wurde sich für die kostenpflichtige Software trint entschieden, da diese die in Deutschland geltenden Anforderungen an den Datenschutz und die Informationssicherheit gerecht wird. Die Transkriptentwürfe wurden anschließend noch einmal hinsichtlich der Einhaltung der Transkriptionsregeln überprüft.

Nach der Fertigstellung der Transkripte wurden diese, wie in den Interviews vereinbart, noch einmal den interviewten Personen zur Überprüfung zur Verfügung gestellt. Von Seiten der interviewten Personen wurden keine Änderungsbedarfe geäußert. Die Transkripte der einzelnen Interviews sind dem Anhang B 1-A bis B 1-F zu entnehmen.

4.4 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der Daten wurde sich für die qualitative Inhaltsanalyse entschieden. Dieses Vorgehen ist gekennzeichnet davon, dass es die Analyse der Kommunikation zum Ziel hat, die während des Interviews stattgefunden hat. Weiterhin ist die qualitative Inhaltsanalyse systematisch und regelgeleitet. Das bedeutet, dass die Analyse nach expliziten Regeln stattfindet (vgl. Mayring 2022: 13). Bevor jedoch in die Auswertung des Datenmaterials eingestiegen werden kann, ist dieses zunächst zu analysieren. Dabei ist nach Mayring das Material festzulegen, die Entstehungssituation zu analysieren und die formale Charakteristik des Materials zu bestimmen (vgl. ebenda: 53 f.). Für die Auswertung der erhobenen Daten wurde festgelegt, dass die sechs Transkripte vollständig in die Analyse einfließen sollen. Die Situation, in der das Datenmaterial entstanden ist, wird wie folgt beschrieben. Die interviewten Personen nahmen freiwillig an den Gesprächen teil. Die Interviews wurden entlang eines halbstrukturierten Leitfadens durchgeführt. Sie wurden im Rahmen dieser Arbeit durch die Autorin durchgeführt. Weiterhin fanden die Interviews, wie bereits in Abschnitt 4.2 beschrieben, virtuell über ein Videokonferenzsystem statt. Das Datenmaterial, welches der qualitativen Inhaltsanalyse zugrunde gelegt werden soll, wird wie folgt charakterisiert. Die Interviews wurden mittels des Videokonferenzsystems aufgezeichnet und anschließend, wie in Abschnitt 4.3 erläutert, transkribiert. Die zu analysierenden Fragen sind aus dem Abschnitt 4.1 zu entnehmen.

Abgeleitet aus diesen Vorüberlegungen ist eine Entscheidung über die Analyseform zu treffen. Unter Anderem unterscheidet Mayring zwischen einer induktiven Kategorienbildung und einer deduktiven Kategorienanwendung. Bei letztgenannten wird ein Kategoriensystem vor der Analyse des Datenmaterials theorie- und fragestellungsgeleitet aufgestellt (vgl. ebenda: 67). Da im Vorfeld die Fragen bereits in dem Interviewleitfaden bestimmten Kategorien zugeordnet wurden, wurde sich für die Analyse mittels deduktiver Kategorienanwendung entschieden. Das Kategoriensystem besteht dabei aus Hauptkategorien und maximal zwei Ebenen von Unterkategorien. Im Zusammenhang mit der Aufstellung des Kategoriensystems wurden auch die Analyseeinheiten festgelegt, um die Inhaltsanalyse zu präzisieren. Gemäß Mayring sind in diesem Zusammenhang die Kodiereinheit, die Kontexteinheit und die Auswertungseinheit festzulegen. Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde ein einzelnes Wort als Kodiereinheit, also kleinster auszuwertender Materialbestand, definiert. Im Gegenteil dazu wurde als Kontexteinheit, also größter auszuwertender Textbestandteil, die komplette Frage auf eine gestellte Antwort festgelegt. Als Auswertungseinheit, also die Menge, die dem Kategoriensystem

gegenübergestellt werden kann, wurde ein gesamtes Dokument, also ein Protokoll definiert (vgl. ebenda: 60). Dabei wurde ausdrücklich festgelegt, dass auch eine Mehrfachkategorisierung von Textbausteinen möglich ist. Anschließend wurde noch ein Kodierleitfaden zusammengestellt, der neben den einzelnen Kategorien Ankerbeispiele und Kodierregeln enthält. Die Ankerbeispiele wurden während der Leitfadenerstellung aus der Literatur zusammengestellt. Der Kodierleitfaden ist dem Anhang A 5 zu entnehmen.

Anschließend wurden die Kategorien den Textteilen des ersten Transkripts aufgrund dieses Kategoriensystems und dem Kodierleitfaden zugeordnet. Wären in diesem Übungsdurchlauf Zuordnungsprobleme entstanden, hätten diese noch angepasst werden können. Da jedoch beim ersten Durchlauf keine derartigen Probleme aufgetreten sind, wurden anschließend die übrigen Transkripte kategorisiert. Hierbei wurden zunächst die wörtlichen Textteile den einzelnen Kategorien zugeordnet. Eine beispielhafte Abbildung dieses Schrittes ist dem Anhang B 2 zu entnehmen.

Da die Antworten auf die einzelnen Fragen teilweise sehr lang und umschreibend waren, wurden die einzelnen Textbausteine in einem nächsten Schritt noch einmal gekürzt. Fragen, deren Antworten sich eher für eine quantitative Auswertung eignen, wurden die gekürzten Textbausteine noch verallgemeinert. Beispielsweise wurden die interviewten Personen zu ihrem organisatorischen Aufbau befragt. Hierbei wurden auch die existierenden Rollen in den internen Organisationsberatungen benannt. Diese Rollen wurden teilweise umschrieben. Um hier auswerten zu können, welche Rollen in den internen Organisationsberatungen existieren und gegebenenfalls Gemeinsamkeiten herauszufinden, wurden diese Rollenumschreibungen zu einer Rollenbezeichnung verallgemeinert. Eine Übersicht über diese vorgenommenen Verkürzungen und Verallgemeinerungen ist in dem Anhang B 3 enthalten.

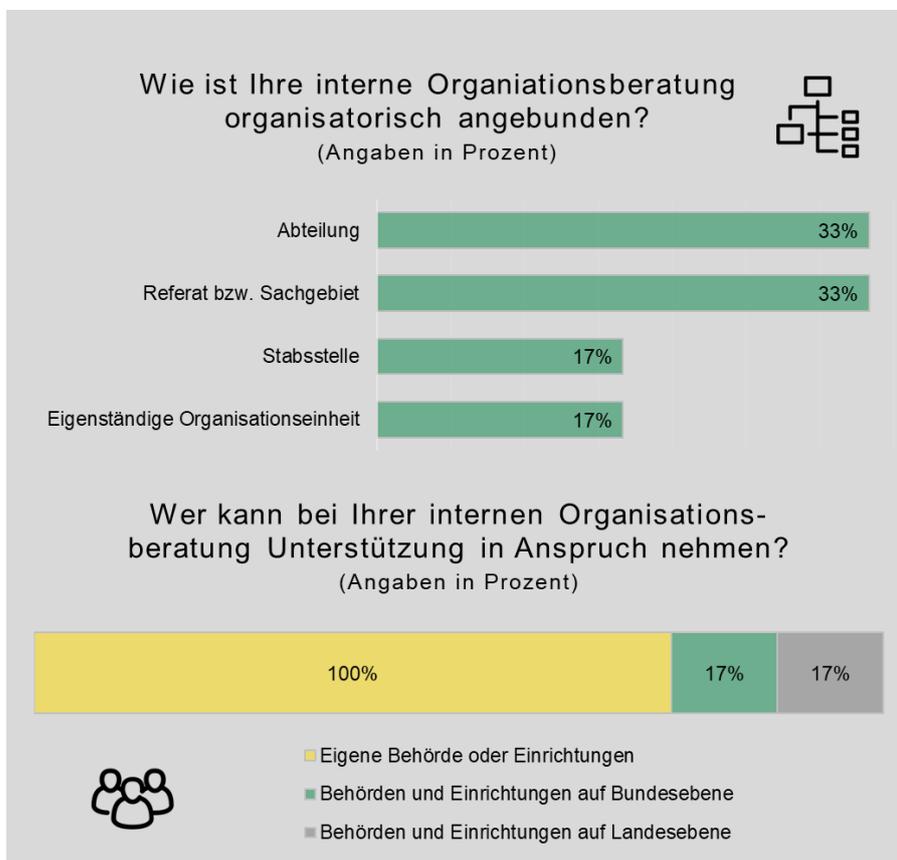
5 Darstellung der vorhandenen Ansätze der internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst

5.1 Konzeption der internen Organisationsberatungen

Die im öffentlichen Dienst vorhandenen internen Organisationsberatungen beruhen auf unterschiedlichen Konzepten. Die interviewten Personen wurden daher eigangs gebeten zu den zugrunde liegenden Konzepten auszuführen (Kategorie 1). Die Fragen hierzu wurden drei Unterkategorien zugeordnet. Die erste Unterkategorie (1.1) fasst die wesentlichen Rahmenbedingungen zusammen. Für diese Unterkategorie wurde sich für eine quantitative Auswertung entschieden. Hierfür wurde die Unterkategorie 1.1 wiederum in sechs weitere Unterkategorien unterteilt.

Bei der Errichtung einer neuen Organisationseinheit ist festzulegen, wie diese in die vorhandenen Organisationsstrukturen eingebunden werden soll (Unterkategorie 1.1.1). Wie in der Abbildung 5.1-1 dargestellt, sind von den sechs internen Organisationsberatungen jeweils zwei (33 Prozent) als eigenständige Abteilung (vgl. Anhang B 1-A; B1-F) oder als Referat bzw. Sachgebiet (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C) angebunden. Jeweils eine (17 Prozent) interne Organisationsberatung ist als Stabsstelle oder eigenständige Organisationseinheit mit zentraler Ansiedlung an der Dienstaufsicht (ohne Fachaufsicht) angegliedert (vgl. Anhang B 1-D; B 1-E).

Abbildung 5.1-1: Organisatorische Anbindung und Zielgruppen



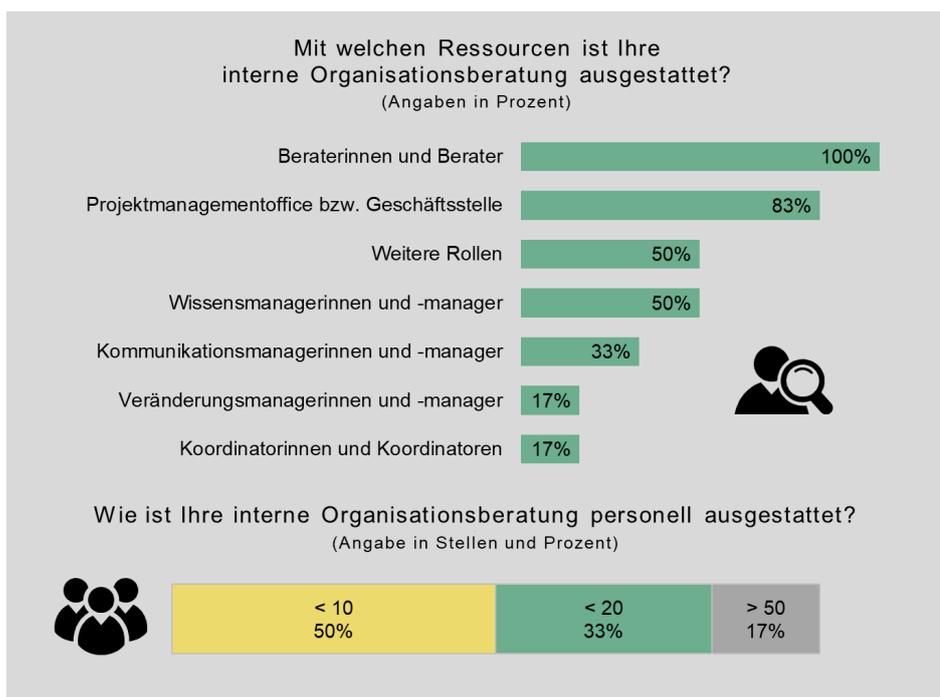
Quelle: eigene Darstellung

Als Maßstab für eine adäquate personelle und finanzielle Ausstattung, können Kenntnisse darüber dienen, wer bei der internen Organisationsberatung Unterstützung in Anspruch nehmen kann (Unterkategorie 1.1.6). Alle internen Organisationsberatungen stellen ihr Angebot für die eigene Behörde bzw. Einrichtung bereit (vgl. Abbildung 5.1-1). Darüber hinaus steht das Angebot von jeweils einer interne Organisationsberatung allen Behörden und Einrichtungen auf Bundesebene und einer auf Landesebene zur Verfügung (vgl. Anhang B 1-A; B 1-D).

Beziehen sich die Beratungen lediglich auf die eigene Behörde oder Einrichtung, dann sind die internen Organisationsberatungen als Referat bzw. Sachgebiet, Stabsstelle oder Abteilung eingerichtet (vgl. Anhänge B 1-B; B 1-C; B 1-E; B 1-F). Interne Organisationsberatungen, die Behörden und Einrichtungen auf Bundes- oder Landesebene beraten, sind hingegen als eigene Abteilung bzw. als eigenständige Organisationseinheit mit zentraler dienstrechtlicher Angliederung organisatorisch verankert (vgl. Anhänge B 1-A; B 1-D).

Wesentlich bei der Betrachtung von einzelnen Organisationseinheiten sind Informationen über die vorhandenen personellen Ressourcen (Unterkategorie 1.1.3) und den von ihnen wahrgenommenen Rollen (Unterkategorie 1.1.2). Wie die Abbildung 5.1-2 zeigt, bestehen die Hälfte der internen Organisationsberatungen aus weniger als zehn Stellen (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D; B 1-E). In zwei der internen Organisationsberatungen sind mehr als zehn und weniger als 20 Stellen und in einer sind mehr als 50 Stellen vorhanden (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C; B 1-F).

Abbildung 5.1-2: Personelle Ressourcen und deren Rollen



Quelle: eigene Darstellung

Neben der Leitung werden in den betrachteten internen Organisationsberatungen noch weitere Rollen wahrgenommen (Unterkategorie 1.1.2). Diese sind in der Abbildung 5.1-2 dargestellt. Wie es der Bezeichnung der betrachteten Organisationseinheiten immanent ist, existiert bei allen die Rolle der Beraterinnen bzw. Berater. Darüber hinaus haben fünf (83 Prozent) interne Organisationsberatungen ein Projektmanagementoffice bzw. eine Geschäftsstelle bei sich eingerichtet, die sich um deren administrative Aufgaben kümmert (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-D; B 1-E; B 1-F). Wissensmanagerinnen und Wissensmanager sind in drei internen Organisationsberatungen (50 Prozent) vorhanden (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-F). Die Rolle der Kommunikationsmanagerin bzw. des Kommunikationsmanagers ist in zwei (33 Prozent) internen Organisationsberatungen vorzufinden. Jeweils eine der befragten Organisationseinheiten haben Veränderungsmanagerinnen bzw. Veränderungsmanager oder Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren eingerichtet (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D). Als weitere Rollen, die jeweils nur in einer der internen Organisationsberatungen existiert, sind noch die Portfoliomanagerin bzw. der Portfoliomanager, die Verantwortlichen für die Erstellung eines Organisationshandbuchs und der Prozessleitfäden, benannt (vgl. Anhang B 1-A; B 1-F).

Einzelne dieser Rollenbeschreibungen geben bereits Aufschluss über die Themen, zu denen die betrachteten Organisationseinheiten Beratungen anbieten (Unterkategorie 1.1.5). Auch hier ist es aufgrund der ausschließlichen Befragung von internen Organisationsberatungen nicht verwunderlich, dass alle das Thema Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung benannt haben. Jeweils die Hälfte der interviewten Personen gaben an, dass sie Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen zu den Themen Projektmanagement oder Personalentwicklung, -bedarfsermittlung und -strategie anbieten (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-D; B 1-E; B 1-F). Für Prozessberatung und -management und / oder Veränderungs- und Akzeptanzmanagement sind jeweils zwei (33 Prozent) der internen Organisationsberatungen zuständig (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D). Die bisher benannten Themen lassen sich klassischerweise internen Organisationsberatungen zuordnen. Darüber hinaus haben alle interviewten Personen noch weitere Beratungsthemen benannt. Sie erstrecken sich vom Anforderungsmanagement über die Zusammenarbeit und Führung bis hin zur IT- und Technologieberatung bzw. Digitalisierungsberatung und sind vollständig in der Abbildung 5.1-3: Beratungsthemen der internen Organisationsberatungen dargestellt.

Abbildung 5.1-3: Beratungsthemen der internen Organisationsberatungen



Quelle: eigene Darstellung

Die Anzahl der angebotenen Beratungsthemen ist dabei nicht abhängig von den vorhandenen personellen Ressourcen. Interne Organisationsberatungen mit weniger als zehn Stellen, weisen eine Bandbreite von vier bis fünf Beratungsthemen auf (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D; B 1-E). Wohingegen diese bei internen Organisationsberatungen von mehr als zehn und weniger als 20 Stellen zwischen drei und vier Beratungsthemen liegt (vgl. Anhang B 1-C; B 1-F).

Es ist davon auszugehen, dass es für einige der benannten Themen in den internen Organisationsberatungen, neben den eigenen personellen Ressourcen, auch finanzielle Mittel (zentrales Budget) bedarf (Unterkategorie 1.1.4). Vier (67 Prozent) der befragten Organisationseinheiten gaben an, dass sie ein zentrales, wenn auch teilweise geringes, Budget für die eigene technische und räumliche Ausstattung sowie für Fortbildungen und Reisekosten haben (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-D; B 1-E). In zwei internen Organisationsberatungen ist auch ein zentrales Budget für die Beauftragung von externen Beratungen vorhanden (vgl. Anhang B 1-C; B 1-D). Weiterhin existieren in jeweils einer der internen Organisationsberatungen Budgets für die Weiterentwicklung der eigenen Organisationseinheit, für deren Öffentlichkeitsarbeit oder für weitere Themen, wie zum Beispiel für Maßnahmen des Gesundheitsmanagements (vgl. Anhang B 1-A; B 1-F).

Wie bereits dargestellt, sind die internen Organisationsberatungen in ihren Behörden bzw. Einrichtungen unterschiedlich organisatorisch angebunden. Jede von diesen Anbindungen birgt seine Vor- und Nachteile. Die interviewten Personen wurden daher zu den organisatorischen Herausforderungen befragt (Unterkategorie 1.2). Die benannten Herausforderungen wurden der Unterkategorie 1.2.1 und der Umgang mit diesen der Unterkategorie 1.2.2 zugeordnet. Im Nachfolgenden wird eine organisatorische Herausforderung zunächst beschrieben und anschließend aufgeführt, welche Maßnahmen ergriffen wurden. Die organisatorische Anbindung führt gemäß den interviewten Personen zu einer Vielzahl von Herausforderungen. Beispielsweise ist eine interne Organisationsberatung, die in einer Abteilung einer nachgeordneten Behörde mit Fachaufsicht in der übergeordneten Behörde angegliedert ist, nicht wirklich unabhängig. Wenn dann noch die Projekte durch die Fachaufsicht priorisiert werden, besteht die Gefahr, dass diese die interne Organisationsberatung als sogenannten „verlängerten Arm“ nutzt und den Beratungsaufträgen lediglich bei politischem Interesse zugestimmt wird (vgl. Anhang B 1-A-299 bis 316). Weiterhin besteht das Risiko, dass die interne Organisationsberatung „...in den Ruf kommt, da nur auftragsbezogen Gefälligkeitsgutachten zu schreiben, die schon immer politisch gewollt waren ...“ (Anhang B 1-A-384 bis 385). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bedarf es aus Sicht der interviewten Person einer sehr vertrauensvollen und engen Zusammenarbeit zwischen der internen Organisationsberatung und der Fachaufsicht (vgl. Anhang B 1-A-378 bis 380).

Als weitere Herausforderung, aufgrund der organisatorischen Anbindung in einer Linienorganisation, wurden mögliche Kompetenzstreitigkeiten mit fachlich eng verknüpften Organisationseinheiten benannt (vgl. Anhang B 1-A-319 bis 325; B 1-C-162 bis 183). Um dieser Herausforderung zu begegnen, sind gemäß den interviewten Personen klare Zuständigkeitsregelungen unerlässlich. In einer Behörde wurde beispielsweise festgelegt, dass die interne Organisationsberatung gemäß ihren geschaffenen Standards die fachlich eng verknüpfte Organisationseinheit sult, um denen so ihre Vorgehensweise näher zu bringen (vgl. Anhang B 1-C-187 bis 194). Weiterhin wurden, im Zusammenhang mit der Ansiedlung der internen Organisationsberatung in der Linienorganisation, die geringe Durchschlagskraft und Neutralität, aufgrund des Gleichordnungsverhältnisses zu anderen Organisationseinheiten in der Linie, angeführt (vgl. Anhang B 1-C-136 bis 143; B 1-E-182 bis 188). Zum Umgang mit dieser Herausforderung wurde beschrieben, dass immer wieder die Neutralität und fehlende Entscheidungsverantwortung kommu-

niziert wird. Demnach kann die interne Organisationsberatung, aufgrund ihrer organisatorischen Anordnung in der Linie, keine Entscheidungen frei von hierarchischen Strukturen treffen. Vielmehr entscheiden hier die Vorgesetzten. Dieser Umstand wird gegenüber den beauftragenden Personen immer wieder kommuniziert (vgl. Anhang B 1-E-189 bis 199).

Doch auch die Ansiedlung der internen Organisationsberatung als Stabsreferat, direkt an der Leitung für den Querschnittsbereich, wurde von einer interviewten Person als organisatorische Herausforderung gesehen. Da Leitungspersonen weit oben in der Hierarchie für viele Bereiche zuständig sind, fehlt diesen oftmals die Zeit, um die interne Organisationsberatung adäquat zu informieren. Hierdurch werden wichtige Informationen nicht weitergegeben (vgl. Anhang B 1-B-42 bis 47). Da dies insbesondere für eine interne Organisationsberatung, die auch umfassende Kenntnisse über die Behörde benötigt, essenziell war, wurde sie in die Linienorganisation als Referat eingegliedert. Um auch durch andere Organisationseinheiten wahrgenommen zu werden, wurde die interne Organisationsberatung in diesem Fall dem Querschnittsbereich zugeordnet (vgl. Anhang B 1-B-48 bis 49, 142 bis 149).

Als weitere organisatorische Herausforderung wurde benannt, dass die interne Organisationsberatung als kleine und eigenständige Organisationseinheit ein geringes Budget für beispielsweise IT-Ausstattung hat (vgl. Anhang B 1-D-156 bis 164). Für diese Herausforderung wurde durch die interviewte Person keine Maßnahme zum Umgang mit dieser benannt.

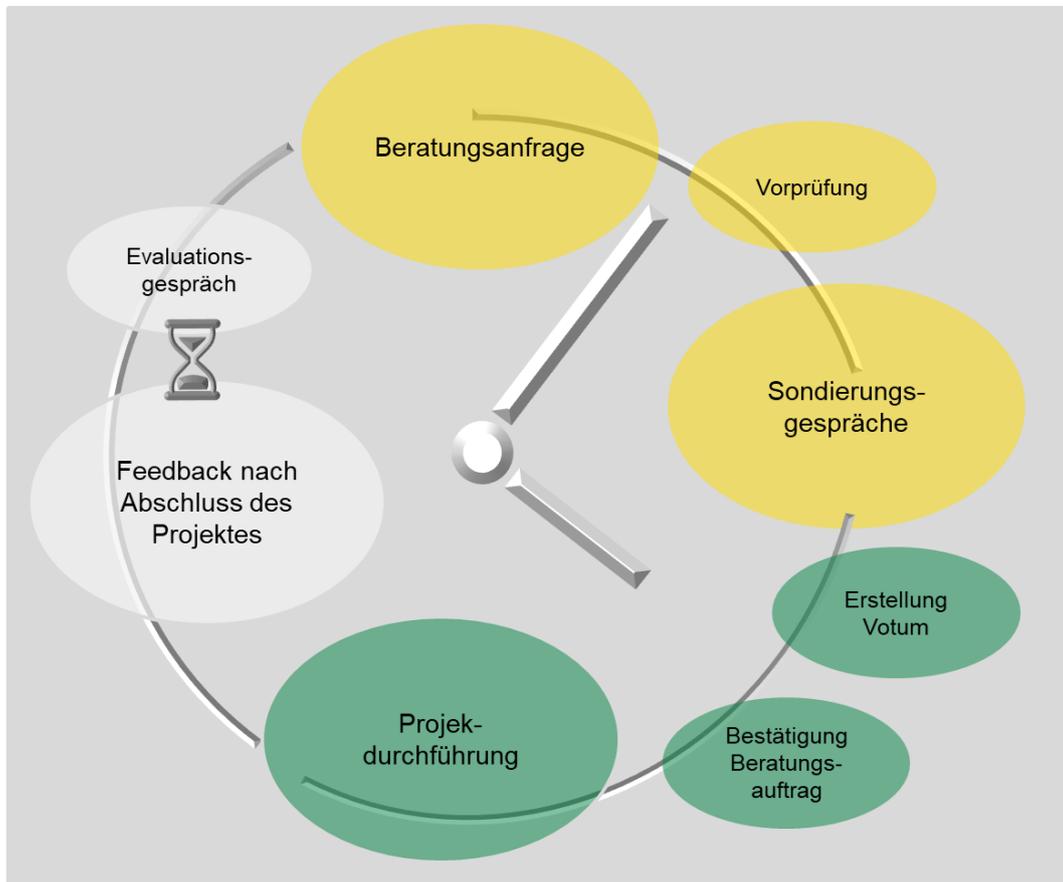
Neben den organisatorischen Rahmenbedingungen lassen sich die internen Organisationsberatungen auch anhand inhaltlich-methodischen Aspekten voneinander unterscheiden. Wie bereits im Abschnitt 3.1 beschrieben, existieren unterschiedliche Beratungsansätze. Diese können sich je nach Beratungsprozess unterscheiden. Daher wurden die interviewten Personen darum gebeten, den Ablauf eines typischen Beratungsprozesses konkret zu beschreiben (Unterkategorie 1.3). Die gewonnenen Informationen werden teilweise quantitativ sowie auch qualitativ ausgewertet. Daher wurde die Unterkategorie 1.3 in drei weitere Unterkategorien aufgegliedert.

Aus den Ausführungen können zum einen die Beratungsansätze entnommen werden (Unterkategorie 1.3.1). Demnach bieten fünf der internen Organisationsberatungen (83 Prozent) eine klassische Expertenberatung bzw. fachliche Beratung an (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D; B 1-E). Ebenfalls fünf (83 Prozent) der betrachteten Organisationseinheiten bieten Prozessberatung an (vgl. Anhang

B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D; B 1-F). Weitere angebotene Ansätze sind die gutachterliche und die systemische Beratung, die jeweils von einer interviewten Person beschrieben wurden. Die systemische Beratung wird jedoch aktuell noch nicht angeboten, es ist jedoch in Planung diesen Ansatz künftig in das Portfolio aufzunehmen (vgl. Anhang B 1-A).

Die Beschreibungen der interviewten Personen zum Ablauf der Beratungsprozesse, lassen sich allgemeinen Phasen zuordnen, welche unabhängig vom Beratungsansatz sind (Unterkategorie 1.3.2). Die einzelnen Phasen sind in der Abbildung 5.1-4 dargestellt. Je mehr interviewte Personen diese Phase umschrieben haben, desto größer ist der Kreis der jeweiligen Phasen abgebildet.

Abbildung 5.1-4: Phasen des Beratungsprozesses



Quelle: eigene Darstellung

Die Beratungsanfrage, die Sondierungsgespräche und das Feedback nach Abschluss des Beratungsprojektes wurden von allen interviewten Personen umschrieben. Eine besondere Bedeutung wurde dabei von allen interviewten Personen den Sondierungs- oder Auftragsklärungsgesprächen beigemessen. Demnach sind diese Gespräche notwendig, um zum einen selbst den Beratungsbedarf nachvollziehen und thematisch eingrenzen zu können. Zum anderen dienen sie dazu,

gewisse Erwartungen von Seiten der beratungssuchenden Personen einzudämmen. Beispielsweise kommen sie auf die interne Organisationsberatung „... zu und zeigen, sage ich mal, Bedarf an einer Organisationsunterstützung, weil sie sagen ihre Prozesse laufen nicht ordentlich, sie haben Überlastungen des Personals, Ihre Aufgaben sind gestiegen, gesetzliche Änderungen, Fallzahlensteigerung, also solche Gründe...“ (vgl. Anhang B 1-C-340 bis 344). „...und dann kriegt man so ein Thema über den Zaun geworfen. Mit der Erwartung: “Ach super, Interviewte Person D kümmert sich jetzt und in dem Jahr melde ich mich mal und frage mal was Interviewte Person D gemacht hat...”“ (vgl. Anhang B 1-D-233 bis 236). In den Sondierungs- oder Auftragsklärungsgesprächen wird den beratungssuchenden Personen also nähergebracht, wie die interne Organisationsberatung diese unterstützen und beraten können, um bereits zu Beginn keine falschen Erwartungen zu wecken. Der Umfang dieser Gespräche variiert dabei von mehrstündigen bis hin zu eher kurz gehaltenen Gesprächen. Wie umfangreich diese Gespräche sind, ist dabei auch abhängig von dem Detaillierungsgrad der notwendigen Auftragsgrundlagen, zu denen im Abschnitt 5.2 näher ausgeführt wird. Zum Abgleich der Erwartungserfüllung werden am Ende der Beratungsprojekte durch alle internen Organisationsberatungen Abschluss- und Feedbackgespräche durchgeführt. Sie dienen den internen Organisationsberatungen als Qualitätsprüfung ihrer eigenen Leistungen und werden oftmals als Indikator zur Messung des eigenen Erfolges herangezogen. Zu näheren Ausführungen zu diesem Aspekt wird auf Abschnitt 5.3 verwiesen. Um Informationen über die tatsächliche Umsetzung der Beratungsergebnisse bzw. deren Nachhaltigkeit einzuholen, führen vier (67 Prozent) der internen Organisationsberatungen Evaluationsgespräche, nach einer gewissen Zeit (zum Beispiel nach sechs Monaten), nach Abschluss des Beratungsprojektes durch (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-E).

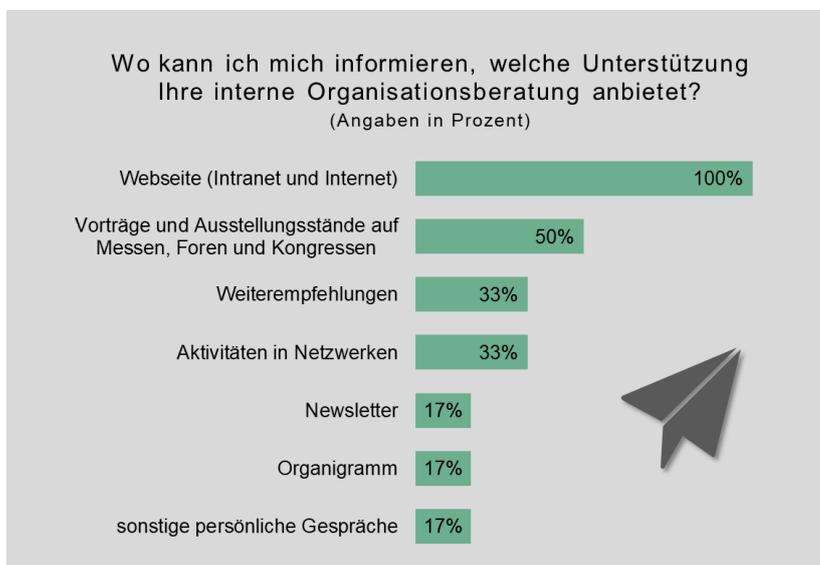
Im Zusammenhang mit den Ausführungen zum Beratungsprozess, wurden die interviewten Personen auch noch gefragt, welche Rolle hierbei Innovation und Agilität für sie spielt (Unterkategorie 1.3.3). Die Hälfte gaben an, dass Innovation und Agilität eine große Rolle in ihren Beratungsprozessen spielen (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-E). Dabei führten sie aus, dass Innovation und Agilität grundsätzliche Themen der eigenen Behörde oder Einrichtung sind, die auch die Arbeit der internen Organisationsberatungen beeinflussen. Innovation und Agilität finden bisher vermehrt Anwendung in den verwendeten Methoden und Werkzeugen (zum Beispiel Kanban-Board, Design Thinking) der internen Organisationsberatungen (vgl. Anhang B 1-B-258 bis 264; B 1-E-293 bis 297).

5.2 Grundlagen der Beauftragungen

Im vorherigen Abschnitt wurde beschrieben, dass die Phase der Auftragsanbahnung eine wichtige Rolle im gesamten Beratungsprozess für die internen Organisationsberatungen darstellt. Daher wurden die interviewten Personen gebeten zu notwendigen Grundlagen für die Begründung eines Beratungsauftrages auszuführen. Zunächst setzten sie sich vertieft mit dem Zustandekommen eines Beratungs- bzw. Unterstützungsauftrages auseinander (Unterkategorie 2.1). Für eine bessere Trennung der quantitativen von der qualitativen Auswertung, wurde diese Unterkategorie in vier weitere Unterkategorien untergliedert.

Insbesondere bei der Errichtung der internen Organisationsberatung als neue Organisationseinheit in einer Behörde oder Einrichtung, sowie für neue Mitarbeitende, ist es erforderlich über deren Existenz zu informieren (Unterkategorie 2.1.1). Alle internen Organisationsberatungen stellen für die beratungsinteressierten Personen erste Informationen über ihre Webseite zur Verfügung. Einige haben sich hierfür für eine freizugängliche Internetseite und der Rest für behördeninterne Intranetseiten entschieden. Daneben entsteht der Erstkontakt mit beratungsinteressierten Personen bei der Hälfte der internen Organisationsberatungen im Zusammenhang mit Vorträgen oder Ausstellungsständen auf Messen, Foren und Kongressen (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C; B1-F). Gemäß jeweils zwei (33 Prozent) der interviewten Personen erfahren potenziell beratungsinteressierte Personen auch über Weiterempfehlungen und Aktivitäten in Netzwerken von den Angeboten der internen Organisationsberatungen (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C; B 1-F). Die weiteren genannten Informationskanäle sind in der Abbildung 5.2-1: Informationskanäle für den Erstkontakt enthalten.

Abbildung 5.2-1: Informationskanäle für den Erstkontakt



Quelle: eigene Darstellung

Alle interviewten Personen haben über die bloße Aufzählung der Informationskanäle auch zu den konkreten Inhalten auf ihren Webseiten für die interne Organisationsberatung ausgeführt (Unterkategorie 2.1.2). Einige fokussieren sich auf die Beschreibungen ihrer internen Organisationsberatungen hinsichtlich ihrer Beratungsmöglichkeiten und Einsatzfelder sowie die Ausweisung von Ansprechpersonen. Andere räumten ein, dass sie „...noch nicht so super aufgestellt [sind]. Das ist einfach ein Ressourcenthema in der Vergangenheit gewesen...“ (Anhang B 1-C-523 bis 524). Wieder andere gaben an, dass sie ihre Webseite aktuell noch erweitern, „...wo wir eben doch Beraterprofile auf die Internetseite stellen und auch mal einen Einblick in unsere Büroräumlichkeiten geben...“ (Anhang B 1-D-299 bis 301). Es gibt aber auch interne Organisationsberatungen, die sehr detailliert auf ihrer Webseite über ihr Beratungsangebot informieren. Zum Beispiel hat eine interne Organisationsberatung ihr „...komplettes Angebot noch mal beschrieben: also wer wir sind, wie wir arbeiten, also unsere Leitsätze der Vertraulichkeit, dass wir immer ansprechbar sind, dass wir bis zum Ende eines Projekts dabei sind, dass wir Interna kennen, wie auch immer. Da finden Sie auch unsere vier Schwerpunktbereiche Projektmanagement, Veränderungsmanagement, Wissensmanagement und Moderation. Und unter diesen Schwerpunktbereichen finden Sie unser Angebot. Also noch mal beschrieben: was genau wir wann machen, wie wir das machen und da sind unsere Kontaktdaten angegeben, Telefon, E-Mail...“ (Anhang B 1-B-305 bis 314). Alle interviewten Personen haben jedoch verneint, dass sie ihr Beratungsangebot in Form eines klassischen Servicekatalogs beschreiben, indem die Service- bzw. Beratungsleistungen mit Parametern (Servicezeiten, Reaktionszeiten u. Ä.) hinterlegt sind.

Im weiteren Verlauf wurden die interviewten Personen befragt, ob die Bestätigung der Beratungsauftrages für ihre interne Organisationsberatung an eine verbindliche und verschriftliche Vereinbarung gebunden ist (Unterkategorie 2.1.3). Für die Hälfte der internen Organisationsberatungen bedarf es nicht so einer Vereinbarung (vgl. Anhang B 1-C; B 1-E; B 1-F). In zwei (33 Prozent) der internen Organisationsberatungen ist eine Leistungsvereinbarung zwingend abzuschließen, um deren Beratungsleistungen in Anspruch nehmen zu können (vgl. Anhang B 1-A; B 1-D). Die restlichen internen Organisationsberatungen halten diese verbindlichen Regelungen in Form von Abfragetabellen bzw. Protokollen, welche im Rahmen der Sondierungs- bzw. Auftragsklärungsgesprächen entstehen, fest (vgl. Anhang B 1-B; B 1-F). Die interviewten Personen die eine Notwendigkeit für die verbindliche Vereinbarungen zum Beratungsauftrag sehen, benannten anschließend die wesent-

lichsten Inhalte (Unterkategorie 2.1.4). So werden beispielsweise in der Abfrage-tabelle zum Beratungsauftrag folgende Inhalte festgeschrieben: „Also was soll erreicht werden? Wer wird mit dabei sein bei der Beratung? Also wer sind die Schnittstellen, die da mit drin sitzen in den Treffen? Gibt es Herausforderungen, Probleme, die zu beachten sind bei der Beratung? Ja, und in welchem Bereich beim Projektmanagement sind wir? Also zu Beginn eines Projektes mittendrin am Ende und ob es Konflikte gibt im Projekt, die schon abzusehen sind?“ (Anhang B 1-B-187 bis 193). In den Leistungsvereinbarungen werden darüber hinaus noch unter Anderem folgende weitere Festlegungen getroffen: Regelung der Ergebnisverantwortung, Benennung der Ergebnisdokumente am Ende eines Meilensteins, Zusage der Behörde welches Personal zur Verfügung gestellt wird, Sicherstellung von Zugängen durch die zu beratende Behörde oder Einrichtung, Vertretungsregelungen, Abbruchoptionen für die Beratung sowie Vereinbarungen zur Vertraulichkeit und Weitergabe von Informationen an Dritte (vgl. Anhang B 1-858 bis 882; B 1-D-317 bis 368).

Im Rahmen der Auftragsklärung für eine Organisationsberatung ist es auch notwendig eine Aussage zu dem damit verbundenen Aufwand zu treffen und dessen Finanzierung zu vereinbaren (Unterkategorie 2.2). Die interviewten Personen wurden daher gebeten zu beschreiben, auf welcher Grundlage sie diesen Aufwand ermitteln (Unterkategorie 2.2.1). Für fünf (83 Prozent) der internen Organisationsberatungen spielen Erfahrungswerte eine große Rolle (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D; B 1-F). Dabei variieren die den Erfahrungswerten zugrunde liegenden Daten stark. Während eine interne Organisationsberatung alle auftretenden Aufwände detailliert im Rahmen einer Kosten- und Leistungsrechnung dokumentiert, greifen andere auf Projektdokumente zurück (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C; B 1-F). Daneben wurde von vier (67 Prozent) der internen Organisationsberatungen auch den Schätzwerten eine große Bedeutung bei der Ermittlung des Beratungsaufwandes zugeschrieben (vgl. Anhang B 1-A; B 1-D; B 1-E; B 1-F).

Bei der Auseinandersetzung mit dem entstehenden Aufwand, stellt sich auch die Frage wer diesen finanziert (Unterkategorie 2.2.2). Lediglich von einer internen Organisationsberatung werden die Aufwendungen teilweise intern verrechnet. Dabei ist es abhängig, um welche Behörde oder Einrichtung es sich konkret handelt und ob es mit diesen gegebenenfalls abweichende Regelungen gibt (vgl. Anhang B 1-A-920 bis 926). Die übrigen internen Organisationsberatungen gaben an, dass sie ihre Aufwände nicht in Rechnung stellen, da sie „...komplett ausfinanziert...“ (Anhang B 1-D-470) sind und „...feste Stellen...“ (Anhang 1-C-88) haben. Bei den Aufwänden der internen Organisationsberatungen handelt es sich demnach um

„...sogenannte EDA-Kosten...“ (Anhang B 1-C-88). Somit sind sie „...kostenneutral...“ (Anhang B 1-D-470) für die beauftragenden Organisationseinheiten. An dieser Stelle ist jedoch auch darauf hinzuweisen, dass lediglich eine von den internen Organisationsberatungen, die angaben kostenneutral zu sein, auch anderen Behörden und Einrichtungen als ihrer eigenen Beratungsleistungen anbieten.

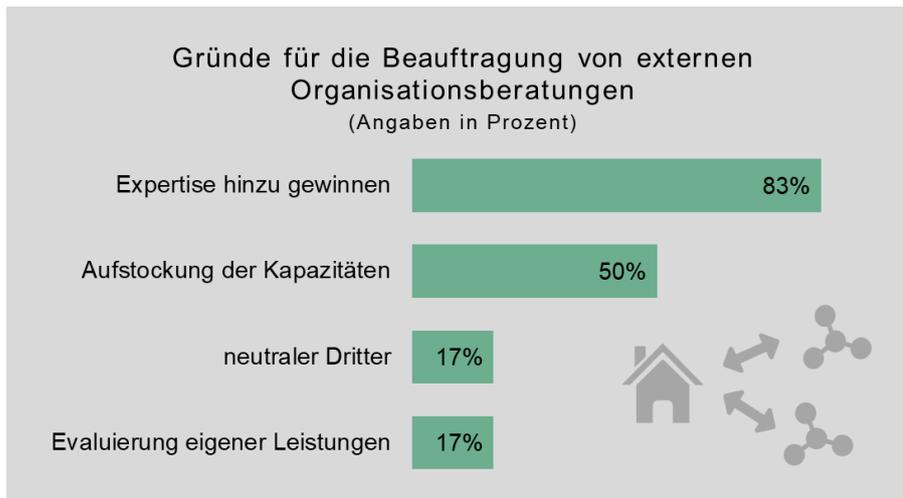
Im Rahmen der Prüfung von Beratungsanfragen ist auch immer zu entscheiden, ob diese Leistungen durch die internen Organisationsberatungen geleistet werden können oder ob es der Unterstützung durch externe Organisationsberatungen bedarf. Daher wurden die interviewten Personen befragt, wie bei ihnen die Zusammenarbeit mit externen Organisationsberatungen geregelt ist (Unterkategorie 2.3). Die Einführung von internen Organisationsberatungen lässt vermuten, dass damit auf eine Verringerung der Kosten für externe Organisationsberatungen gezielt wird. Dies legt auch nahe, dass interne Organisationsberatungen gegenüber externen Organisationsberatungen priorisiert in Anspruch genommen werden sollten. Diese Priorisierung der internen Organisationsberatung umschrieben jedoch lediglich die Hälfte der interviewten Personen (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C; B 1-F).

Ob die externen Organisationsberatungen dabei komplett losgelöst von den internen Organisationsberatungen beauftragt werden können, wurde ebenfalls in den Interviews thematisiert (Unterkategorie 2.3.2). Demnach fungiert die Hälfte der internen Organisationsberatungen als zentrale Anlaufstelle, die den Kontakt zu den externen Organisationsberatungen herstellt bzw. diese beauftragt (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C; B 1-F). Bei zwei internen Organisationsberatungen liegen auch die Verantwortungen für Rahmenverträge für den Abruf von externen Organisationsberatungen. „Und die Abrufe aus diesem Rahmenverträgen, die laufen auch über uns...“ (Anhang B 1-A-976 bis 978; vgl. B 1-C-712 bis 713). Die internen Organisationsberatungen, die als zentrale Anlaufstelle fungieren, haben die Zusammenarbeit mit den externen Organisationsberatenden als partnerschaftlich beschrieben. Denn sie beauftragen diese nicht nur, sondern „...“, wenn es losgeht, sind wir eben auch, je nachdem wie wir, wie das vereinbart ist, auch intensiver dabei oder eben begleitend...“ (Anhang B 1-C-737 bis 739).

Auch wenn nicht alle internen Organisationsberatungen auch für die Beauftragung externer Organisationsberatungen zuständig sind, sehen auch sie Gründe, weshalb Beratungssuchende auf die externen Ressourcen zugreifen (Unterkategorie 2.3.3). Fünf (83 Prozent) der interviewten Personen sehen die Hinzugewinnung von fehlenden Kompetenzen als Anlass externe Organisationsberatungen zu beauftragen (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D; B 1-E). Wie aus der Abbildung

5.2-2 hervorgeht, geben die Hälfte der interviewten Personen an, dass aufgrund fehlender Kapazitäten in der internen Organisationsberatung auf externe Unterstützungsleistungen zurückgegriffen wird (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C; B 1-F). Jeweils eine interviewte Person sah den neutralen Blick auf eine Beratungssituation bzw. auf die Leistungen der internen Organisationsberatungen im Rahmen einer Evaluierung als weitere mögliche Anlässe (vgl. Anhang B 1-E; B 1-F).

Abbildung 5.2-2: Gründe für die Beauftragung von externen Organisationsberatungen



Quelle: eigene Darstellung

5.3 Bekanntheit und Akzeptanz der internen Organisationsberatungen

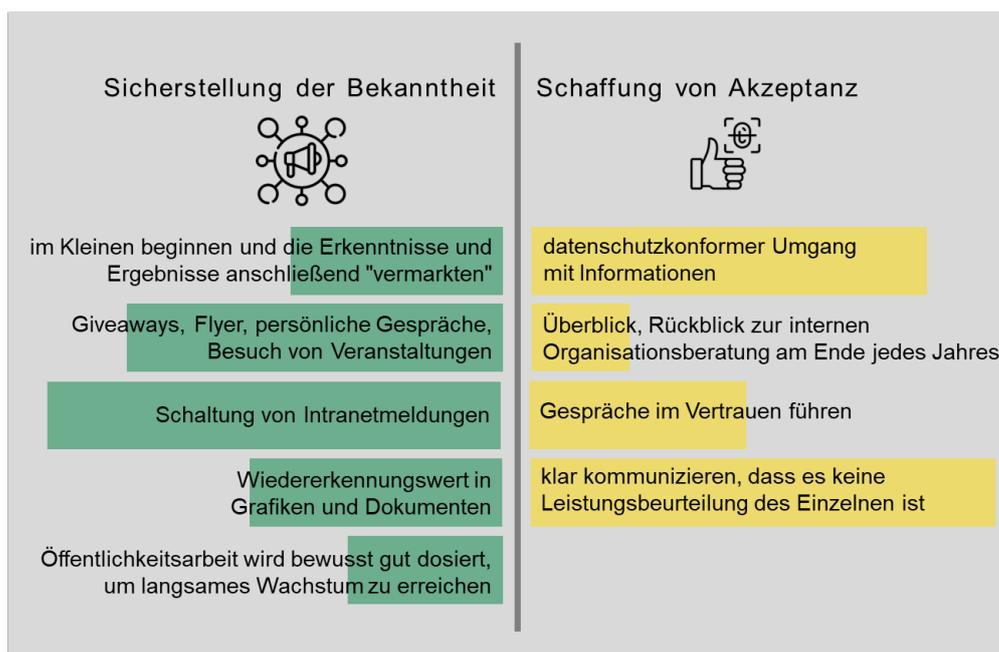
Das Fortbestehen und die Errichtung neuer interner Organisationsberatungen lassen sich durch deren Erfolge bzw. Erfolgsaussichten begründen. Daher wurden die interviewten Personen befragt, wie sich dieser Erfolg sicherstellen lässt. Hierzu wurden zunächst Fragen zur Sicherung der Bekanntheit, als maßgebliche Grundlage für den Erfolg, gestellt (Unterkategorie 3.1). Aufgrund der offenen Fragestellung wurden zahlreiche Maßnahmen benannt. Eine Vielzahl von diesen lassen sich den klassischen Marketingmaßnahmen zuordnen. Hier wurden zum Beispiel potenziell beratungssuchende Personen über Intranetmeldungen und Newsletter zu den internen Organisationsberatungen informiert (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D; B 1-E). Es wurden Giveaways und Flyer generiert und auf verschiedenen Veranstaltungen verteilt (vgl. Anhang B 1-D-621, 627). In diesem Zusammenhang gaben zwei der interviewten Personen an, dass sie für die interne Organisationsberatung zur Steigerung des Wiedererkennungswert auch ein eigenes Logo entwickelt haben (vgl. Anhang B 1-B-529 bis 530; B 1-D-619 bis 621). Ansonsten wurden den persönlichen Gesprächen und der persönlichen Netzwerkarbeit eine große Rolle zugesprochen (vgl. Anhang B 1-A; B 1-D; B 1-F).

Trotz der Vielzahl der genannten Maßnahmen, wiesen jedoch zwei (33 Prozent) der interviewten Personen darauf hin, dass sie ihre Werbemaßnahmen hinsichtlich der Generierung von Beratungsaufträgen aufgrund ihrer personellen Kapazitäten dosieren (vgl. Anhang B 1-A-1047 bis 1056; B 1-D-603 bis 610). Sie möchten „...nicht so viele Hoffnungen wecken...“ (Anhang B 1-D-607), denen sie dann nicht gerecht werden können. Vielmehr ergreifen sie Werbemaßnahmen, mit der Intension einen flächendeckenden Wissenstransfer zu den Themen der internen Organisationsberatung zu fördern (vgl. Anhang B 1-A-1056 bis 1060).

Um eine solche Flächenwirkung zu erzielen, bedarf es auch Maßnahmen zur Schaffung von Akzeptanz (Unterkategorie 3.2). Hierbei stellten die interviewten Personen die große Bedeutung von Kommunikationsmaßnahmen heraus (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C; B 1-F). Dabei sei es wichtig Gespräche im Vertrauen und wertschätzend zu führen ohne die vorgesetzte Person. Darüber hinaus kann das Vertrauen auch zusätzlich durch das Treffen von Vereinbarungen zum Datenschutz gestärkt werden (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C). Des Weiteren wird ebenfalls versucht Akzeptanz für die Arbeit der internen Organisationsberatungen zu schaffen, indem regelmäßig über deren Tätigkeiten berichtet wird (vgl. Anhang B 1-B- 487).

Die soeben beschriebenen vielfältigen Maßnahmen zur Sicherstellung der Bekanntheit und zur Schaffung von Akzeptanz, sind in der nachfolgenden Abbildung 5.3-1 noch einmal zusammengefasst.

Abbildung 5.3-1: Maßnahmen zur Sicherstellung der Bekanntheit und Akzeptanz



Quelle: eigene Darstellung

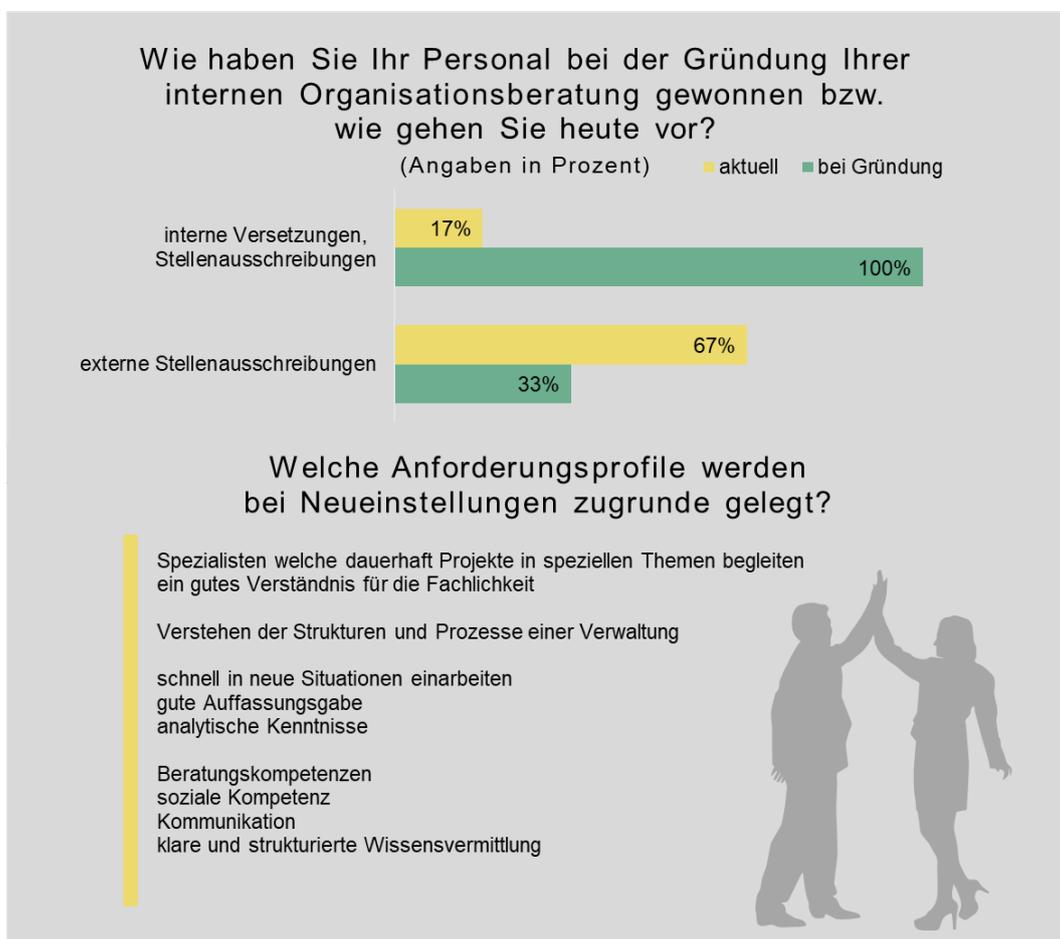
Die Schaffung von Akzeptanz kann sowohl auf Seiten der potenziell beratungssuchenden Personen als auch gegenüber Personen, die über das Fortbestehen der internen Organisationsberatung entscheiden, zielführend sein. Insbesondere für letztgenannte kann der bisher erzielte Erfolg der internen Organisationsberatungen von Interesse sein (Unterkategorie 3.3). Die interviewten Personen räumten dabei ein, dass es schwierig ist den Erfolg zu bestimmen, da es auch immer individuell sei, was als Erfolg bezeichnet wird (vgl. Anhang B 1-A; B 1-D; B 1-F). Neben einem regelmäßigen Berichtswesen im Rahmen der Kostenleistungsrechnung wurden Jahresrückblicke über die Tätigkeiten der internen Beratungen als Quellen für die Erfolgsmessung benannt (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B). Dabei spielen insbesondere Angaben zu der Anzahl der durchgeführten Beratungen und zu den gegebenenfalls erzielten Ergebnissen eine Rolle (vgl. Anhang B 1-A; B 1-F). Als aussagekräftigere Quellen für die Veranschaulichung des Erfolges der internen Organisationsberatungen benannten alle interviewten Personen die Ergebnisse aus Feedbacks, Befragungen und Evaluationen.

5.4 Personal als kritische Ressource

An das Personal in internen Organisationsberatungen sind besondere Anforderungen gestellt. Daher wurden die interviewten Personen gefragt, wie sie sicherstellen, dass ausreichend Personal rekrutiert wird und deren Kompetenzen an die dynamischen Anforderungen angepasst werden. Zunächst wurde der Prozess der Personalgewinnung näher betrachtet (Unterkategorie 4.1). Hierbei wurden die interviewten Personen befragt, wie sie bei der Gründung ihrer internen Organisationsberatung ihr Personal gewonnen haben (Unterkategorie 4.1.1). Alle internen Organisationsberatungen setzten zu Beginn auf internes Personal. Zusätzlich wurde bei zwei (33 Prozent) internen Organisationsberatungen auch durch externe Stellenausschreibungen die Mitarbeitenden rekrutiert (vgl. Anhang B 1-D; B 1-E). Die interviewten Personen wurden außerdem befragt, ob sich dieses Verfahren bei heutigen Neu- bzw. Nachbesetzungen verändert hat (Unterkategorie 4.1.2). Mittlerweile setzen vier (67 Prozent) der internen Organisationsberatungen auch auf externe Stellenausschreibungen (vgl. Anhang B 1-A; B 1-D; B 1-E; B 1-F). Die Schwerpunktsetzungen bei den Anforderungsprofilen für Neu- bzw. Nachbesetzungen unterscheiden sich teilweise deutlich. Trotz der vermehrten externen Stellenausschreibungen wird durch eine interne Organisationsberatung auch weiterhin ein gutes Verständnis für die Strukturen und Prozesse der Verwaltung vorausgesetzt (vgl. Anhang B 1-C-1128 bis 1135). Während eine interne Organisationsbe-

ratung künftig stärker als bisher auf Spezialistenwissen für die jeweiligen Beratungsthemen setzen möchte, wird auf der anderen Seite der Schwerpunkt auf soziale Kompetenzen und Beratungskompetenzen gelegt (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C). Zu den beiden letztgenannten Kompetenzen zählen sie die Fähigkeit sich schnell in neue Situationen einzuarbeiten, eine gute Auffassungsgabe sowie analytische Kenntnisse (vgl. Anhang B 1-B; B-1-C). Weiterhin fordern sie kommunikative Kompetenzen, sowie die Fähigkeit Wissen klar und strukturiert zu vermitteln. Die soeben benannten Kompetenzen, die die internen Organisationsberatungen bei Neu- bzw. Nachbesetzungen fordern, sind noch einmal in der Abbildung 5.4-1 dargestellt.

Abbildung 5.4-1: Maßnahmen zur Personalgewinnung



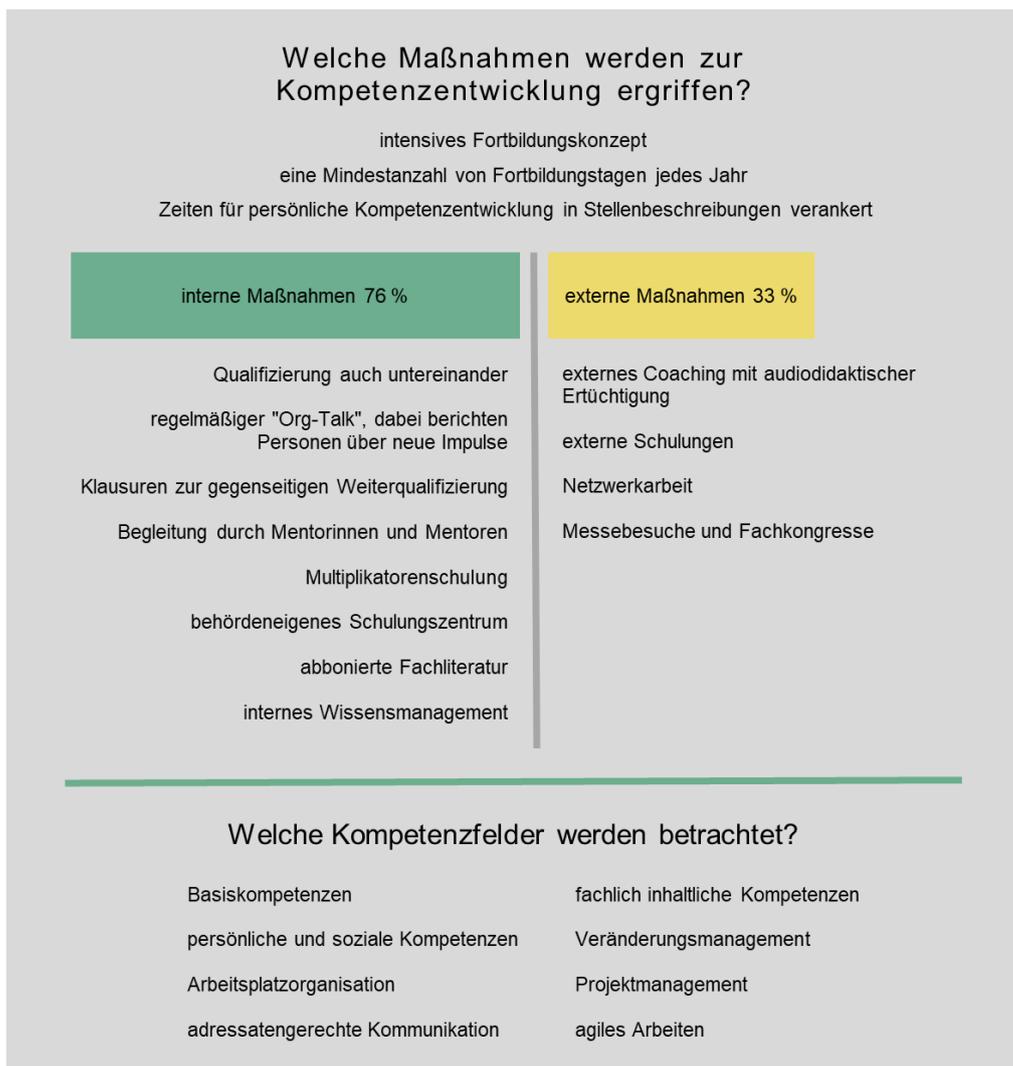
Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der von den interviewten genannten verschiedenen Anforderungen an die internen Organisationsberatenden, wäre gegebenenfalls eine von Grund auf eigenständige Ausbildung von Nachwuchskräften zielführend (Unterkategorie 4.1.3). Jedoch bietet keiner der internen Organisationsberatungen eine solche Ausbildung direkt für interne Organisationsberatende an. Allerdings ermöglichen

vier (67 Prozent) der internen Organisationsberatungen das Sammeln von Praktikumserfahrungen im Rahmen eines Studiums oder einer Ausbildung (vgl. B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D).

Dadurch, dass in den internen Organisationsberatungen kein Angebot für solch eine Ausbildung explizit für interne Organisationsberater existiert und die wenigsten Personen die vielfältigen Anforderungen an diese Tätigkeit erfüllen, rückt die Kompetenzentwicklung in den Fokus (Unterkategorie 4.2). Dies bestätigen auch die interviewten Personen. Um die persönliche Kompetenzentwicklung auch zu ermöglichen, werden beispielsweise Zeiten hierfür in den Tätigkeitsbeschreibungen fest verankert bzw. eine Mindestanzahl von Fortbildungstagen pro Jahr eingefordert (vgl. Anhang B 1-A; B 1-C). Es wurden vielfältige Maßnahmen zur persönlichen Kompetenzentwicklung der internen Organisationsberatenden durch die interviewten Personen beschrieben (Unterkategorie 4.2.1). Einen zusammenfassenden Überblick stellt die Abbildung 5.4-2 dar.

Abbildung 5.4-2: Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung



Quelle: eigene Darstellung

Bei der überwiegenden Anzahl (76 Prozent) der beschriebenen Maßnahmen wird nicht auf externes Wissen zurückgegriffen. Vielmehr steht das Lernen voneinander im Fokus. Bei den benannten externen Maßnahmen handelt es sich vor allem um externe Schulungen und Coachings bzw. wird externes Wissen durch die Netzwerkarbeit beispielsweise auch auf Messen oder Fachkongressen generiert (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-F).

Ebenso vielfältig wie die Anforderungen bei Neueinstellungen, gestalten sich auch die Kompetenzfeldern, in denen die internen Organisationsberatenden entwickelt werden (Unterkategorie 4.2.2). Eine Zusammenfassung der beschriebenen Kompetenzen, auf die sich die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung beziehen, ist in der Abbildung 5.4-2 enthalten. Zum einen zielen die Maßnahmen auf die Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen. Diese werden auch durch eine interviewte Person als Basiskompetenzen für interne Organisationsberatende bezeichnet (vgl. Anhang B 1-A-1437 bis 1438). Hierzu zählen zum Beispiel Kenntnisse über das Projektmanagement (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D; B 1-E). Da Beratung vor allem über Kommunikation stattfindet, richten sich die Fortbildungsmaßnahmen auch an die persönlichen und sozialen Kompetenzen (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C).

Entscheidend dafür, ob für eine Person eine Tätigkeit in einer internen Organisationsberatung in Frage kommt, sind oftmals auch die Arbeitsbedingungen (Unterkategorie 4.3). Diese lassen sich zum einen über die Darstellung eines typischen Arbeitsalltag darstellen, weshalb eine Frage danach auch eine beliebte Frage in Vorstellungsgesprächen darstellt (Unterkategorie 4.3.1). Auf die Frage nach dem klassischen Arbeitsalltag, antworteten jedoch die Hälfte, dass in der internen Organisationsberatung kein klassischer Arbeitsalltag existiert (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C; B 1-D). Stattdessen haben sie die Arbeitsweisen von internen Organisationsberatenden beschrieben. Demnach ist der Arbeitsalltag geprägt von einem selbstständigen und kreativen Arbeiten (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C; B 1-E; B 1-F). Trotz dieser Selbstorganisation wird in der internen Organisationsberatung auch in Teams gearbeitet. Sei es, dass Beratungsprojekte in Teams durchgeführt werden, dass im Team der Tag oder die Woche strukturiert wird oder, dass sich die Kolleginnen und Kollegen untereinander beraten (vgl. Anhang B 1-B; B 1-E; B 1-F).

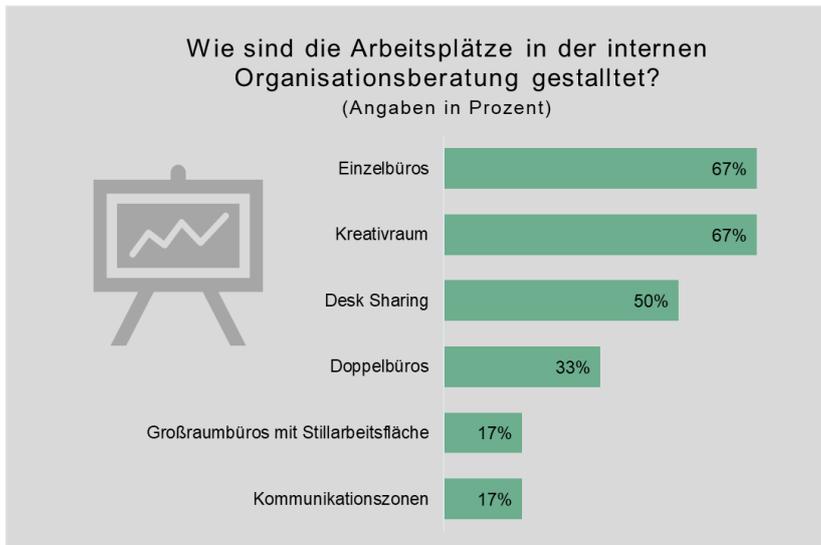
Eine große Rolle für die Entscheidung in einer internen Organisationsberatung zu arbeiten spielen auch das Vorhandensein von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Unterkategorie 4.3.2). Auch die internen Organisationsberatungen haben sich in den letzten Jahren zu einem familienfreundlichen Arbeitsort entwickelt. Gemäß den Ausführungen der interviewten Personen bieten alle internen

Organisationsberatungen eine flexible Arbeitszeitgestaltung an. Ebenfalls ist es heutzutage auch in den internen Organisationsberatungen üblich, von zu Hause oder auch mobil zu arbeiten. Die Anzahl der minimalen Präsenztage richtet sich auch in den internen Organisationsberatungen nach den allgemeinen Dienstvorschriften der jeweiligen Behörde und variiert von Minimum drei Tagen bis einen Tag Anwesenheitspflicht (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D; B 1-F). Jedoch wird von den internen Organisationsberatenden erwartet, dass diese eine gewisse Flexibilität in ihrer Arbeitszeit- und -ortgestaltung beibehalten. Wünschen sich die zu beratenden Personen einen Workshop in Präsenz, dann sollte dies auch ermöglicht werden, auch wenn dieser gegebenenfalls auf den Tag fällt, an dem sie sich überlicherweise in Telearbeit befinden (vgl. Anhang B 1-F-987 bis 993).

Wie aus diesen Ausführungen hervorgeht, haben die soeben beschriebenen Möglichkeiten zur Arbeitsplatzgestaltung auch Einfluss auf die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Beratenden und zu Beratender (Unterkategorie 4.3.4). Gemäß den Ausführungen der interviewten Personen, erstreckt sich die Bandbreite von Präsenzworkshops, über digitale Workshops bis hin zu hybriden Workshops (vgl. Anhang B 1-A; B 1-B; B 1-C; B 1-D). Diese Variantenvielfalt stellt die interne Organisationsberatung vor technische und methodische Herausforderungen. Zum einen Bedarf es für die digitale bzw. hybride Zusammenarbeit auch bestimmten Tools, die dies ermöglichen (vgl. Anhang B 1-1538 bis 1553). Zum anderen sind klassische Vorgehensweisen beispielsweise im Rahmen von Prozessaufnahmen, die auf Beobachtungen beruhen in dieser Form nicht mehr möglich (vgl. Anhang B 1-A-810 bis 816).

Im Zusammenhang mit den Möglichkeiten von Home Office und mobiler Arbeit haben sich auch die Anforderungen an die Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung verändert. Daher wurden die interviewten Personen befragt, ob spezielle Anforderungen aus Sicht der internen Organisationsberatungen existieren (Unterkategorie 4.3.3). Die Abbildung 5.4-3 fasst die Äußerungen der interviewten Personen hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung zusammen.

Abbildung 5.4-3: Übersicht zur Arbeitsplatzgestaltung



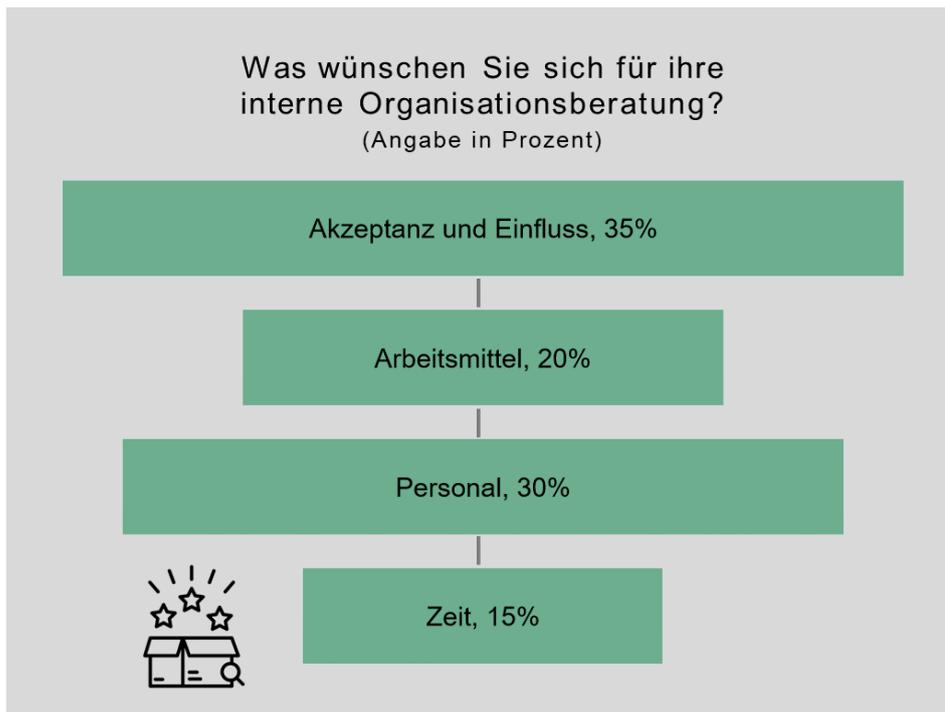
Quelle: eigene Darstellung

Trotz der sehr kreativen und teamorientierten Arbeitsweisen existieren immer noch in vier (67 Prozent) internen Organisationsberatungen Einzelbüros (vgl. Anhang B 1-B; B 1-C; B 1-E; B 1-F). Die Notwendigkeit von Einzelbüros wird beispielsweise wie folgt begründet: „Weil man einfach den ganzen Tag gegebenenfalls redet und jetzt über diese virtuellen Videokonferenzprogramme, wenn da zwei Leute mit unterschiedlichen Videokonferenzen in einem Büro am Start sind, ist es unheimlich störend. Auch wenn sie Headsets tragen...“ (Anhang B 1-B-906 bis 909). Das Vorhandensein von Doppelbüros wurde von zwei (33 Prozent) der interviewten Personen benannt. Großraumbüros existieren in einer internen Organisationsberatung (vgl. Anhang B 1-C-1486 bis 1487). Diese sind „...aber als Stillarbeitsfläche dann eingeteilt...“ (ebenda: 1487). Eine interne Organisationsberatung fungiert auch als Pilot für die Einführung neuer Raumkonzepte (vgl. ebenda: 1482 bis 1484). Diese führt zum Beispiel auch gerade das Thema Wechselarbeitsplätze (Desk Sharing) bei sich ein (vgl. ebenda: 1399 bis 1401). Zudem verfügen vier (67 Prozent) der interne Organisationsberatungen auch über Kreativräume (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D; B 1-E; B 1-F). Diese Räume unterscheiden sich von klassischen Beratungsräumen, in dem sie beispielsweise „...völlig flexibel [sind]. Da gibt es keinerlei Kabel, kein Nichts. Da kann man die Tische sofort auseinanderziehen in zwei also in Workshopinseln. Die Tische kann man bemalen, die sind magnetisch. Also dass man auch wegkommt von diesem hier Flipchart und Pinnwand-Quatsch. Das braucht man halt nicht mehr. Also bei uns darf man alles machen. Es ist alles flexibel. Für unterschiedlichste Szenarien natürlich...“ (Anhang B 1-D-882 bis 888).

5.5 Optimierungspotentiale interner Organisationsberatungen

Am Ende der Interviews sollten noch mögliche Optimierungspotentiale identifiziert werden, die die befragten Personen in ihren eigenen internen Organisationsberatungen sehen. Hierfür wurden die interviewten Personen gebeten jeweils drei Wünsche für ihre interne Organisationsberatung zu benennen. Auch wenn die Antworten auf diese offene Frage recht unterschiedlich erscheinen, lassen sie sich in bestimmten Rubriken zusammenfassen (vgl. Abbildung 5.5-1).

Abbildung 5.5-1: Optimierungspotentiale der internen Organisationsberatungen



Quelle: eigene Darstellung

Von der Gesamtzahl der genannten Wünsche wiesen sieben (30 Prozent) Antworten einen Bezug zu dem Thema Akzeptanz und Einfluss auf. Hierbei wurde sich „...mehr Commitment der Leitungen...“ (Anhang B 1-F-1098) und ein engerer Austausch mit diesen gewünscht, um gemeinsam den notwendigen Kulturwandel zu gestalten (vgl. Anhang B 1-B-955 bis 967). In diesem Zusammenhang steht auch der Wunsch „...der Durchsetzung von bestimmten Dingen, die schon entschieden waren und auf dem Weg, also die auf den Weg zu bringen...“ (Anhang B 1-F-1089 bis 1090). Hier wurde als Beispiel die Themen Projekt- und Prozessmanagement angeführt. Die Entscheidung, diese in der Behörde einzuführen liegt vor, jedoch wird viel Zeit benötigt diese Ansätze auch einzuführen, also „...so ins Leben zu bringen. Und da braucht es manchmal mehr Leitungsentscheidung...“ (ebenda: 1093 bis 1094). In diesem Zusammenhang wünscht sich wiederum eine interviewte Person, die Möglichkeit „...insgesamt auch mehr Umsetzungsbegleitung...“ (Anhang B 1-1587 bis 1588) als interne Organisationsberatung durchführen zu

können. Weiterhin wurde sich mehr Offenheit bezüglich der Beratungs- und Projektergebnisse gewünscht (vgl. Anhang B 1-D-959 bis 961). Aber auch mehr Offenheit von Seiten der Mitarbeitenden in den Behörden und Einrichtungen für die Anwendung von agilen Methoden (vgl. ebenda: 957 bis 958). Eine interviewte Person äußerte auch den Wunsch nach „...mehr Skalierbarkeit. Also dass man die Projektergebnisse flächendeckender...“ (ebenda: 955 bis 956) in weiteren Behörden und Einrichtungen umsetzt.

Nicht verwunderlich und zu erwarten sind auch die zahlreichen Wünsche (35 Prozent), die sich der Rubrik Personal zuordnen lassen. Von drei der interviewten Personen wurde sich mehr Personal gewünscht (vgl. Anhang B 1-B; B 1-D; B 1-E). Darüber hinaus wurde der Wunsch nach einer besseren Vergütung der internen Organisationsberaterinnen geäußert, der im Zusammenhang mit dem Wunsch steht, diesen auch „...wirklich Entwicklungsperspektiven aufzeigen...“ (Anhang B 1-A-1574 bis 1575) zu können. Diese gewünschten Rahmenbedingungen haben auch Auswirkung auf den Wunsch einer interviewten Person nach einer auch weiterhin erfolgreichen Nachwuchsgenerierung für ihre interne Organisationsberatung (vgl. Anhang B 1-A-1566 bis 1583).

Des Weiteren wurden insgesamt drei (15 Prozent) Wünsche mit Bezug nach mehr Zeit geäußert. Demnach wünscht sich eine interne Organisationsberatung mehr Zeit für die Weiterentwicklung ihrer Organisationseinheit, mehr Zeit für eine intensivere Bearbeitung einzelner Themen und mehr Zeit für die einzelnen Mitarbeitenden, um ihre eigene Arbeit zu optimieren und weiterzuentwickeln (vgl. Anhang B 1-C-1566 bis 1594).

Die letzte Rubrik der geäußerten Wünsche stellen die Arbeitsmittel dar. Jeweils zwei interviewte Personen wünschten sich eine Optimierung ihrer Ausstattung (Anhang B 1-B; B 1-E). Eine von ihnen würde sich über eine Arbeitsplatzausstattung mit beispielsweise „...flexiblen Mobiliar, auch leichtem Mobiliar, das man möglichst situationsorientiert umbauen kann...“, freuen (Anhang B 1-B-946 bis 947). Die zweite äußerte den Wunsch nach Arbeitsmitteln „...die technisch einfach leichter sind...“ (Anhang B 1-E-802). In diesem Zusammenhang wünschten sich die beiden interviewten Personen auch die Bereitstellung von digitalen Tools, zum Beispiel für die Kollaboration (Anhang B 1-B; B 1-E).

6 Schlussfolgerungen aus der empirischen Analyse

6.1 Schlüsselfaktoren für die Errichtung interner Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst

Die vorhandenen Ansätze der internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst, welche in dieser Arbeit betrachtet wurden, unterscheiden sich offenkundig aus organisatorischer, finanzieller, personeller und thematischer Sicht. Aus organisatorischer Sicht divergieren die Ansätze bereits bezüglich deren Anbindung in der Aufbauorganisation. So sind die internen Organisationsberatungen sowohl als Referate oder Sachgebiete in der Linie angesiedelt, wie auch als Abteilungen oder eigenständige Organisationseinheiten organisiert. Dabei stehen die jeweiligen organisatorischen Anbindungen auch im Zusammenhang mit deren personellen Ausstattung. Während manche interne Organisationsberatungen weniger als zehn Stellen zur Verfügung haben, weisen andere auch über 50 Stellen auf. Die angebotenen Themen und der verfolgte Beratungsansatz stehen wiederum nicht in Abhängigkeit zu den vorhandenen personellen Ressourcen. Jedoch ist die Höhe des vorhandenen Budgets teilweise abhängig davon, ob die internen Organisationsberatungen auch für die Koordination bzw. Vergabe von Aufträgen an externe Organisationsberatungen zuständig sind. Auch der Kreis derer die Beratungsleistungen durch die jeweilige interne Organisationsberatung in Anspruch nehmen dürfen variiert stark. Demnach bieten lediglich zwei der betrachteten internen Organisationsberatungen auch über die eigene Behörde oder Einrichtung hinaus Beratungsleistungen an (vgl. Abschnitt 4.1).

Da die Ansätze stets auf die individuellen Rahmenbedingungen der Behörden und Einrichtungen ausgerichtet sind, lassen sich keine Handlungsempfehlungen im Sinne von Best-Practice-Lösungen aus den Experteninterviews ableiten. Jedoch konnten Schlüsselfaktoren identifiziert werden, die berücksichtigt werden müssen, damit interne Organisationsberatungen durch die potenziellen beratungssuchenden Personen akzeptiert und genutzt werden. Die nachfolgend aufgelisteten Schlüsselfaktoren sollten beispielsweise bei der Konzeption einer solchen internen Organisationsberatung diskutiert und hierzu individuelle Entscheidungen getroffen werden.

- Die Frage der Unabhängigkeit und Neutralität spielt gemäß den Rückmeldungen eine wichtige Rolle. Dies ist bei der organisatorischen Anbindung zu bedenken. Demnach birgt die Anbindung direkt an der Behördenleitung die Gefahr, dass diese Neutralität von den zu Beratenden als nicht gegeben empfunden wird, da die interne Organisationsberatung im Auftrag der

Behördenleitung unterwegs ist. Wird dennoch eine organisatorische Ansiedlung direkt bei der Behördenleitung anvisiert, ist zu beachten, dass hierdurch der Aufwand für Kommunikation und Maßnahmen der Akzeptanzschaffung deutlich erhöht wird.

- Sondierungs- bzw. Auftragsklärungsgespräche sind essenziell und legen den Grundstein für einen erfolgreichen Beratungsprozess. Denn oftmals haben die beratungssuchenden Personen zunächst ein anderes Erwartungsbild davon, was interne Organisationsberatung leisten kann. Auf der anderen Seite können Beratungen vielleicht nicht wie erhofft durchgeführt werden, da sich im Vorfeld nicht über mögliche Rahmenbedingungen (zum Beispiel hinsichtlich der Ergebnisverantwortung und Rolle der Behördenleitungen) verständigt wurde. Daher sollte abgewogen werden, wie viel Zeit in diese Gespräche investiert wird und wie detailliert diese durchgeführt werden. Auch die schriftliche Vereinbarung zum Beratungsauftrag und den Rahmenbedingungen können falsche Erwartungen vorbeugen. Daher ist zu empfehlen die Notwendigkeit einer solchen Vereinbarung zwischen der internen Organisationsberatung und den zu beratenden Organisationseinheiten und deren notwendigen Inhalten zu diskutieren.
- Werden an die interne Organisationsberatung Erwartungen herangetragen, denen nicht entsprochen werden kann, bietet der Rückgriff auf externe Organisationsberatungen eine mögliche Alternative. Insbesondere wenn die Ursache hierfür in fehlenden personellen Ressourcen, in qualitativer oder quantitativer Hinsicht liegt. Hierbei wird empfohlen die Möglichkeit auf das Zurückgreifen auf externe Organisationsberatungen zu diskutieren. In diesem Zusammenhang sollte auch entschieden werden, welche Rolle die interne Organisationsberatung bei der Beauftragung dieser externen Organisationsberatungen einnehmen soll.
- Eine weitere Möglichkeit, um auf unerfüllte Erwartungen der beratungssuchenden Personen zu reagieren, stellt die Anpassung der Beratungsansätze und -themen an deren tatsächlichen Bedarf dar. Hierbei wird empfohlen Möglichkeiten und Anlässe, aber auch Grenzen für die Erweiterung bzw. Änderung des Beratungsangebotes zu diskutieren.
- Der Umfang von nicht erfüllten Erwartungen der beratungssuchenden Personen kann ebenfalls durch zu viele Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit der internen Organisationsberatung erhöht werden. Durch intensive Marketingmaßnahmen kann die Anzahl der Beratungsanfragen stark

steigen und die Gefahr besteht, dass dies mit den vorhandenen personellen Kapazitäten nicht möglich ist. Daher wird empfohlen auch die Intensität von solchen Maßnahmen zu diskutieren.

- Zur Identifizierung der Zufriedenheit mit der internen Organisationsberatung und deren Angebot, eignen sich Befragungen. Diese können regelmäßig am Ende der einzelnen Beratung, aber auch in bestimmten Abständen unabhängig vom einzelnen Beratungsprojekt durchgeführt werden. Es wird empfohlen zu diskutieren, inwiefern solche Befragungen durchgeführt werden sollten oder welche anderen Informationen zur Messung des Erfolges der internen Organisationberatung herangezogen werden sollen.
- An die internen Organisationsberatenden werden umfangreiche und dynamische Anforderungen hinsichtlich ihrer fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen gestellt. Damit die internen Organisationsberatenden ihre Kompetenzen auch stetig weiterentwickeln können, wird empfohlen zu diskutieren welcher Zeitanteil ihnen für deren persönliche Weiterentwicklung eingeräumt werden kann.
- Die vielfältigen Anforderungen, die an interne Organisationsberatungen gestellt werden, lassen sich nicht in Gänze durch theoretische Weiterbildungen am Block erfüllen. Die Tätigkeit der internen Organisationsberatenden setzt auch praktische Erfahrungen voraus. Daher sollte diskutiert werden, inwiefern alternative Maßnahmen beispielsweise Austausch- oder Multiplikatorenprogramme hierfür angeboten werden sollen. In Abhängigkeit der Höhe des Bedarfes an internen Organisationsberatenden, wird auch empfohlen abzuwägen, inwiefern eine Ausbildung eigens für diese Berufsgruppe initialisiert werden sollte.
- Internen Organisationsberatenden wird auch die Rolle der Innovationsfördernden zugeschrieben. Durch deren übergreifenden Ansatz können sie einen Beitrag zur Schaffung von Akzeptanz von Seiten der Mitarbeitenden in den Behörden und Einrichtungen, hinsichtlich der Anwendung von agilen und innovativen Methoden leisten. Es wird daher empfohlen zu diskutieren, inwiefern interne Organisationsberatungen als Vorbild für agile und innovative Prozesse installiert werden sollten.

Abschließend ist festzustellen, dass vielfältige Schlüsselfaktoren darüber entscheiden, ob eine interne Organisationsberatung akzeptiert und genutzt wird. Auch wenn diese stets hinsichtlich der individuellen Bedingungen der Behörden und Ein-

richtungen anzupassen sind, empfiehlt es sich mit Personen zu vernetzen, die bereits Erfahrungen in oder mit internen Organisationsberatungen gesammelt haben. Immerhin ist die Tätigkeit der internen Organisationsberatenden durch Kommunikation und Netzwerkarbeit geprägt.

6.2 Kritische Würdigung der empirischen Analyse

Die durchgeführte empirische Analyse weist ihre Grenzen auf. Zum einen sind die verschiedenen Ansätze nicht miteinander vergleichbar, da deren Rahmenbedingungen sich sehr stark unterscheiden. Insbesondere ist hier die Anordnung in verschiedenen Verwaltungsebenen, also auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene, zu benennen. Sollte in Zukunft mehr interne Organisationsberatungen auf den einzelnen Ebenen existieren, wäre hier eine Trennung nach den Verwaltungsebenen denkbar. Auf der anderen Seite unterscheiden sie sich auch hinsichtlich ihres lediglich behördeninternen bzw. behördenübergreifenden Ansatzes. Auch hier könnten in Zukunft Vergleiche der einzelnen Ansätze ermöglicht werden, wenn diese separat nach den beiden Ansätzen behördeninternen bzw. behördenübergreifenden erhoben werden. Außerdem hat die durchgeführte Analyse gezeigt, dass das Verständnis von Organisationsberatung sehr stark auseinander geht. Künftige Untersuchungen könnten sich auch auf einen bestimmten Beratungsansatz fokussieren.

Zum anderen wurden die Interviews mit dreiviertel der vorhandenen internen Organisationsberatungen geführt. Jedoch wurde bei dieser Untersuchung lediglich die Perspektive der Leitungen und derer die am Aufbau der internen Organisationsberatungen beteiligt waren berücksichtigt. Zwar flossen in die Beantwortung der Fragen auch die persönlichen Erfahrungen der interviewten Personen mit ein, wie nachhaltig die einzelnen internen Organisationsberatungen mit ihren verfolgten Ansätzen jedoch tatsächlich sind, konnte nicht analysiert werden. Daher wäre es für weitergehende Untersuchungen empfehlenswert, wenn die verfolgten Ansätze in ein Verhältnis zu den Einschätzungen der jeweiligen Zielgruppe gesetzt werden würde. Beispielsweise könnten die Personen, die berechtigt sind, Beratungsleistungen anzufordern, zu der Zufriedenheit mit der jeweiligen internen Organisationsberatung befragt werden. Ebenfalls interessant wäre, wie sich einzelne Maßnahmen die zum Beispiel im Beratungsprozess angepasst werden, auf die Zufriedenheitsergebnisse auswirken. Durch eine regelmäßige empirische Untersuchung der internen Organisationsberatungen könnten auch Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich die Zufriedenheit mit deren Arbeit beispielsweise in Abhängigkeit

ihrer Bestehenszeit ändern. Sind die beratungssuchenden Personen zum Zeitpunkt der Errichtung einer internen Organisationsberatung zufriedener oder fünf Jahre später?

Die Vielzahl der weiterführenden Ansätze für künftige Untersuchungen zeigt, dass die internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst ein noch nicht wirklich stark analysiertes Forschungsfeld darstellen. Es bietet also für die Zukunft noch Potential.

7 Fazit

Zu Beginn dieser Arbeit wurden im Abschnitt zwei die Herausforderungen dargestellt, die auf den öffentlichen Dienst wirken. Außerdem wurden wesentliche Modernisierungsschübe und Reformthemen, denen sich die Verwaltungsmodernisierung in den letzten Jahrzehnten gewidmet hat, beschrieben. Aufgrund deren eher mäßigen Einführungserfolge, wurde die Rolle der Organisationsentwicklung in der Verwaltungsmodernisierung thematisiert. Dabei wird Sie als Ergänzung zu dem klassischen Ansatz der Unternehmensberatung beschrieben. Weiterhin wurden die vielfältigen und teilweise auch neuen Kompetenzen aufgelistet, die für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst notwendig sind. Da die Beratung eine wesentliche Rolle in der Entwicklung von Organisationen einnehmen kann, werden im Abschnitt drei die vielfältigen Beratungsbegriffe voneinander abgegrenzt. Unter anderem wird die externe von der internen Organisationsberatung abgegrenzt. Eine Übersicht zu den vorhandenen internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst, legt die Vermutung nahe, dass diese heutzutage auch im Rahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Die nachfolgenden Abschnitte befassen sich mit der Frage, welche Schlüsselfaktoren die internen Organisationsberatungen berücksichtigen müssen, damit sie durch die potenziellen beratungssuchenden Personen akzeptiert und genutzt werden. Zur Analyse wurden sogenannte Experteninterviews mit Personen aus den jeweiligen internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst durchgeführt. Wie konkret bei dieser empirischen Untersuchung vorgegangen wurde, wurde im Abschnitt vier näher beschrieben. Im Abschnitt fünf wurde die Vielzahl der gewonnenen Erkenntnisse auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Kategorisierung, welche der Auswertung zu Grunde gelegt wurde, basierte dabei auf der Struktur des Interviewleitfadens. Die Schlussfolgerungen aus dieser Analyse wurden im Abschnitt sechs, durch die Aufführung der identifizierten der vielfältigen Schlüsselfaktoren für die Sicherstellung der Nutzung und Akzeptanz der internen Organisationsberatungen, zusammengefasst. Abschließend wurden, unter Verweis auf die Grenzen der Untersuchung, zahlreiche Ansatzpunkte für künftige Forschungen im Bereich der internen Organisationsberatungen im öffentlichen Dienst aufgelistet.

Literaturverzeichnis

Ametowobla, Dzifa; Baur, Nina; Norkus, Maria 2017: Analyseverfahren in der empirischen Organisationsforschung, In: Liebig, S.; Matiaske, W.; Rosenbohm, S. (Hrsg.), Handbuch Empirischer Organisationsforschung, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017, S. 750.

Bayrische Verwaltungsschule (Hrsg.); 1997: Organisationsentwicklung. Verwaltungen helfen sich selbst, 2. Auflage, Richard Boorberg Verlag, Dresden 1994, S. 22 – 26, 122.

Beck, Joachim; 2021: Öffentliche Verwaltung in der VUCA-Welt, verfügbar unter: <https://f4p.online/2021/09/22/oeffentliche-verwaltung-in-der-vuca-welt/> (Zugriff am 14.08.2023).

Bogumil, Jörg; Jann, Werner; 2020: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, 3. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2020, S. 48, 281, 301 -315, 340 - 342.

Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars; 2019: Bürger und Verwaltung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag , Wiesbaden 2019, S.166 – 167.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.); o. D.: Verwaltungsmodernisierung, verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/verwaltungsmodernisierung-node.html> (Zugriff am 23.08.2023).

Bundesrechnungshof (Hrsg.); 2006: Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung. Empfehlungen des Präsidenten des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung zum Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung, Verlag W. Kohlhammer 2006, S. 26 – 28.

Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (Hrsg.); 2021: Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2021, Bonn 2021, verfügbar unter: <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf> (Zugriff am 06.09.2023), S. 10.

Deutscher Bundestag (Hrsg.); 2023a: Kleine Anfrage der Fraktion der CDU/CSU. Externe Beratungsdienstleistung der aktuellen Bundesregierung. Drucksache 20/6746, Bundesanzeiger Verlag, Köln 2023, verfügbar unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/067/2006746.pdf> (Zugriff am 10.09.2023), S.1.

- Deutscher Bundestag (Hrsg.);** 2023b: Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion der CDU/CSU - Durcksache 20/6746. Externe Beratungsdienstleistungen der aktuellsten Bundesregierung. Drucksache 20/7556, Bundesanzeiger Verlag, Köln 2023, verfügbar unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/075/2007556.pdf> (Zugriff am 10.09.2023), S. 4.
- Döhler, Marian;** 2019: Staat und Verwaltung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2019, S. 21.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (Hrsg.)** 2018: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitative Forschende, 8. Auflage, Marburg 2018, S. 9 – 18.
- Heinrichs, Harald; Schuster, Ferdinand;** 2019: Nachhaltige Verwaltung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 201 – 202.
- Hustedt, Thurid;** 2019: Verwaltung und der Umgang mit Krisen und Katastrophen, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 181 – 182.
- Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.);** o. D.: Verwaltungsmodernisierung, verfügbar unter: <https://publicgovernance.de/html/de/Verwaltungsmodernisierung.htm> (Zugriff am 23.08.2023).
- Jantz, Bastian; Veit, Sylvia;** 2019: Entbürokratisierung und bessere Rechtsetzung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 510.
- Kaiser, Robert;** 2021: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2021, S. 47.
- Klemm, Matthias; Liebold, Renate;** 2017: Qualitative Interviews in der Organisationsforschung, In: Liebig, S. et. al. (Hrsg.), Handbuch empirische Organisationsforschung, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2017, S. 307 – 309.
- Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin;** 2023: Einführung in die systemische Organisationsberatung. 11. Auflage, Carl Auer Verlag, Heidelberg 2023, S. 19 – 20.

- Kruse**, Jan; 2014: Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz, In: Dresing, T.; Pehl, T. (Hrsg.), Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitative Forschende, 8. Auflage, Marburg 2018, S. 22.
- Kultusministerkonferenz (Hrsg.);** 2017: Bildung in der digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz, Bremen, verfügbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2016/2016_12_08-Bildung-in-der-digitalen-Welt.pdf (Zugriff am 03.09.2023), S. 16 – 18.
- Kühl**, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas; 2009: Handbuch Methoden der Organisationsforschung, In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hrsg.), Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick, VS Verlag, Wiesbaden 2009, S. 13.
- Liebig**, Stefan; Matiaske, Wenzel; Rosenbohm, Sophie; 2017: Methoden der empirischen Organisationsforschung: Ein integrativer Zugang, In: Liebig, S.; Matiaske, W.; Rosenbohm, S. (Hrsg.), Handbuch Empirischer Organisationsforschung, 1. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2017, S. 3 – 5.
- Lippold**, Dirk; 2018: Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2018, S. 7, 88 – 89.
- Mey**, Günther; Mruck, Katja; 2007: Qualitative Interviews, In: Naderer, G; Balzer, E. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen; Gabler, Wiesbaden 2007, S. 250 – 254.
- Nerdinger**, Friedmann W.; 2019: Organisationsentwicklung, In: Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Auflage, Springer Medizin Verlag, Berlin 2019, S. 180 – 186.
- Neuburger**, Rahild; **Witzel**, Imme; 2020: Inhalte und Vermittlung der Kompetenzentwicklung für die digitale (Arbeits-)Welt, In: Nachtwei, Jens; Sureth, Antonia (Hrsg.), Sonderband Zukunft der Arbeit, HR Consulting Review – Band 12, o. O. 2020, S. 171 – 172.
- Next (Hrsg.);** 2021: Interne Beratungen der öffentlichen Hand, Thesenpapier, Berlin 2021, S. 4, 10.

- Nowoczin**, Jürgen; 2023a: „Wie statt Was“ – Mit Methodenkompetenz Aufgaben effizient und erfolgreich managen, Springer Gabler Verlag, Düsseldorf 2023, S. 3, 6, 12.
- Nowoczin**, Jürgen; 2023b: Kompetenzen im Wandel. Zusammenfassung, Düsseldorf, verfügbar unter: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-65790-4_1 (Zugriff am 04.09.2023).
- Organisationsgesetz Sachsen-Anhalt**, Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung Sachsen-Anhalt i. d. F. der Bekanntmachung vom 27. Oktober 2015 (GVBl. LSA 2015, 554).
- Plazek**, Michael; Schuster, Ferdinand; 2015: Wirkungsorientierung im staatlichen Handeln, In: Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.), Public Governance, Winter 2015, verfügbar unter: https://publicgovernance.de/media/PG_Winter_2015_Fokus_WirkungsorientierungimstaatlichenHandeln.pdf (Zugriff am 02.09.2023), S. 21 – 24.
- Ringel**, Leopold; Reischauer, Georg; 2019: Transparente Verwaltung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 225 – 227.
- Schiessler**, Bettina; 2013: Die Rolle der Organisationsentwicklung im Change Management, In: Landes, M.; Steiner, Eberhard (Hrsg.), Psychologie der Wirtschaft, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2013; S. 589, 596 – 607.
- Schmeling**, Juliane; Bruns, Lina; 2020: KOMPETENZEN, PERSPEKTIVEN UND LERNMETHODEN IM DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN SEKTOR, Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus, Berlin, verfügbar unter: https://cdn0.scrvt.com/fokus/a066fa1779277e99/c0d66d693d5c/QualificaDigitalis_Metastudie.pdf [Zugriff am 02.09.2023], S. 20, 56 – 71.
- Schröter**, Eckhard; 2019: New Public Management, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 116, 126.
- Schuster**, Ferdinand; 2019: Verwaltungsberatung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 717, 720.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.)**; 2021: Future Skills 2021, 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel, verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021> [Zugriff am 03.09.2023], S. 2 – 6.

- Stutzenberger**, Sascha; 2021: Innovation und Agilität im öffentlichen Sektor. Innovation Labs und agile Methoden im Einsatz in der Verwaltung, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin 2021, S. 12 – 13, 23 – 36.
- Tomaschek**, Nino (Hrsg.); 2006: Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2006, S. 76.
- von Ameln**, Falko; 2018: Organisationen, In: Willemse, J.; von Ameln, F. (Hrsg.): Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes, Springer Verlag, Berlin 2018, S. 216 – 217.
- von Ameln**, Falko; 2015a: Organisationsberatung. Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2015, S. 6 – 7, 13, 17 – 19, 33 – 34, 45, 216 – 217.
- von Ameln**, Falko; 2015b: Interne Beratung – Gegenwart und Zukunft. Ein Plädoyer für interne Beratung als Schlüsselement der Wandlungsfähigkeit von Organisationen, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2015, S. 6, 9 – 11.
- von Ameln**, Falko; **Kramer**, Josef; **Stark**, Heike; 2009: Organisationsberatung beobachtet, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, S. 42, 63, 78, 84 – 90.
- Wewer**, Göttrik; 2019: Digitalpolitik, Digitalstaat, Digitalverwaltung, In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2019, S. 213 – 214.
- Willemse**, Joop; **von Ameln**, Falko; 2018: Ein erster Blick durch die systemische Brille, In: Willemse, J.; von Ameln, F. (Hrsg.): Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes, Springer Verlag, Berlin 2018, 9.

Anhang A

Anhangsverzeichnis

Anhang A 1: Interviewleitfaden	79
Anhang A 2: Interviewfragen vorab an die Experten	89
Anhang A 3: Einverständniserklärung Experteninterviews	96
Anhang A 4: Regeln für Transkription	97
Anhang A 5: Kodierleitfaden	99

Anhang B

Anhangsverzeichnis

Anhang B 1-A: Transkript Experteninterview A	107
Anhang B 1-B: Transkript Experteninterview B	140
Anhang B 1-C: Transkript Experteninterview C	160
Anhang B 1-D: Transkript Experteninterview D	193
Anhang B 1-E: Transkript Experteninterview E	213
Anhang B 1-F: Transkript Experteninterview F	230
Anhang B 2: Auszug Übersicht Langfassung kodierte Transkripte	253
Anhang B 3: Übersicht Kurzfassung kodierte Transkripte	256

Die aus den Experteninterviews erstellten Protokolle enthalten neben den persönlichen Meinungen der befragten Personen auch sensible strukturbezogene und organisatorische Informationen. Daher sind die Unterlagen in dem Anhang B ausschließlich für die Gutachterinnen dieser Masterarbeit und das Prüfungsgremium der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum zugänglich und mit einem Sperrvermerk versehen.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die gedruckte und digitalisierte Version der Arbeit sind identisch.

Die Arbeit oder Teile daraus wurden bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Meißen, 14. September 2023



Linda Eckermann

Anhang A 1: Interviewleitfaden

A. Allgemeine Informationen zum Interview		
Datum, Uhrzeit des Interviews		
Interviewte Person		
Organisation		
Funktion		
Wie viele Jahre im Bereich der internen Organisationsberatung tätig?		
Thema	Interne Organisationsberatung als Instrument der Verwaltungsmodernisierung – eine empirische Analyse vorhandener Ansätze und Erfahrungen	
Begrüßung, Vorbemerkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Danke für die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview • Vorstellung Interviewer, Einordnung des Interviews • Ziel des Interviews • Bitte um Offenheit bei der Beantwortung der Fragen, um aus Ihren Erfahrungen lernen zu können • Beschreibung des Ablaufes • Benennen und Verständigen auf Regeln für das Interview • Datenschutzvereinbarung • Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews • Ermöglichen von Fragen der bzw. des Interviewten 	

B Leitfadengestütztes Interview
B1 Konzeption der internen Beratung
B1.1 Ausrichtung und Ausstattung (Einstiegsfrage)
<p><i>[Auf der Suche nach bereits vorhandenen internen Organisationsberatungen im Öffentlichen Dienst bin ich auf verschiedene Ansätze gestoßen. Diese unterscheiden sich anhand ihrer rechtlichen, organisatorischen, finanziellen, personellen und thematischen Aufstellung.]</i></p> <p>1. Zu Einstieg würde ich Sie bitten kurz den organisatorischen Aufbau, die thematische Ausrichtung und die derzeitige Ausstattung mit Ressourcen Ihrer internen Organisationsberatung zu beschreiben?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie ist Ihre interne Organisationsberatung aufgebaut und wie ist sie organisatorisch angebunden?<ul style="list-style-type: none">○ <i>Aufbauorganisation</i> <i>[z. B. Stabstelle, Abteilung, Referat]</i>○ <i>Rollen</i> <i>[z. B. Beraterinnen und Berater; Controller, Koordinator, Projektmanagementoffice]</i>• Mit welchen Ressourcen und in welcher Quantität ist sie ausgestattet?<ul style="list-style-type: none">○ <i>personell</i> <i>[z. B. Anzahl, Laufbahngruppe]</i>○ <i>finanziell</i> <i>[z. B. Budget für eigene technische und räumliche Ausstattung, zentrales Budget für die Beauftragung externer Beratungen, Budget für externe Beratung für Weiterentwicklung der internen Beratung]</i>• Welche Themenbereiche werden konkret durch die interne Beratung abgedeckt? <i>[z. B. Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT- und Technologieberatung]</i>• Wer kann bei Ihrer internen Organisationberatung Unterstützung in Anspruch nehmen? <i>[welche Behörden und Einrichtungen: eigene Behörde, gesamter Geschäftsbereich, Bundesebene, Staatsebene, Kommunale Ebene, gesamter Öffentlicher Dienst, wie viele Bedienstete]</i>
B1.2 Organisatorische (hierarchische) Herausforderungen

[Bei der Errichtung einer neuen Organisationseinheit spielt die Frage nach der organisatorischen Verortung eine wesentliche Rolle. Egal, ob sich für einen zentralen oder dezentralen Ansatz entschieden wird, jeder einzelne Ansatz bringt Vorteile mit sich.]

- 2. Können Sie sich an eine typische Situation in der Vergangenheit erinnern, in der der organisatorische (hierarchische) Aufbau bzw. die organisatorische Anbindung Ihrer internen Organisationsberatung Schwierigkeiten bereitet hat? Wenn ja, wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen?**

Mögliche Nachfragen / Antworten:

- Gab es weitere Herausforderungen aus organisatorischer Sicht?

B1.3 Beratungsansatz bzw. -prozess

[Nachdem wir uns nun den aufbauorganisatorischen Aspekten Ihrer internen Organisationsberatung gewidmet haben, würde ich gern noch den ablauforganisatorischen Aspekt betrachten. In der (wissenschaftlichen) Literatur zu Beratungen allgemein bzw. internen Organisationsberatungen im speziellen werden hierzu verschiedene Ansätze unterschieden. Im öffentlichen Dienst haben sich z. B. gutachterliche Beratungen, Expertenberatungen bzw. fachliche Beratungen durch externe Einrichtungen etabliert.]

- 3. Beschreiben Sie doch einmal anhand eines Beispiels den typischen Ablauf Ihrer internen Beratung. Wie läuft der Beratungsprozess bei Ihnen konkret ab? Wie werden die Behörden bzw. Einrichtungen unterstützt?**

Mögliche Nachfragen / Antworten:

- Die Beschreibung lässt sich einer der folgenden Ansätze zuordnen:
[gutachterliche Beratung, Expertenberatung, Prozessberatung, fachliche Beratung, systemische Beratung]
 - Wie gehen Sie damit um, wenn Personen die Erwartung äußern, dass Sie ihnen ihr beschriebenes Problem lösen?
- Skizze, Phasen des Beratungsprozesses *[klassischer oder agiler Ablauf]*
 - Welche Rolle spielen Agilität und Innovation in Ihrem Beratungsprozess?

B2 Grundlagen der Beauftragungen
B2.1 Anbahnung eines Unterstützungsauftrages
<p><i>Nun haben Sie mir einen Überblick über Ihren Beratungsprozess gegeben. Gern würde ich im Nachfolgenden den Blick vertieft auf den Ablauf der Anbahnung eines Auftrages für Ihre interne Organisationberatung richten. Stellen Sie sich vor ich wäre eine Kollegin ihrer Zielgruppe und benötige Unterstützung bei der Organisationsentwicklung in meiner Behörde / meiner Abteilung.]</i></p> <p>4. Wo kann ich mich informieren, welche Unterstützung Ihre interne Organisationsberatung anbietet? Und wie sind Ihre Angebote beschrieben?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicebeschreibungen (Servicekatalog)• Leistungen sind mit Parametern bzw. Kennzahlen hinterlegt <i>[z. B. Reaktionszeiten auf Anfragen, Bearbeitungszeiten für bestimmte Leistungen, Kennzahlen zur Messung der Qualität der Leistungserbringung]</i>
<p>5. Ist es erforderlich, dass ich zur Inanspruchnahme Ihrer Unterstützungsangebote einen Antrag stelle oder braucht es eine andere Vereinbarung zwischen uns? Wenn ja, was sind die wesentlichen Inhalte des Antrages bzw. der Vereinbarung?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>[z. B. Bestätigung Projektantrag i. S. Projektauftrag, Leistungsvereinbarung, Vertrag]</i>• <i>[z. B. wer trägt die Ergebnisverantwortung, Verbindlichkeit des Beratungsergebnisses, Vereinbarungen zum Geheimschutz, Datenschutz, Informationssicherheit, konkrete Zielvereinbarungen mit Meilensteinen]</i>
B2.2 Unterstützungsaufwand
<p>6. Wie wird der Aufwand für die Unterstützung ermittelt? Und wie wird dieser Aufwand abgerechnet?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>[feste kalkulierte Beratertage; zentrale Finanzierung durch interne Beratung, dezentral durch leistungsempfangende Organisation: Budget (Beratertage), konkrete Leistungsverrechnung oder andere]</i>

<ul style="list-style-type: none">• Wenn die interne Organisationsberatung auch Prozessberatung anbietet: Wie konkret gehen Sie bei der Ermittlung des Aufwandes bei einer Prozessberatung (Coaching) vor? Welche Leistungen werden wie abgerechnet?
B2.3 Zusammenarbeit mit externen Beratungen
<p><i>[In der Literatur wird das Verhältnis von externer und interner Beratung als partnerschaftlich und ergänzend beschrieben. Bleiben wir bei dem Beispiel, dass ich Unterstützung bei der Organisationsentwicklung in meiner Behörde / meiner Abteilung benötige.]</i></p> <p>7. Könnte ich auch direkt auf eine externe Organisationsberatung zugehen und um Unterstützung bitten? Oder wäre Ihre interne Organisationsberatung die erste bzw. einzige Anlaufstelle für mich?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gibt es eine Priorisierung von interner und externer Organisationsberatung?• Wenn zunächst die interne Organisationsberatung kontaktiert werden muss, wie wird sichergestellt, dass sich die Person bzw. Organisation die Unterstützung sucht daranhält und nicht direkt Kontakt zur externen Organisationsberatung aufnimmt?• Wird die externe Organisationsberatung zentral durch die interne Organisationsberatung oder dezentral durch die Person bzw. Organisation die Unterstützung anfordert beauftragt?• Bedient sich die interne Organisationsberatung bei Kapazitätsengpässen auch externer Organisationsberatungen („verlängerter Arm“)?
B3 Bekanntheit und Akzeptanz der internen Organisationsberatung
B3.1 Sicherstellung der Bekanntheit
<p><i>[Nun sind wir in unserem Beispiel davon ausgegangen, ich hätte bereits Kenntnis über die Existenz Ihrer internen Organisationsberatung. Als Sie diese jedoch errichtet haben, wussten wohlmöglich die wenigsten Personen über Ihre interne Organisationsberatung Bescheid.]</i></p> <p>8. Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Ihre interne Organisationsberatung in das Bewusstsein Ihrer Kolleginnen und Kollegen zu bringen? Wie sind Sie konkret vorgegangen?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>[Vorstellung in entsprechenden Gremien, Personalversammlungen, Fachtagungen; Intranet; Informationsschreiben; ...]</i>• Haben Sie für Ihre interne Organisationsberatung eine eigene Marke etabliert? <i>[Name, Logo, CI]</i>

Anhang A 1: Interviewleitfaden

--

<p>B3.2 Schaffung von Akzeptanz</p>
<p><i>Die Errichtung von internen Organisationsberatungen führt regelmäßig zu Veränderungen von etablierten Abläufen. Diese Veränderungen können bei den Mitarbeitenden zu verschiedensten Emotionen führen. Denken wir das aktuelle Beispiel einmal weiter. Ich bin eine Kollegin, die in der Vergangenheit stets externe Beratungen zu Fragen der Organisationsentwicklung aufgesucht hat. Nun existiert auch Ihre interne Organisationsberatung. Ich habe die Befürchtung, dass wenn ich die interne Organisationsberatung beauftrage, Informationen über meine Organisation zentral erfasst werden, die nachteilig für mich oder meine Organisation werden können. Zum Beispiel existiert in meiner Behörde noch immer kein geregeltes Prozessmanagement.]</i></p> <p>9. Wie begegnen Sie diesen Ängsten, die mit zentralen internen Organisationsberatungen assoziiert werden? Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, damit Ihre interne Organisationsberatung akzeptiert und genutzt wird?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• ...
<p>B3.3 Erfolgsmessung zur Schaffung von Akzeptanz</p>
<p><i>Neben den einzelnen Organisationen und Personen, können auch bei weiteren Stakeholdern Zweifel über die Notwendigkeit der internen Organisationsberatung bestehen. Zum Beispiel hinterfragt eine Person, die über die Existenz Ihrer internen Organisationsberatung entscheidet, wie erfolgreich sie ist und ob es sich lohnt diese weiterzuführen.</i></p> <p>10. Wie messen Sie den Erfolg Ihrer internen Organisationsberatung?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zyklus [regelmäßig (jährlich, halbjährlich), auf Anfrage]• Kennzahlen [Summe der Anträge, Abschluss von Aufträgen, zentrales Monitoring der übergreifenden Organisationsentwicklung mit entsprechenden Kennzahlen (z. B. organisationaler Reifegrad, Prozessreifegrad, ...), ...]• Andere Maßnahmen [z. B. Zufriedenheitsskala, ...]

B4 Personal als kritische Ressource
B4.1 Personalgewinnung
<p><i>[Im Transformationsprozess des öffentlichen Dienstes werden zunehmend Flexibilität, Innovation und Agilität von den Mitarbeitenden erwartet. Von internen Organisationsberatungen die die Organisationen in diesem Prozess begleiten, werden diese Kompetenzen verstärkt gefordert. Dies fordert unter Umständen ein Umdenken bei der Besetzung von Stellen der internen Organisationsberatung.]</i></p> <p>11. Wie haben Sie Ihr Personal bei der Gründung Ihrer internen Organisationsberatung gewonnen? Und wie gehen Sie heute bei Neu- bzw. Nachbesetzungen vor?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wurden Ihre Stellen überwiegend durch internes Verwaltungspersonal besetzt oder durch externes Personal mit Beratungserfahrung?• Bilden Sie eigene interne Organisationsberatende aus?• Wenn ja, wie ist die Ausbildung bzw. das Studium gestaltet? Ist die interne Organisationsberatung in andere Ausbildungs- bzw. Studiengänge integriert oder wurde eine eigene Ausbildungs- bzw. Studiengang etabliert?
B4.2 Kompetenzentwicklung
<p>12. Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden Ihrer internen Organisationsberatung die geforderten fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen haben bzw. (weiter-)entwickeln?</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• In welchem Rhythmus werden die Mitarbeitenden geschult? <i>[einmalig bei Einstellung, anlassbezogen, regelmäßig zentral organisiert, individuell]</i>• Zielen die Schulungen auf die Weiterentwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen oder auf neue Trends in den inhaltlichen Beratungsbereichen?• <i>durch regelmäßigen Personaltausch (im Rahmen von Abordnungen),</i>• <i>Wenn sich bewusst gegen einen regelmäßigen Personalaustausch entschieden wurde, was waren die Gründe dafür?</i>• <i>Mitarbeitende werden gezielt auf eine Tätigkeit in der internen Beratung entwickelt (gezielte Personalentwicklung von Nachwuchs- bzw. Führungskräfte)</i>

B4.3 Arbeitsbedingungen der internen Organisationsberatung
<p>13. Wie würden Sie einen typischen Arbeitsalltag einer oder eines internen Organisationsberaters bei sich beschreiben? Gehen Sie dabei gern auf die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie die Möglichkeiten der Zusammenarbeit ein.</p> <p>Mögliche Nachfragen / Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie wird bei Ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sichergestellt? <i>[flexible Arbeitszeitgestaltung, mobile Arbeitsortgestaltung]</i>• Arbeitsplatzgestaltung <i>[Einzelbüro, Doppelzimmer, Großraumbüro]</i>• Arbeitsplatzausstattung• In welchen Räumen wird die interne Beratung durchgeführt? <i>[z. B. Räume der internen Beratung, Räume der leistungsempfangenden Organisationen, beides möglich, primär virtuelle Räume]</i>• Wenn die Zusammenarbeit (teilweise) in den Räumen der internen Beratung erfolgt, wie sind die Räume ausgestaltet? <i>[z. B. klassisch oder innovativ/agil]</i> <p>Wie wird eine virtuelle Zusammenarbeit sichergestellt? Stellt die interne Beratung entsprechende technische Tools zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung?</p>
B5 Wünsche für die eigene interne Organisationsberatung
<p><i>In der vergangenen Stunde haben wir viel über die Realität der internen Organisationsberatung gesprochen. Abschließend würde ich Sie gern in eine fiktive Wunschwelt „entführen“.</i></p> <p>14. Stellen Sie sich vor, Sie hätten drei Wünsche frei. Was würden Sie sich für Ihre interne Organisationsberatung wünschen?</p>
B6 Abschluss
<p>15. Sind aus Ihrer Sicht noch Punkte offen geblieben, die Sie gern ansprechen möchten?</p>

C. Verabschiedung	
Danke, Verabschiedung	<p>Damit wären wir am Ende des Interviews angekommen.</p> <p>Vielen Dank, für Ihre Offenheit und dass Sie sich für das Interview die Zeit genommen haben.</p> <p>Ich konnte heute viele neue Erkenntnisse gewinnen, die ich in die Konzeptionierung der internen Organisationsberatung, das sog. Kompetenzzentrum Organisationsmanagement (CCO) im Freistaat Sachsen einfließen lassen werde.</p> <p>Das Transkript zum Interview werde ich Ihnen nachlaufend zur Verfügung stellen. Nach Ihrer Freigabe werde ich das anonymisierte Interview dem Anhang meiner Masterarbeit beifügen. Weiterhin werden die Erkenntnisse im Hauptteil meiner Masterarbeit ausgewertet und zusammengefasst. Gern stelle ich Ihnen meine Masterarbeit nach Fertigstellung (voraussichtlich im August 2023) zur Verfügung.</p> <p>Gern würden wir auch weiterhin mit Ihnen im Kontakt bleiben. Wenn es für Sie in Ordnung ist, würden wir Sie als Ansprechpersonen für weitere Austauschformate vermerken?</p> <p>Ich wünsche Ihnen noch eine schöne (Rest)Woche und bedanke mich noch einmal herzlich für den heutigen Austausch.</p>

B. Leitfadengestütztes Interview

2. Können Sie sich an eine typische Situation in der Vergangenheit erinnern, in der der organisatorische (hierarchische) Aufbau bzw. die organisatorische Anbindung Ihrer internen Organisationsberatung Schwierigkeiten bereitet hat?

Wenn ja, wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen?

Ihre Notizen:

3. Im öffentlichen Dienst haben sich unterschiedliche Ansätze der internen Organisationberatung etabliert.

Beschreiben Sie doch einmal anhand eines Beispiels den typischen Ablauf Ihrer internen Beratung. Wie läuft der Beratungsprozess bei Ihnen konkret ab?

Wie werden die Behörden bzw. Einrichtungen unterstützt?

Ihre Notizen:

B. Leitfadengestütztes Interview

4. Wo kann sich eine Person informieren, welche Unterstützung Ihre interne Organisationsberatung anbietet?

Und wie sind Ihre Angebote beschrieben?

Ihre Notizen:

5. Ist es erforderlich, dass zur Inanspruchnahme Ihrer Unterstützungsangebote ein Antrag gestellt wird oder braucht es eine andere Vereinbarung zwischen Ihnen und einer nach Unterstützung suchenden Organisation bzw. Person?

Wenn ja, was sind die wesentlichen Inhalte des Antrages bzw. der Vereinbarung?

Ihre Notizen:

B. Leitfadengestütztes Interview

**6. Wie wird der Aufwand für die Unterstützung ermittelt?
Und wie wird dieser Aufwand abgerechnet?**

Ihre Notizen:

**7. Könnten Personen die nach Unterstützung suchen auch direkt auf eine externe Organisationsberatung zugehen und um Unterstützung bitten?
Oder wäre Ihre interne Organisationsberatung die erste bzw. einzige Anlaufstelle?**

Ihre Notizen:

B. Leitfadengestütztes Interview

8. Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Ihre interne Organisationsberatung in das Bewusstsein Ihrer Stakeholder zu bringen?

Wie sind Sie konkret vorgegangen?

Ihre Notizen:

9. Wie begegnen Sie Ängsten die mit zentralen internen Organisationsberatungen (z. B. negative Auswirkungen durch organisationsintern offengelegte Informationen) assoziiert werden?

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, damit Ihre interne Organisationsberatung akzeptiert und genutzt wird?

Ihre Notizen:

B. Leitfadengestütztes Interview

10. Wie messen Sie den Erfolg Ihrer internen Organisationsberatung?

Ihre Notizen:

11. Wie haben Sie Ihr Personal bei der Gründung Ihrer internen Organisationsberatung gewonnen?

Und wie gehen Sie heute bei Neu- bzw. Nachbesetzungen vor?

Ihre Notizen:

B. Leitfadengestütztes Interview

12. Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden Ihrer internen Organisationsberatung die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen haben bzw. (weiter-)entwickeln?

Ihre Notizen:

13. Wie würden Sie einen typischen Arbeitsalltag einer oder eines internen Organisationsberaters bei sich beschreiben?

Gehen Sie dabei gern auf die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie die Möglichkeiten der Zusammenarbeit ein.

Ihre Notizen:

C. Abschluss und Verabschiedung

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten

Erläuterung

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen der Masterarbeit „**Interne Organisationsberatung als Instrument der Verwaltungsmodernisierung – eine empirische Analyse vorhandener Ansätze und Erfahrungen**“ von **Frau Linda Eckermann** an einem Interview teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des sog. Experteninterviews informiert.

Das Interview wird als Videokonferenz durchgeführt, welche aufgezeichnet und sodann in Schriftform gebracht (transkribiert) wird.

Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person oder von im Interview erwähnten Personen und Institutionen führen könnten, anonymisiert. Das anonymisierte Transkript des Interviews dient nur zu Analyse Zwecken und wird im Hauptteil der Masterarbeit lediglich in Ausschnitten zitiert. Es wird dem separaten Anlagenteil der Masterarbeit in anonymisierter Form beigelegt.

Ihre personenbezogenen Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert und vertraulich behandelt.

Einverständnis

Sie sind damit einverstanden, im Kontext der o. g. Masterarbeit an der Befragung teilzunehmen. Darüber hinaus akzeptieren Sie die o. g. Form der anonymen Weiterverarbeitung und wissenschaftlichen Verwertung des geführten Interviews und der daraus entstehenden Daten.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Durch die Ablehnung entstehen Ihnen keine Nachteile. Ihnen ist bekannt, dass Sie diese Einwilligung jederzeit gegenüber **Frau Linda Eckermann** widerrufen können mit der Folge, dass die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten, nach Maßgabe der Widerrufserklärung, für die Zukunft unzulässig wird. Dies berührt die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung jedoch nicht.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Vorname, Nachname in Druckschrift

Ort, Datum / Unterschrift

Regeln für die inhaltlich-semantiche Transkription (vgl. Dresing & Pehl [Hrsg.] 2018: S. 20 ff.)



Allgemein

-  es wird wörtlich transkribiert
-  die Transkripte werden um Zeilennummern ergänzt; auch leere Zeilen erhalten eine Zeilennummer
-  einzelne Interviews werden alphabetisch gekennzeichnet (Interview A, Interview B)
-  jeder Sprechbeitrag erhält einen eigenen Absatz, welcher durch eine Zeitmarke gekennzeichnet ist;
zwischen den einzelnen Sprechbeiträgen wird jeweils eine leere Zeile eingefügt
-  die interviewende Person wird als „Interviewerin“ und die befragte Person als „interviewte Person“ gekennzeichnet;
aus Gründen der Anonymisierung werden die interviewten Personen um den Buchstaben des Interviews ergänzt („interviewte Person A“);
dem Buchstaben des Interviews wird noch eine Nummer hinzugefügt, wenn mehrere Personen befragt werden („interviewte Person A1“; „interviewte Person A2“)

Inhaltlich

-  kurze Einwürfe werden als separater Sprechbeitrag transkribiert („Ja, das sehe ich auch so.“)
-  die Satzform wird, so wie sie tatsächlich verwendet wurde, beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler aufweist („Zu Beginn haben wir intern Stellen besetzen.“)
-  Wortwiederholungen (stottern) wird geglättet bzw. ausgelassen („Ich, ich, ich habe...“ wird zu „Ich habe...“);
Wortdoppelungen werden nur als Stillmittel (Betonung) transkribiert („Das ist mir sehr, sehr wichtig.“)
-  abgebrochene Wörter werden nicht mit transkribiert („Org... interne Organisationsberatung“ wird zu „interne Organisationsberatung“)
-  Signale die beim aktiven Zuhören verwendet werden, wie „hm“, „aha“, „ja“ oder „genau“, werden nicht transkribiert, solange sie den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen;
wenn sie als Antwort auf eine Frage folgen, werden sie transkribiert
-  Füllwörter wie „ähm“, „sozusagen“ oder „halt“ werden nicht mit transkribiert

Regeln für die inhaltlich-semantiche Transkription (vgl. Dresing & Pehl [Hrsg.] 2018: S. 20 ff.)



Semantisch

-  / wird als Abbruchzeichen verwendet, wenn (Halb-)Sätze nicht vollendet werden („Wir waren damals /, also zunächst haben wir uns auf Mundpropaganda verlassen.“)
-  (...) wird bei Pausen ab ca. 3 Sekunden verwendet
-  VERSALIEN werden zur Kennzeichnung von besonders betonten Worten genutzt
-  (unv.) wird bei unverständlichen Worten verwendet;
(unv., Ursache) wird genutzt, wenn die Ursache für das unverständliche Wort identifiziert werden konnte [„(unv., Störung Mikrofon)“];
(Wort?) wird verwendet, wenn ein Wort vermutet wird
-  (Emotion) wird eingefügt, wenn eine nonverbale Äußerung der Gesprächspersonen eine Aussage unterstützen oder verdeutlichen soll [„(lachen)“]

Einheitliche Schreibweise

-  Dialekte werden an das Schriftdeutsch (Hochdeutsch) angepasst („hamma“ wird zu „haben wir“ oder „nee“ wird zu „nein“)
-  Zahlen werden bis zwölf ausgeschrieben, alle Zahlen größer zwölf bzw. Dezimalzahlen werden als Ziffern transkribiert
-  Einheiten (Euro, Prozent) werden ausgeschrieben
-  geläufige Abkürzungen, werden auch wenn sie nicht explizit so gesprochen wurden, abgekürzt („beziehungsweise“ wird zu „bzw.“)
-  wörtliche Reden werden mit einem Doppelpunkt und mit Anführungszeichen versehen (Ich würde antworten: „Ja, das können wir machen.“)
-  Aufzählungen werden mit einem Doppelpunkt gekennzeichnet (ohne darauffolgende Anführungszeichen)
-  Verkürzungen von Worten wie „mal“ statt „einmal“ werden wie gesprochen transkribiert
-  Personalpronomen werden in der Höflichkeitsform („Sie“ und „Ihnen“) großgeschrieben, ansonsten kleingeschrieben
-  Redewendungen werden mit Anführungszeichen gekennzeichnet und wie gesprochen transkribiert („übers Ohr hauen“ anstatt „über das Ohr hauen“)

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
1 Konzeption der internen Organisationsberatungen		
1.1 Ausrichtung und Ausstattung		
1.1.1 Organisatorischer Aufbau		Angaben zur aufbauorganisatorischen Anbindung der internen Organisationsberatungen
1.1.2 Rollen	„Kommunikationsfunktion: Interne Beratungseinheiten können informellen Austausch zwischen Einheiten fördern, die im Unternehmensalltag wenig Berührung miteinander haben.“ (von Ameln 2015a: 34)	Angaben zu den Rollen die in den internen Organisationsberatungen existieren
1.1.3 Personelle Ressourcen		Angaben, wie viele Stellen in den internen Organisationsberatungen zum Zeitpunkt des Interviews zur Verfügung stehen (inkl. unbesetzter Stellen); Angaben in Vollzeitäquivalente werden aufgerundet (z. B.: 5,5 VZÄ auf 6,0 Stellen)
1.1.4 Finanzielle Ressourcen		Angaben, ob zentrale finanzielle Mittel (zentrale Budgets) den internen Organisationsberatungen zur Verfügung steht und für was diese Budgets genutzt werden können
1.1.5 Beratungsthemen	„Zum Kernberatungsgebiet gehören nach unserem Verständnis die <ul style="list-style-type: none"> • [...] • Organisations- und Prozessberatung, • ...“ (Lippold 2018:9) 	Angaben zu den Themen, zu denen die internen Organisationsberatungen Beratung anbieten; keine Angabe zu dem verfolgten Beratungsansatz (Abgrenzung zu 1.3.1)

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
		z. B.: wird Prozessberatung hier im Sinne von Beratungen zur Prozessaufnahme und -dokumentation verstanden
1.1.6 Zielgruppen		Angaben zu den Behörden und Einrichtungen, die berechtigt sind interne Organisationsberatungen anzufordern
1.2 Organisatorische Herausforderungen		
1.2.1 Herausforderungen	„Auftragsvergaben an interne Managementberatungen allein durch den Vorstand rücken die interne Managementberatung in die Nähe einer Revisionstruppe. Sie verlieren damit die Unabhängigkeit und dadurch erhöht sich die Gefahr, vom Management der Geschäftseinheiten und Divisionen nicht als klientenorientierte Berater wahrgenommen zu werden.“ (von Ameln 2015b: 164)	Angaben zu den Herausforderungen, die aus organisatorischer Sicht die Arbeit der internen Organisationsberatungen erschweren; keine Angaben zu den Maßnahmen, wie diesen Herausforderungen begegnet wurde (Abgrenzung zu 1.2.2)
1.2.2 Umgang mit den Herausforderungen	„Die Auslagerung der internen Beratung aus einer Stabsstelle in eine eigene, u. U. auch rechtlich eigenständige Organisationseinheit kann diese Problematik abmildern ...“ (von Ameln 2015b: 164)	Angaben wie mit den vorher beschriebenen Herausforderungen umgegangen wurde; keine Angaben zu den organisatorischen Herausforderungen (Abgrenzung zu 1.2.1)
1.3 Beratungsansätze und -prozesse		

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
1.3.1 Beratungsansätze	„Prozessberatung versucht die Betroffenen in die Lage zu versetzen, ihre Aktivitäten geplant zu steuern und die Zusammenarbeit entsprechend ihren Zielen zu gestalten.“ (Nerdinger 2019: 189)	Angaben zu den Ansätzen, die bei der internen Organisationsberatung angewendet werden, nicht zu welchen Themen beraten wird (Abgrenzung zu 1.1.5) z. B.: wird Prozessberatung hier im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe verstanden
1.3.2 Phasen des Beratungsprozesses		Angaben, zum Ablauf eines klassischen Beratungsprozesses der internen Organisationsberatungen
1.3.3 Rolle von Agilität und Innovation im Beratungsprozess	„Zu den Aufgaben von interner Beratung gehört es auch, eigene Ideen für potenzielle Innovationen zu entwickeln und voranzutreiben sowie Innovationsimpulse aus der Organisation zu bewerten.“ (von Ameln 2015a: 34)	Angaben, ob Agilität und Innovation in den Beratungsprozessen der internen Organisationsberatungen eine Rolle spielen und wie sich dieses äußert
2 Grundlagen der Beauftragungen		
2.1 Anbahnung eines Unterstützungsauftrages		
2.1.1 Informationskanäle für den Erstkontakt		Angaben zu den Informationskanälen für den Erstkontakt, nicht zu deren Inhalten (Abgrenzung zu 2.1.2)
2.1.2 Art und Weise der Informationsbereitstellung		Angaben über die Inhalte, die über die jeweiligen Kanäle für den Erstkontakt bereitgestellt werden; keine Angaben zu den Informationskanälen für den Erstkontakt (Abgrenzung zu 2.1.1)
2.1.3 Notwendigkeit einer Auftragsgrundlage		Angaben, ob und welche Art einer Auftragsgrundlage notwendig ist, nicht deren Inhalte (Abgrenzung zu 2.1.2)

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
2.1.4 Inhalte der Auftragsgrundlage		Angaben welche Inhalte in der Auftragsgrundlage geregelt werden; keine Angabe der einzelnen Auftragsgrundlagen (Abgrenzung zu 2.1.3)
2.2 Unterstützungsaufwand		
2.2.1 Ermittlung des Unterstützungsaufwandes		Angaben auf welcher Grundlage die Aufwände ermittelt werden; keine Ausführung zur Abrechnung der Aufwände (Abgrenzung zu 2.2.2)
2.2.2 Abrechnung des Unterstützungsaufwandes		Angaben, ob die Aufwände der internen Organisationsberatung intern abgerechnet werden und wer die Beratungskosten trägt; keine Angaben zur Grundlage der Aufwandsermittlung (Abgrenzung zu 2.2.1)
2.3 Zusammenarbeit mit externen Organisationsberatungen		
2.3.1 Priorisierung von interner und externer Organisationsberatungen		Angaben, ob interne Organisationsberatungen gegenüber externen Organisationsberatungen zu priorisieren sind; keine Angaben zum Verfahren und den Gründen für die Beauftragung externer Organisationsberatungen (Abgrenzung zu 2.3.2, 2.3.3)
2.3.2 Art und Weise der Beauftragung der externen Organisationsberatungen		Angaben, wie das Verfahren der Beauftragung von externen Organisationsberatungen abläuft und wie das Verhältnis zwischen den beiden ist; keine Angaben, ob interne Organisationsberatungen gegenüber externer

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
		priorisiert werden und zu den Gründen für die Beauftragung externer Organisationsberatungen (Abgrenzung zu 2.3.1, 2.3.2)
2.3.3 Gründe für die Beauftragung von externen Organisationsberatungen	„Die Bedeutung interner Beratung bei der Gestaltung von Veränderungen wird zukünftig weiter wachsen. Dennoch wird sie nach übereinstimmender Meinung von ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis externe Beratung nicht ersetzen.“ (von Ameln 2015a: 35)	Angaben zu den Gründen für die Beauftragung externer Organisationsberatungen; keine Angabe, ob interne Organisationsberatungen gegenüber externer priorisiert werden und zum Verfahren für die Beauftragung externer Organisationsberatungen (Abgrenzung zu 2.3.1, 2.3.2)
3 Bekanntheit und Akzeptanz der internen Organisationsberatung		
3.1 Sicherstellung der Bekanntheit		
-		Angabe zur Art und Weise zur Bekanntmachung der internen Organisationsberatung. Angabe ob ein Logo verwendet wird welches die Wiedererkennung steigert. (Abgrenzung zu 3.2)
3.2 Schaffung von Akzeptanz		
-		Angabe der Methode um die Akzeptanz der internen Organisationsberatung bei vorhandener Bekanntheit, um erneute Beauftragung zu erhalten, zu steigern. (Abgrenzung zu 3.1)

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
3.3 Erfolgsmessung zur Schaffung von Akzeptanz		
-	Aus betriebswirtschaftlicher Sicht zählen hier vor allem »harte« Kriterien, also objektiv messbare Indikatoren der Quantität und Qualität von Arbeitsergebnissen. (Nerdinger 2018: 153)	Angabe zur Art und Weise der Maßnahmen zur Messung der erfolgreichen Durchführung einer Organisationsberatung und der Akzeptanz für weitere Projekte.
4 Personal als kritische Ressource		
4.1 Personalgewinnung		
4.1.1 Personalgewinnung bei der Errichtung	„Grundsätzlich stehen jedem Unternehmen zwei Beschaffungswege zur Personalbedarfsdeckung zur Verfügung: die interne und die externe Personalbeschaffung“ (Lippold 2018: 515)	Angaben zur Art und Weise der Personalgewinnung inkl. der zugrunde gelegten Anforderungsprofile, in Abgrenzung zu 4.1.2 geht es hier um die erstmalige Besetzung der Stellen
4.1.2 Personalgewinnung bei Neu- bzw. Nachbesetzungen heute		Angaben zur Art und Weise der Personalgewinnung inkl. der zugrunde gelegten Anforderungsprofile, in Abgrenzung zu 4.1.1 geht es hier um die Nachbesetzung der Stellen bzw. Besetzung von neuen Stellen als interne Organisationsberatung bereits errichtet war
4.1.3 Ausbildung eigener interner Organisationsberatenden		Angaben, ob in den Behörden der internen Organisationsberatungen eigenständige Ausbildungsgänge für interne Organisationsberatende existieren.

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
4.2 Kompetenzentwicklung		
4.2.1 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung		Angaben in welcher Art und Weise die Kompetenzen der internen Organisationsberatenden weiterentwickelt werden; keine Angaben zu den einzelnen Kompetenzfeldern (Abgrenzung zu 4.2.2)
4.2.2 Kompetenzfelder		Angaben auf welche Kompetenzfelder sich die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der internen Organisationsberatenden beziehen; keine Angaben zu den Maßnahmen der Kompetenzentwicklung (Abgrenzung zu 4.2.1)
4.3 Arbeitsbedingungen der internen Organisationsberatungen		
4.3.1 Ablauf eines typischen Arbeitsalltags der internen Organisationsberatenden		Angabe, ob es einen klassischen Tagesablauf in der jeweiligen internen Organisationseinrichtung gibt und wie dieser abläuft.
4.3.2 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf		Angabe der zur Verfügung gestellten Möglichkeiten für die Mitarbeiter*innen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Angabe der Möglichkeit von flexibler Arbeitszeit und mobilen Arbeiten (Abgrenzung 4.3.1)
4.3.3 Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung		Angabe der Räumlichkeiten für die interne Organisationsberatung hinsichtlich Desk Sharing und Anzahl von Arbeitsplätzen in einem Raum (Abgrenzung zu 4.3.2)

Kategoriensystem (Kategorie, Unterkategorie 1 und 2)	Ankerbeispiele	Kodierregeln
4.3.4 Arbeitsgestaltung der Organisationsberaternden		Angabe der Anteile von Präsenzworkshops und digitale Workshops und wie die Beraternden dies selbst koordinieren können.
5 Optimierungspotentiale der internen Organisationsberatung		
-		Angaben zu den geäußerten Wünschen, die auch zeitgleich die Optimierungspotentiale der internen Organisationsberatung abbilden