

## Öffentliche Verwaltungen: Handlungsspielräume, Chancen und Stolpersteine für die Veränderung

### 1. Einleitung und Ausgangslage

Für die Funktionsfähigkeit eines Staates, die Lebensqualität der Bevölkerung und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind effiziente und leistungsfähige Verwaltungen von elementarer Bedeutung. Die rasant fortschreitenden und tief greifenden Veränderungen in Technologie und Politik führen einerseits zu einer immer weiter gehenden Internationalisierung und andererseits zu einem zunehmenden Standortwettbewerb unter Ländern, Regionen und Städten. Die staatlich festgelegten Rahmenbedingungen gewinnen an Bedeutung, weil die zu lösenden Probleme immer umfangreicher, komplexer und vernetzter werden. Parlamente, Regierungen und Verwaltungen befinden sich in einem permanenten Veränderungsprozess und müssen sich diesen Herausforderungen stellen.

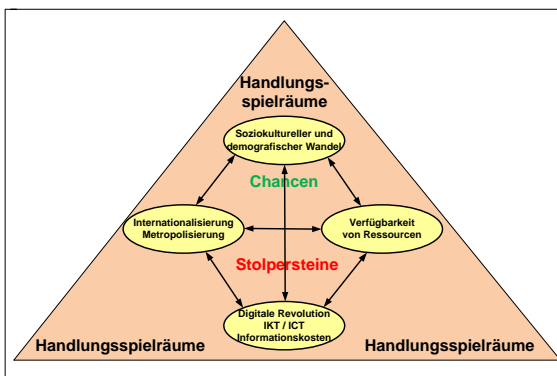


Abbildung 1: Handlungsspielräume, Chancen und Stolpersteine

Es braucht eine klare Zuordnung der Aufgaben und der Verantwortlichkeiten auf allen staatlichen Ebenen sowie verlässliche politische Zielsetzungen, um diese Herausforderungen mit Erfolg bewältigen zu können. Ebenso unerlässlich sind wirkungs- und kundenorientierte, kostenbewusst handelnde öffentliche Verwaltungen. Es

stellt sich zudem die Frage, welche öffentlichen Dienstleistungen besser oder kostengünstiger im Auftrag der öffentlichen Hand von privaten Unternehmen erbracht werden könnten.

Sämtliche Gemeinwesen aller Staatsebenen sind in der Schweiz heutzutage – auch wenn sie (noch) nicht über defizitäre Haushalte verfügen – einem enormen Spardruck ausgesetzt. Dieser Ressourcenknappheit steht ein Zuwachs an öffentlichen Aufgaben gegenüber. Vor dieser schier unlösbaren Aufgabe darf sich die Verwaltung nicht auf ihre gesetzlich zwingenden (Verwaltungs-)Aufgaben zurückziehen, sondern muss einfache und repetierbare Prozesse zur Formulierung, Umsetzung und Evaluation von Strategien entwickeln.

### 2. Umfeld des Strategic Public Managements

Strategisches Management geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern ist – in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung – verschiedenen Entwicklungen, Trends und Einflüssen ausgesetzt. Auf die wichtigsten wird in diesem Abschnitt eingegangen.

#### 2.1 Megatrends

Umfassende Veränderungen, eigentliche Megatrends, beschäftigen Führungskräfte in Politik und Verwaltung in hohem Mass. Die sich beschleunigende, rasante Dynamik des gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Wandels erzeugt zudem zunehmend Verunsicherung. Sachprobleme werden immer umfassender und komplexer. Auch wenn die Megatrends primär Bund und Kantone beeinflussen, so wirken

sie sich letztlich aber auch auf die Gemeinden aus.

Die wichtigsten 10 Megatrends nach Kleiner sind:

1. Wirtschaftliche Stagnation
2. Arbeitslosigkeit
3. Polarisierung und zunehmende Aktivitäten verschiedener Interessengruppen
4. Sozialer Wertewandel
5. Überalterung
6. Kostenexplosion im Sozial- und Gesundheitswesen
7. Finanzhaushalt
8. Umweltbelastung
9. Integration in Europa
10. Kommunikationstechnologie

In Bezug auf die Handlungsspielräume sind besonders zu beachten:

## 2.2 Globalisierung und Internationalisierung

Es gibt keinen Wirtschaftsbereich, der heute nicht globalisiert ist oder wird, sei dies der Industrie-, der Landwirtschafts- oder der Dienstleistungssektor: Die Wirtschaft kann sich nicht mehr alleine auf den inländischen Markt beschränken. Diese Globalisierung findet auch in der öffentlichen Verwaltung statt, auch wenn diese auf Grund der rechtlichen Kompetenzordnung stets an die Staatsgrenzen gebunden ist. An Stelle des eher privatwirtschaftlich geprägten Begriffs der Globalisierung bevorzuge ich für das gleiche Phänomen in der öffentlichen Verwaltung den Ausdruck „Internationalisierung“: Da die meisten, aktuell im Brennpunkt stehenden Politikfelder wie Umwelt, Migration und Integration, Gesundheit, Bildung und Arbeitslosigkeit länderübergreifende Interdependenzen aufweisen, müssen sie vermehrt international angegangen werden, unabhängig davon, dass die Schweiz nach wie vor nicht EU-Mitglied ist.

## 2.3 Soziokultureller und demografischer Wandel

Gerade für das strategische Management in der öffentlichen Verwaltung ist es unerlässlich, frühzeitig und systematisch gesellschaftlichen Wandel, neue Trends und Entwicklungen zu erkennen, zu analysieren und die notwendigen Konsequenzen daraus zu ziehen. An dieser Stelle seien aus der wissenschaftlichen Literatur lediglich die Stichworte „Risikogesellschaft“ (Beck 1991), „Multioptionsgesellschaft“ (Gross 1994) und „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze 1993) genannt. Nach wie vor aktuell ist der Ausdruck „medialisierte Kommunikationsgesellschaft“. Der heutige soziokulturelle Wandel ist geprägt von wachsender Individualisierung, Entsolidarisierung und Anonymisierung. Gleichzeitig steht die Gesellschaft vor einschneidenden demografischen Veränderungen. Die ältere Generation wird immer älter, kann über substanziell mehr Einkommen verfügen und ist bei besserer physischer Gesundheit.

## 2.4 Beziehung zwischen Bürger und Verwaltung

Auch die Beziehung zwischen Bürger und Verwaltung ist einem markanten Wandel unterworfen. War sie früher auf Seiten der Bürgerin von Obrigkeitsgläubigkeit und auf Seiten der Verwaltung von Autoritärstaatlichkeit geprägt, stehen heute eine utilitaristische Anspruchshaltung und der Gewährleistungsstaat (vgl. z.B. Schedler / Proeller 2003, S. 31) im Vordergrund. Es steigen aber nicht nur die Ansprüche, sondern der Partner von öffentlichen Verwaltungen ist nicht länger nur Bürger. Er nimmt vielmehr nach Pasquier gleichzeitig unterschiedliche Rollen ein und geht mit diesen bewusst um (vgl. Tabelle 1).

Unterschiedliche Rollen des Partners von öffentlichen Verwaltungen				
	Der Verwaltete	Der Benutzer	Der Kunde	Der Bürger
Definition	Durch Vorschriften der Behörden eingeschränkt	Nutzer der sozialen Rechte der öffentlichen Dienstleistungen	Empfänger von Dienstleistungen zu seinem persönlichen Gebrauch	Teilnehmer an der Konzeption, z.T. an der Ausstellung von Dienstleistungen

Tabelle 1: Unterschiedliche Rollen der Partnerin von öffentlichen Verwaltungen (vereinfachte Darstellung nach Pasquier 2005)

Im Spannungsfeld zwischen Verwaltung, Politik und Bürger, dem strategischen Dreieck, sind eine Vielzahl von Changedrivers zu erkennen, die Handlungsspielräume beeinflussen, neue Problemstellungen schaffen und gleichzeitig auch neue Lösungspotenziale und Perspektiven in bisher nicht gekanntem Masse eröffnen (vgl. Abbildung 1).

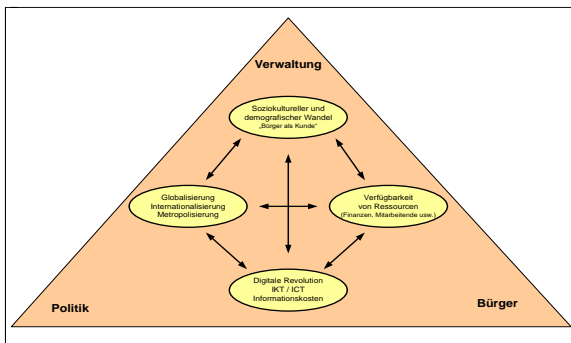


Abbildung 2: Changedrivers im strategischen Dreieck (eigene Darstellung in Anlehnung an Budäus/Finger 2001, S. 42 und 46)

## 2.5 Ressourcenknappheit

Der Staat hat bei gleich bleibenden oder gar zurückgehenden Einnahmen ständig neue Aufgaben zu übernehmen. Logische Konsequenz: Die öffentlichen Verwaltungen leiden in ihrer grossen Mehrheit unter Ressourcenknappheit. Auch Budäus/Finger (2001, S. 46) stellen fest: „Den gewachsenen Ansprüchen der Bürger an den Staat stehen aber keine dauerhaft wachsenden finanziellen Ressourcen gegenüber. Es tritt eine zunehmende relative Verknappung der verfügbaren Ressourcen ein“.

## 2.6 Digitale Revolution und Technologisierung

Der enorme technologische Fortschritt, gerade im Bereich des Daten- und Güter-austausches, hat direkten Einfluss auf das strategische Management in der Privatwirtschaft wie auch in der öffentlichen Verwaltung. E-Government ist heute unabdingbares Element jedes modernen öffentlichen Strategiemagements. Die „digitale Revolution“ ist allerdings auch mit Problemen verbunden: Der Staat hat die gleichberechtigte Versorgung aller Bürgerinnen und Bürger mit behördlichen Informationen zu gewährleisten; dem Phänomen resp. der Gefahr des „Digital divide“, wonach Bürgerinnen und Bürger ohne Internetanschluss resp. ohne PC-Zugang von behördlicher Kommunikation und Information ausgeschlossen werden und eine eigentliche PC-Zweiklassengesellschaft resultiert, muss entgegengewirkt werden. Alle Strategiebemühungen sind mit offener, transparenter und nachvollziehbarer Information und Kommunikation auf verschiedensten Kanälen und durch unterschiedlichste Medien zu begleiten.

## 3. Gründe für die Strategiedefizite in der öffentlichen Verwaltung

Wie aufgezeigt sind öffentliche Verwaltungen heute einem tiefgreifenden Wandel und veränderten Umfeldbedingungen ausgesetzt. Um diesen Anforderungen genügen zu können, ist resp. wäre strategisches Management angezeigt. Offensichtlich leidet die öffentliche Verwaltung unter gravierenden strategischen Orientierungsdefiziten. Im Wesentlichen handelt es sich um:

- „mangelnde oder zu wenig konkretisierte Strategien für die Wahrnehmung zukünftiger Aufgabenfelder,
- die Verknüpfung derartiger Strategien mit notwendigen Ressourcenstrategien, die sich auf die Finanzierungs-

strategien und Personalstrategien beziehen müssen,

- mangelnde oder unzulängliche Einbeziehung der Zielgruppen“ (Budäus/Finger 2001, S. 40) sowie
- oft die mangelnde oder inkonsequente Umsetzung der Strategien.

Die Gründe für die strategischen Defizite in der öffentlichen Verwaltung sind komplex und mitunter abhängig von lokalen und regionalen Verhältnissen und Umständen. Trotz dieser Unsicherheiten und Vorbehalte sind folgende Hauptgründe der Strategiedefizite erkennbar:

### 3.5 Fokus auf Operatives

Die Reformbemühungen der letzten Jahre waren sehr stark auf operative Steuerungsinstrumente ausgerichtet. Dies liegt wohl nicht zuletzt daran, dass nach althergebrachtem Rollenverständnis Regierung und Parlament das „Was“ bestimmen und sich die Verwaltung auf das „Wie“ beschränken muss. Man kann feststellen, dass die öffentliche Verwaltung in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen hat, den Wandel von der klassischen Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen zu vollziehen. Die Reformschritte sind aber vor allem auf der operativen Seite mit Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung erkennbar. New Public Management, NPM, ist instrumentell mit Globalbudget, Produktgruppen und Produkten, Integrierter Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP), Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung (KLR und/oder KLER), Leistungsauftrag, Controlling und Reporting sehr gut umgesetzt. Auch wenn sich dank dieser stetig fortentwickelten Instrumente die Idee und die Umsetzung von NPM relativ schnell und kontinuierlich verbreitet haben, können diese Fortschritte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die strategische Diskussion von NPM in der Verwaltung vernachlässigt worden ist.

### 3.2 Politik

Politische Organe sind keine geeigneten strategischen Gefässe und Akteure. Sie sind auf Ausgleich, Mehrheiten, Interessenvertretung und Offenhalten von Optionen angelegt und nur sehr limitiert den allgemeinen Strategiegrundsätzen verpflichtet. Nach Ansicht von Fiedler/Vernau (2001, S. 34) blockiert sich das auf „struggle over ideas“ angelegte politische System teilweise selbst, da auf der Suche nach Mehrheiten Strategien an Schärfe verlieren und Kompromisslösungen resultieren, die derart unpräzise formuliert sind, dass sie für eine strategische Steuerung völlig ungeeignet sind.

### 3.3 Demokratisches System

Die periodischen Wahlen in die Exekutiven und Legislativen bringen unweigerlich stetigen Personalwechsel mit sich. Folgen davon sind Know-how-Verlust und Zäsuren oder Verzögerungen in Reformprozessen. Dies zeigt sich insbesondere auf der Exekutivebene, sind doch Strategieentwicklungsprozesse Führungsentscheidungen und auf den Support der Führungsebene angewiesen. Wechselt die Führungsperson, so ist in der Regel auch der Strategieentwicklungsprozess zu Ende. Im gleichen Zusammenhang sehen Budäus/Finger (2001, S. 41) eine durch „Wahlzyklen und deren Überschneidung systemimmanent vorgegebene eher kurzfristige Politikorientierung“ und die Gefahr eines „aktionistischen Krisenmanagements als dominantes öffentliches Handlungsprinzip“.

#### 4. Handlungsspielräume

Trotz dieses Spannungsfeldes zwischen Verwaltung, Politik und Bürger erlauben die Handlungsspielräume neue Lösungspotenziale und Perspektiven in bisher nicht gekanntem Masse, mit anderen Worten: Die Veränderungen eröffnen neue Chancen und Möglichkeiten. Ich unterscheidet acht unterschiedliche Handlungsspielräume:

##### 4.1 Handlungsspielraum Strategie

Es vermag nicht zu erstaunen, dass als erster Handlungsspielraum die Strategie erwähnt wird. Strategie ist alles, aber nicht alles ist Strategie. Auch in der öffentlichen Verwaltung müssen vermehrt strategische Überlegungen unter dem Stichwort SPM Strategic Public Management angestellt werden und es gilt insbesondere, die oft vorhandenen Leitbilder und Absichtserklärungen zu operationalisieren. Nicht zuletzt gilt hier das Motto: „what gets measured gets done“. Es stehen immer mehr Wirkungen und Ergebnisse im Fokus, Ziele statt Massnahmen sind gefordert. Neben gut etabliertem operativem Controlling braucht es daher verstärkt auch ein strategisches Controlling.

##### 4.2 Handlungsspielraum Dienstleistungsorientierung

Nicht nur wegen den Entwicklungen im Bereich des NPM, aber natürlich auch, sehen sich öffentliche Organisationen mehr denn je der Notwendigkeit gegenüber, sich als Dienstleister zu verstehen und die Qualität ihrer Leistungen zu sichern. Dienstleistungsqualität ist nicht nur eine Frage des persönlichen Umgangs mit dem Kunden, sondern vor allem auch eine Frage nach der Organisation der Beziehung zum Kunden. Denn nur wenn es gelingt, den Prozess an der Schnittstelle zum Kunden so zu strukturieren, dass er unabhängig von der Tagesform der handelnden

Personen zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis führt, kann von einer guten Dienstleistungsqualität gesprochen werden.

##### 4.3 Handlungsspielraum Mitarbeitende

Mit der umfassenderen Ausschöpfung der Möglichkeiten von elektronischen Verwaltungslösungen und eGovernment können Verwaltungsprozesse noch weniger personalintensiv gestaltet werden. Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund steigt weiter. Die Legitimität einer Verwaltung, deren Zusammensetzung nicht bevölkerungsrepräsentativ ist, wird zunehmend infrage gestellt. Daher kommt auch dem Thema Diversity-Management in der Verwaltung eine zunehmende Bedeutung zu.

Die öffentliche Verwaltung kennt im Normalfall keine Pay for Performance-Lohnsysteme, es sind daher insbesondere Massnahmen zur Förderung der intrinsischen Motivation gefragt. Es gilt die Mitarbeitenden mit einzubinden, so dass sie motiviert sind, selbst- oder als Team gesetzte Ziele zu erreichen. Aber sie wollen auch Feedback und wollen wissen, was sie erreicht haben und wie sie ihre Arbeit gut machen. Kundenzufriedenheitsumfragen geben das notwendige Feedback und dienen gleichzeitig zur Qualitätsverbesserung in den Abläufen. Weiter liegt die Herausforderung für die Verwaltung deshalb vor allem in der Qualifikation der Mitarbeitenden und das Management und die Steuerung komplexer themenbezogener Netzwerke wird in den Vordergrund rücken. Die Verwaltung wird vermehrt Generalisten benötigen, da sie das notwendige Fach- und Spezialwissen aus anderen Teilen der Gesellschaft beziehen kann. Die Verinnerlichung der Dienstleistungsmentalität im öffentlichen Dienst, d.h. agieren und moderieren statt regulieren muss in die Ausbildung integriert werden. Die Führungskräfte können den Veränderungs-

prozess durch ihre Vorbildfunktion und die Förderung einer Unternehmenskultur unterstützen. Zielvereinbarungen werden dabei eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

#### 4.4 Handlungsspielraum Prozessorientierung

Im Zentrum des Prozessmanagements steht die veränderte Betrachtung der Verwaltungsorganisation. Der Blick auf die Verwaltung wird um 90 Grad gedreht. Nicht der horizontale Aufbau und die aufgaben- und funktionsbezogene Unterteilung der Hierarchie, sondern die Abläufe innerhalb der Verwaltung stehen im Fokus. Auch in der Verwaltung lässt sich die klassische Unterteilung in Führungs-, Kern- (z.B. Leistung oder Regulierung) und Unterstützungsprozesse machen. Bei der Definition der Kernprozesse ist zu beachten, dass diese über den demokratischen Prozess und nicht den Markt definiert werden. Damit unterliegen sie einer politischen Dynamik, in der letztlich die politischen Verantwortungsträger bei Art und Umfang der Kernprozesse eingreifen können. Im Weiteren findet die Prozessorientierung ihre Grenzen in den legalistischen Anforderungen des Verwaltungshandelns, in der Bindung der Verwaltungstätigkeit an Recht und Gesetz. Durch ihr rechtsstaatliches Fundament sind Effizienzeinbußen für die Verwaltung teilweise unausweichlich.

#### 4.5 Handlungsspielraum Organisation: Horizontal statt Vertikal

Die zukünftigen Aufgabenstellungen lassen sich nicht mehr eindimensional und vertikal, sprich ressortorientiert, lösen. Eine vermehrte Vernetzung und Horizontalisierung wird zwingend, eine Lösung ist nur übergreifend denkbar. Nicht zuletzt aus diesen Überlegungen wird auch in der öffentlichen Hand vermehrt von Geschäfts- und v.a. Politikfeldern gespro-

chen. Die zunehmende vertikale und horizontale Zusammenarbeit lässt auf weitere Effizienzrenditen hoffen. Ein alter Strategiegrundsatz heisst: Structure follows process follows strategy, gleichzeitig aber sind die meisten Strukturen gesetzlich verankert und daher nur schwer und über Gesetzänderungen veränderbar.

#### 4.6 Handlungsspielraum Werkzeugkasten

Public Service Motivation ist ein neues Forschungsgebiet, das die spezifische Motivationsfaktoren von Angestellten der öffentlichen Verwaltung beschreibt. Die Forschung zeigt, dass sich Personen mit einer hohen Public Service Motivation verstärkt dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen, dass sie eine Befriedigung daraus ziehen, den Menschen zu dienen, und dass sie durch den spezifischen Arbeitsinhalt „Politik“ von der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung besonders angesprochen werden. Die Untersuchung von Motivation ist daher relevant, denn motivierte Menschen verfolgen die Unternehmensziele engagierter, was die individuelle und kollektive Leistung steigert. Organisationen sind auf der einen Seite gefordert, Anreize zu setzen, die den Motiven ihrer Angestellten entgegenkommen, auf der anderen Seite Personen auszuwählen, deren Motivation durch organisationseigene Gegebenheiten besonders angesprochen wird. Für Organisationen, wie auch die öffentliche Verwaltung, ist es daher wichtig zu wissen, was ihre Mitarbeitenden motiviert. Dass die Arbeitsumgebung und eine hohe Verfügbarkeit und Qualität der Werkzeuge, insbesondere der IT, ebenfalls Voraussetzung sind, versteht sich fast von selbst.

#### 4.7 Handlungsspielraum Veränderte Dialogformen

Die Dialogformen werden, nein müssen sich verändern. Hier sind vor allem effi-

ziente und effektive Nutzung der ICT-Möglichkeiten zu fordern, die über Downloads von Dokumenten hinausgehen. Virtuelle Interaktion ist das Schlüsselwort – gleichzeitig steigen jedoch auch die Anforderungen z.B. an einen Stadtladen, die neue Kundenbegegnungs- und Bearbeitungszone im Stadt- oder Gemeindehaus mit integriertem und vernetztem Dienstleistungsangebot. Ein Ansprechpartner oder der Spoc (single point of contact) ist für ein Lebenslagenproblem zuständig und nicht die Organisation der Verwaltung definiert den Ansprechpartner. Dies ist eine komplette Umkehr der Denk- und Handlungsweise. Weiter wäre auch ein mobiler Bürgerservice vor Ort, wie ihn z.B. Versicherungen praktizieren, sehr wohl denkbar, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung.

#### 4.8 Handlungsspielraum Das liebe Geld

Die Finanzsituation der öffentlichen Hand bleibt angespannt und eine weitere Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger und der Zivilgesellschaft ist notwendig. Das deckt sich in vielen Bereichen mit der zunehmenden Selbstverwaltung der Bürgerinnen und Bürger in der Informationsgesellschaft. Um die kommunale Handlungsfähigkeit zu erhalten, ist eine verstärkte horizontale Zusammenarbeit in Form von Shared-Service-Centern und weiteren Gemeindefusionen unausweichlich.

### 5. Erfolgsfaktoren

Bei den Erfolgsfaktoren konzentriere ich mich auf fünf Grundaussagen:

1. KISS („Keep it simple and stupid“), „Twenty is plenty“, „Weniger ist mehr“, „Mut zur Lücke“: Es sind dies alles Sprichwörter und Eselsbrücken mit der gleichen Kernaussage: Angesichts des heutigen medialisierten Informations(über)flusses müssen Informationen möglichst kurz, pointiert und verständlich vermittelt werden.

Dieser Hinweis ist natürlich zugleich auch ein Plädoyer für mehr Pragmatismus und Lösungen statt Konzepte. Im Weiteren gehören auch einfache Projektstrukturen und überschaubare Projekte zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

2. Der Begriff „stufengerecht“ spricht die Adressatengerechtigkeit an: nicht so viel Information wie möglich, sondern wie für den Adressaten auf der betreffenden Stufe zum Entscheid notwendig.
3. Ein Bild = 10 Worte: Informationen wenn möglich in Bilder und Illustrationen fassen; sie sind dadurch wesentlich effizienter vermittelbar als mit blosser Sprache.
4. Zeitablauf: Lieber schnell und fast genau als nie und ganz genau. Auch Informationsverarbeitungsprozesse verlieren an Energie und Aussagekraft, wenn sie sich über längere Zeit hinziehen.
5. Zahlen sind nicht gleich Informationen, sie müssen angesichts der verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten erläutert und verbalisiert werden.

### 6. Stolpersteine

Bei den möglichen Stolpersteinen für die grundlegenden Veränderungen in der Verwaltung ist auf folgende Aspekte hinzuweisen:

- Veränderungswille versus Beharrungsvermögen: So schlecht war es bisher auch nicht!
- Fokus Legislaturperiode
- Ressource Geld
- Ressource Zeit
- Ressource Personen (mit Fach- und Projektmanagement-Know How)
- „No strategy without selection“. Dieser Leitsatz spiegelt wieder, dass eine Strategie stets eine Auswahl, eine Pri-

orisierung voraussetzt. Sie kann nicht darin bestehen, alle möglichen Optionen und Massnahmen zu ergreifen, sie muss sich auf Ausgewähltes beschränken.

## **7. Zusammenfassung**

Trotz oder gerade wegen des strategischen Dreiecks zwischen Bürger/Kunde, Politik und Verwaltung ergibt sich eine Vielzahl von interessanten Handlungsspielräumen für Veränderungsprozesse in der Verwaltung. Eine sorgfältige Strategie und eine Konzentration auf ausgewählte Themen vermag die Risiken und Stolpersteine zu bewältigen und eröffnet grosse Möglichkeiten für eine noch bessere Service Public Excellence – und nicht zuletzt wird sie auch finanzierbar sein.

Autor:

Jürg Brändli, lic.oec.HSG, MPA unibe

PublicPerform

Beratung in Public Management

8952 Schlieren

[www.publicperform.ch](http://www.publicperform.ch)

[jb@publicperform.ch](mailto:jb@publicperform.ch)

**Ausgewählte Erfolgsfaktoren für Strategic Public Management**

Strategic Public Management SPM	Ausgewählte Erfolgsfaktoren (Zusammenfassung)
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die öffentliche Verwaltung muss Strategien entwickeln und dafür sorgen, dass ihr operatives Handeln danach ausgerichtet ist.</li> <li>2. SPM muss die allgemeinen Grundsätze des Strategiemanagements beachten, Stärken und Schwächen der Organisation wie auch Chancen und Gefahren des Umfelds bestimmen und den Charakteristika des politischen und demokratischen Systems Rechnung tragen.</li> <li>3. In der Verwaltung ist der Grundsatz „Structure follows strategy“ nur beschränkt umsetzbar. Die meisten Strukturen sind gesetzlich verankert und nur schwer veränderbar.</li> <li>4. Ständige, abrupte Kurswechsel ruinieren die beste Organisation. Kontinuität ist gerade angesichts des heutigen Umfelds eines der wichtigsten Güter der öffentlichen Verwaltung. Deshalb sind strategische 180°-Kehrtwendungen zu vermeiden.</li> </ol>
<b>Akteurbezogene Aspekte</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. SPM ist Aufgabe der obersten Führungsebene. Ohne ihren Rückhalt und Support ist jede Strategie zum Scheitern verurteilt.</li> <li>6. Es gilt zu berücksichtigen, dass Führungskräfte strategisch denken und handeln wollen resp. müssen, dass sie aber neben dem Tagesgeschäft kaum dazu kommen.</li> <li>7. SPM muss in Zeiten von Privatisierungen und Auslagerungen insbesondere die subventionierten Institutionen erfassen und im Strategieentwicklungsprozess adäquat integrieren.</li> <li>8. Der Beizug eines externen professionellen Supports für die Begleitung und Moderation bietet Gewähr für Professionalität, Objektivität sowie Kontinuität des Strategieentwicklungsprozesses.</li> </ol>
<b>Prozessuale Aspekte</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. SPM ist outputorientiert, das heisst Wirkungen und Leistungen stehen im Vordergrund.</li> <li>10. Der Startschuss zur Strategieentwicklung muss „top down“ durch die oberste Führungsebene erfolgen.</li> <li>11. Zuerst sind die Inhalte der Strategieentwicklung festzulegen. Darauf ausgerichtet sind die Akteure zu bestimmen, Hilfsinstrumente auszuwählen und der Strategieentwicklungsprozess zu gestalten.</li> <li>12. Strategieentwicklung hat kein Ende, sie ist ein Kreislauf.</li> <li>13. Strategieentwicklungsprozesse sind speditiv zu durchschreiten, Strategien müssen rasch umgesetzt und evaluiert werden. Strategieprozesse nach dem System „Der Weg ist das Ziel“ büßen in der Regel „unterwegs“ zu viel Energie und Motivation ein.</li> <li>14. Strategieentwicklungsprozesse sind ein Wechselspiel von „top down“ und „bottom up“.</li> </ol>
<b>Instrumentelle Aspekte</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Der Strategieprozess bedarf der notwendigen Ressourcen, in finanzieller wie personeller Hinsicht.</li> <li>16. Zentral in der Phase der Strategiefestlegung ist eine seriöse Analyse und Bewertung des externen Umfelds der Organisation, der Chancen und Gefahren, der Trends und Entwicklungen – zum Beispiel mit Hilfe von SWOT. Hier können und müssen insbesondere auch bisherige Strategien der Organisation, bestehende Teilstrategien von Unterorganisationen sowie Strategien von übergeordneten Organisationen erfasst werden.</li> <li>17. Die Balanced Scorecard ist ein unverzichtbares Instrument für die Entwicklung einer Strategie. Sie ist Bindeglied zwischen Strategie und operativer Umsetzung und eigentlicher Motor für das Inganghalten des Kreislaufs der Strategieentwicklung.</li> <li>18. Es ist ein Strategie-Controllingdienst einzusetzen, der im Idealfall bereits andere Controllingaufgaben der Organisation übernimmt.</li> </ol>

## Ausgewählte Literaturhinweise

- Beck, Ulrich** (1991)  
Politik in der Risikogesellschaft, Frankfurt a.M. 1991
- Bryson, John M.** (2004)  
Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition, San Francisco 2004
- Budäus, Dietrich / Finger, Stefanie** (2001)  
Grundlagen eines strategischen Managements auf kommunaler Ebene. In: Eichhorn/Wiechers (2001)
- Eichhorn, Peter / Wiechers, Matthias** (Hrsg.) (2001)  
Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Baden-Baden 2001
- Fiedler, Jobst / Vernau, Katrin** (2001)  
Strategisches Management als fehlendes Teilchen im Puzzle des Neuen Steuerungsmodells. In: Eichhorn/Wiechers (2001)
- Gross, Peter** (1994)  
Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt a.M. 1994
- Innovative Verwaltung Special 3/2008**  
Zukunftsreport Moderner Staat 2008: Die öffentliche Verwaltung im Jahr 2020
- Innovative Verwaltung Special 3/2009**  
Zukunftsreport Moderner Staat 2009: Prozessmanagement im Jahr 2020
- Kleiner, Jean-Claude** (2003)  
Die 10 MegaTrends – Auswirkungen auf die Gemeindepolitik, Gemeinde-Praxis 2003/04, OBT-Broschüre, Internet: [www.obt.ch](http://www.obt.ch), 5.10.2005
- Lienhard, Andreas / Ritz, Adrian / Steiner, Reto / Ladner, Andreas** (Hrsg.) (2005)  
10 Jahre New Public Management in der Schweiz, 1. Auflage, Bern 2005
- Lombriser, Roman / Abplanalp, Peter A.** (2005)  
Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 4. Auflage, Zürich 2005
- Pasquier, Martial** (2005)  
Marketing im öffentlichen Sektor: Möglichkeiten, Grenzen und Instrumente, Unveröffentlichtes Handout vom 6. Oktober 2005 zum Modul 6 des Executive MPA, Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
- Schedler, Kuno / Proeller, Isabella** (2003)  
New Public Management, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2003
- Schedler, Kuno / Siegel, John Philipp** (2005)  
Strategisches Management in Kommunen, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2005
- Schulze, Gerhard** (1993)  
Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt a.M./New York 1993
- Thom, Norbert / Ritz, Adrian** (2000)  
Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2000