

Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategische Steuerung im internationalen Vergleich

Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategische Steuerung im internationalen Vergleich – warum?

- Verwaltung ist ein positiver Standortfaktor im globalen Wettbewerb der Wirtschaftsstandorte
- Verwaltungen stehen somit im internationalen Wettbewerb mit anderen Verwaltungen
- für die Bewertung der eigenen Position ist daher der internationale Vergleich zentral
- Großbritannien ist in diesem Zusammenhang ein besonders interessantes Vergleichsbeispiel, insbesondere mit Blick auf die Strukturen im Cabinet Office



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategische Steuerung in Großbritannien (creating strategic capability in Whitehall) - Maßnahmen

- Einführung von Statusberichten (capability-reviews) zur Situation des Führungsverhaltens, der Strategiefähigkeit und der Umsetzungsstände in allen Ministerien
- Aufbau eines Netzwerks von Strategy-Units und Teams im Cabinet Office und in allen Ministerien
- Einführung eines Dreijahres-Planungsrythmus
- Aufforderung zur „Strategierefektion“ in allen Ministerien
- Aufnahme des Themas „strategic thinking“ als Kernkompetenz des NSG-Prgramms *Professional Skills for Government*





Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Die Strategy Unit – strategischer Beratungsstab des Premierministers

- Gründung im Jahr 2002 durch die Zusammenlegung der Performance and Innovation Unit (PIU), der Prime Minister's Forward Strategy Unit (FSU) und Teilen des ehemaligen Centre for Management and Policy Studies (CMPS)
- Großbritannien hat eine lange Tradition politisch-strategischer Planungsstäbe im Cabinet Office, die im ersten Weltkrieg und dem damaligen Premierminister David Lloyd George geschaffen wurden
- die Strategy Unit berichtet direkt an den Premierminister (regelmäßige Termine i.d.R. wöchentlich)
- die Strategy Unit arbeitet eng mit der politischen Planungseinheit (Policy Directorate) zusammen



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategy Unit – Aufbau und Organisation der Arbeit

- Zusammensetzung der Strategy Unit: Beamte des Cabinet Office und anderer Ministerien, Projektmitarbeiter, Mitarbeiter aus der Wirtschaft, Wissenschaft, Unternehmensberatungen, Think-Tanks sowie Beamte aus anderen Staaten (D, F, USA, Australien, etc.)
- Zahl der Mitarbeiter aktuell (Juni 2007): 50 Personen fest sowie ca. 30 – 40 Personen befristet in Projekten
- die Inhalte der Arbeit sind eher langfristig bis mittelfristig, kaum Tagesgeschäft, der Anspruch an die eigene Arbeit ist jedoch, dass *“practical and acceptable solutions that can be implemented as well as good ideas entstehen”*
- die Ergebnisse der Arbeit werden publiziert Outputs can culminate in statements of Government policy



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategy Unit - Hauptfunktionen

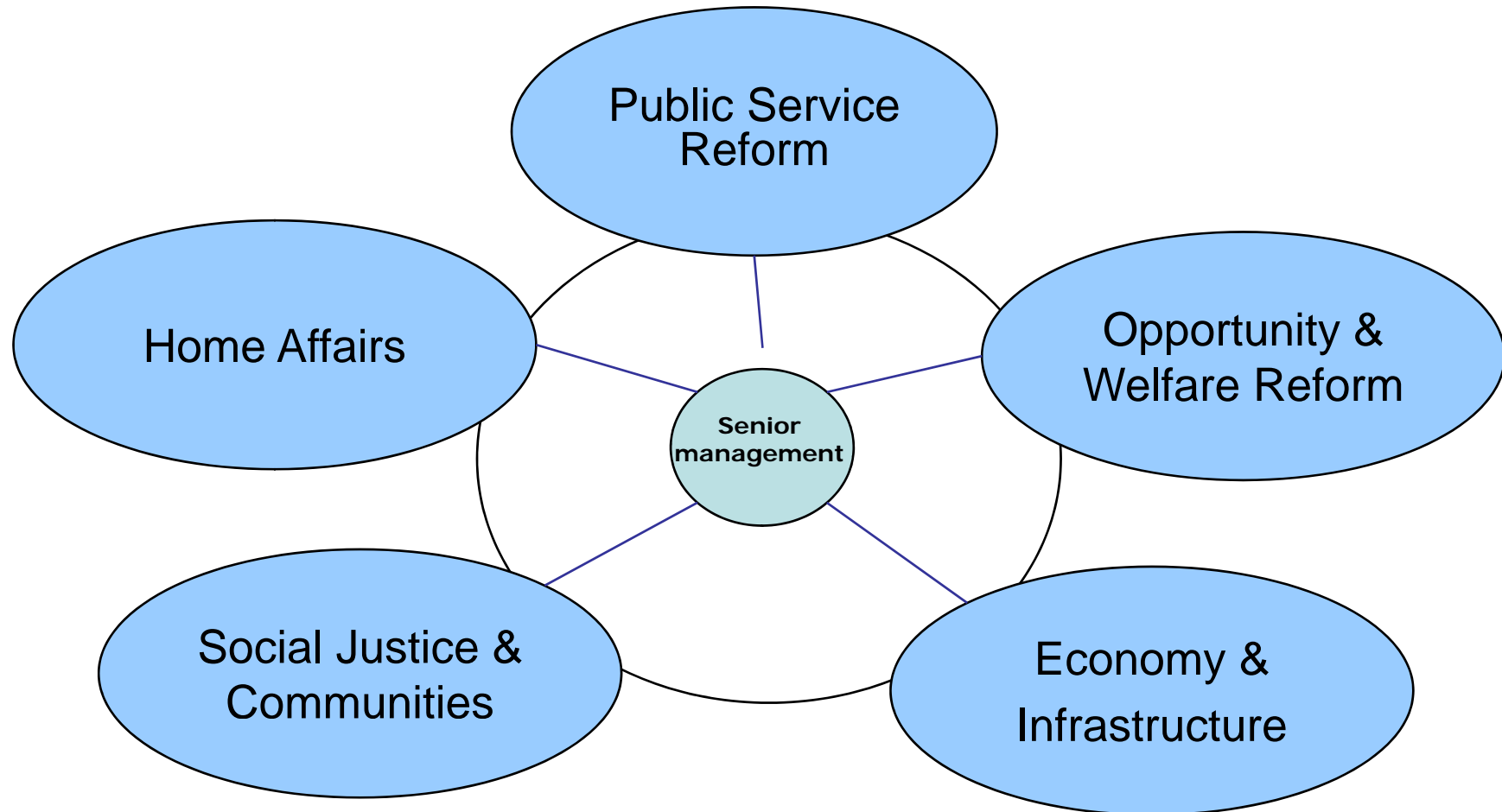
- Durchführung von „long-term strategic reviews“ in relevanten Politikfeldern
- Untersuchung von Fragen ressortübergreifender Relevanz (cross-cutting policy issues)
- Bewertung des Regierungshandelns und seines Erfolgs im internationalen Vergleich
- Förderung ressortübergreifender Zusammenarbeit und des strategischen Denkens (promoting strategic thinking)



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

The Strategy Unit: strategy and policy work is organised around five broad clusters



Die Strategiemannufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

The Strategy Unit: these clusters cover the Priminister's domestic policy priorities including ...

Public service reform	Home Affairs	Economy & infrastructure	Opportunity & welfare reform	Social justice & communities
NHS reform	Prisons	Energy & environment	Child support / CSA	Social exclusion
Education & skills	Reduce Reoffending	Science and innovation		Local government reform
Developing the UK model of PSR	Drugs Criminal asset recovery Immigration			



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Impulse für die Erhöhung die Politische Steuerung und Strategische Planung der deutschen Verwaltung

- Überdenken der Zusammensetzung der Planungsstäbe im Sinne einer Öffnung hin zu systematisch
 - a) interdisziplinär geöffneten Teams
 - b) Öffnung für die Mitarbeit „vor Ort“ aus anderen Bereichen z.B. Wissenschaft, Wirtschaft, Ausland (an Themen entlang fokussiert)
- Reform der Führungskräftequalifizierung unter dem Aspekt der langfristigen Förderung der Strategiefähigkeit
- Systematische Vernetzung von strategisch arbeitenden Einheiten mit der Option der gegenseitigen Unterstützung



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Umsetzungsorientiertes Controllinginstrument

Auftrag: Unterstützung der Regierung bei der Erreichung besserer Ergebnisse und reibungsloserer Abläufe in den politischen Top-Prioritäten

Maßnahmen:

- Stärkung der Umsetzungsplanung der einzelnen Ministerien
- Monitoring und Reporting in Bereichen der polit. Top-Prioritäten
- Identifikation der Hauptschwachstellen und die Unterstützung bei der Beschleunigung zur Erreichung der polit. Top-Prioritäten
- Unterstützung und Entwicklung entsprechender PSA (Public Service Agreements) – Zielvereinbarungen mit Ministerien zur Erreichung der politischen Agenda



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Erfolgskriterien der Arbeit

1. Ansatz und Kultur
2. Zusammensetzung der Einheit
3. Methoden und Instrumente
4. Feedbacksystem



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Ansatz und Kultur

- Enge Zusammenarbeit mit den betroffenen Ministerien, um ein besseres gemeinsames Verständnis der Situation zu erreichen und ein gemeinsames Commitment
- Verbindung und Einbindung über alle Stufen hinweg bis hin zum „Endverbraucher oder –nutzer“, um ein klares Verständnis der Wirkungszusammenhänge zu erreichen
- Unabhängiger externer Partner für die Ministerien, der durch seine Existenz einen „challenge“ der Ministerien darstellt, aber sich mit in der Lösungsverantwortung des optimalen Delivery-Prozesses sieht



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Zusammensetzung der Einheit

Die Zusammensetzung der PMDU wird nach eigener Aussage als entscheidend für den Erfolg angesehen. Die einzelnen „Einsatzgruppen“ bestehen deshalb stets aus folgenden Gruppen:

- Beamten aus dem Cabinet Office und betroffener Ministerien
- Beratern (McKinsey, Accenture, PWC, etc.)
- Audit Commission
- „front line services (z.B. Lehrer, Krankenhauspersonal, etc.)

Vor dem Einsatz durchlaufen die eingesetzten Personen eine Reihe von Trainingsmaßnahmen wie Verhandlungstrainings, Problemlösungsseminare, Präsentations- und Moderationsschulungen



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Methoden und Instrumente

- Monitoring und Reporting durch Self-Assessment-Werkzeuge, Delivery-Reports, Statusberichte an den Premierminister
- „Problemlösungsinstrumente“ wie Maßnahmepläne (Priority Reviews, Design Reviews)
- Wissensmanagement und Qualifizierungsangebote, fachliche und prozessorientierte Unterstützung
- Planungsinstrumente (Target guidance, delivery plan assessment, Joint Action Plans, Delivery chain mapping)



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Feedbacksysteme der PMDU

- Externes Feedback durch Ministerien sowie regelmäßige Evaluation der eigenen Instrumente
- Internes Feedback durch die Nutzung der Balanced Scorecard und Befragungsinstrumente (Healthy Organisation Questionnaire)
- Interne Reviews auf Teamebene durch monatliches Monitoring
- Interne Reviews (individuelle Ebene) durch gegenseitige „Challenge-Sessions“ mit den „Produktverantwortlichen“



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Prime Minister's Delivery Unit – Respect Action Plan

The problem	What PMDU did	Where we are now
<ul style="list-style-type: none">• An important cross departmental programme with tight timetable -strong central commitment• Lack of shared understanding of what respect meant• Lack of clear targets, metrics & success criteria• Weak departmental high level delivery plans	<ul style="list-style-type: none">➤ Brought departments together – air views in a safe environment➤ Built a collective understanding of purpose, roles and responsibilities➤ Helped departments to develop metrics➤ Reviewed delivery plans and worked in partnership with departments to strengthen them	<ul style="list-style-type: none">✓ Stronger ownership of Respect programme by departments✓ Clear understanding of what respect means across government✓ Respect embedded in LAAs with clear metrics✓ Better programme management and stronger delivery plans



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Impulse für das strategische Controlling der deutschen Verwaltung

- Schaffung einer Unterstützungseinheit für politische Top-Prioritäten, die mehrere klassische Elemente verbindet:
 1. Ressortkoordination
 2. Rechnungshofaufgaben, allerdings nicht ex-post, sondern im Prozess
 3. Externes Beratungswissen
- Schaffung eines „ganzheitlichen und partnerschaftlichen“ Controllinginstruments



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf die Diskussion mit Ihnen

