

Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Anforderungen an die Verwaltung der Zukunft

--

Strategiefähigkeit ausbauen

Europäischer Verwaltungskongress 2008

Bremen, 4.-5. Dezember

Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Vorbemerkung – Strategiefähigkeit in einer vernetzten Welt

Der Charakter von Verwaltung wandelt sich immer mehr von einer hoheitlichen Verwaltung hin zu einer Verwaltung, die auch in Netzwerkstrukturen (Governance) agieren können muss. Dies bedeutet ein neues Verhältnis zu den verschiedenen Akteuren (Staaten, Verwaltungen, Wirtschaft, NGO, Stiftungen, Wissenschaft, etc.) zu definieren ohne den demokratisch legitimierten Gestaltungsanspruch aufzugeben.

Dies erfordert sowohl eine Vorstellung von der Welt von morgen als auch die Rahmenbedingungen und Begrenzungen des eigenen Handelns wahrzunehmen und zu nutzen durch ein systematisches Grenzmanagement und eine vielfältig ausgeprägte Kooperationskompetenz von Personen und Organisationen sicher zu stellen.

Die nachfolgende Präsentation liefert hierfür Erfahrungsbeispiele aus dem Ausland und beschreibt Handlungsfelder des Grenzmanagements und der Kooperationsformen von Verwaltungen.



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Was ist Strategie? – eine Annäherung

Die richtigen Dinge tun. (Strategie)

Die Dinge richtig tun. (Operative Ebene)



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategische Steuerung - 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

Strategiefähigkeit – ein Arsenal?

Zukunftsreport Moderner Staat 2008 – Herausforderungen für die Verwaltung 2020

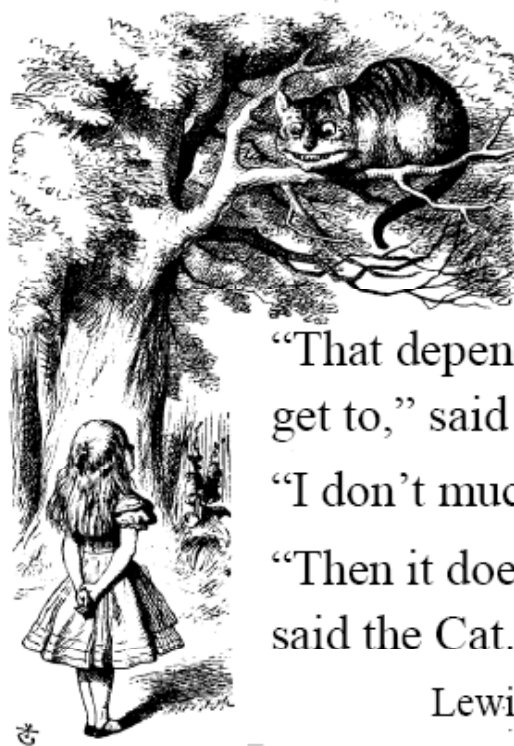
*„Die strategische Steuerung gewinnt an Bedeutung. ... Strategische Steuerung in der Verwaltung wird angesichts der Herausforderungen der nächsten Jahre unabdingbar werden. Durch den **vermehrten Einsatz von Instrumenten der strategischen Steuerung** können die Transparenz und die Qualität des öffentlichen Dienstes erhöht werden.“*



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategiefähigkeit braucht auch einen Horizont



“Cheshire Puss,” she began...

“Would you tell me, please, which way I ought to go from here?”

“That depends a good deal on where you want to get to,” said the Cat.

“I don’t much care where—” said Alice.

“Then it doesn’t matter which way you walk,” said the Cat.

Lewis Carroll, Alice’s Adventures in Wonderland



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategiefähigkeit verbindet das Arsenal mit dem Horizont

Strategiefähigkeit erfordert eine Vorstellung von der Welt!

Anders ausgedrückt :

Orientierung

Aber ohne Umsetzungsinstrumente ist die Orientierung wirkungslos.

Wirkungsorientierung

verbindet den Horizont (Orientierung) und Arsenal (Umsetzungswerkzeuge)

Wie ist Ihre Vorstellung von der Welt? Welche Auswirkung hat diese auf Ihre Arbeit und Ihr Handeln?



Die Strategiemannufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

**Die Welt von heute ist eine vernetzte Welt –
eine nur scheinbar banale Aussage, da sie das Ende einfacher Ursache-
Wirkungsketten bedeutet**



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Die Folge der Vernetzung ist eine Welt des „Zwischen“ und des Grenzmanagements

Eine vernetzte Welt erfordert:

Rational

- Grenzen wahrnehmen und anerkennen sowie nutzen oder neu definieren
- Statt der Fokussierung auf sich selbst und allein das eigene System eine Balance zwischen Innen- und Aussenorientierung
- Statt der Fokussierung auf die Gegenwart und die Vergangenheit eine Ergänzung um die Fähigkeit, die Welt vom morgen her zu denken
- Den Wechseln zwischen Wirtschaft und Verwaltung als Chance und kombinierbare Wege zu denken
- *Anders ausgedrückt:*
eine vernetzte Welt erfordert eine mehrdimensionale Kooperationsfähigkeit von Personen und Institutionen

Emotional

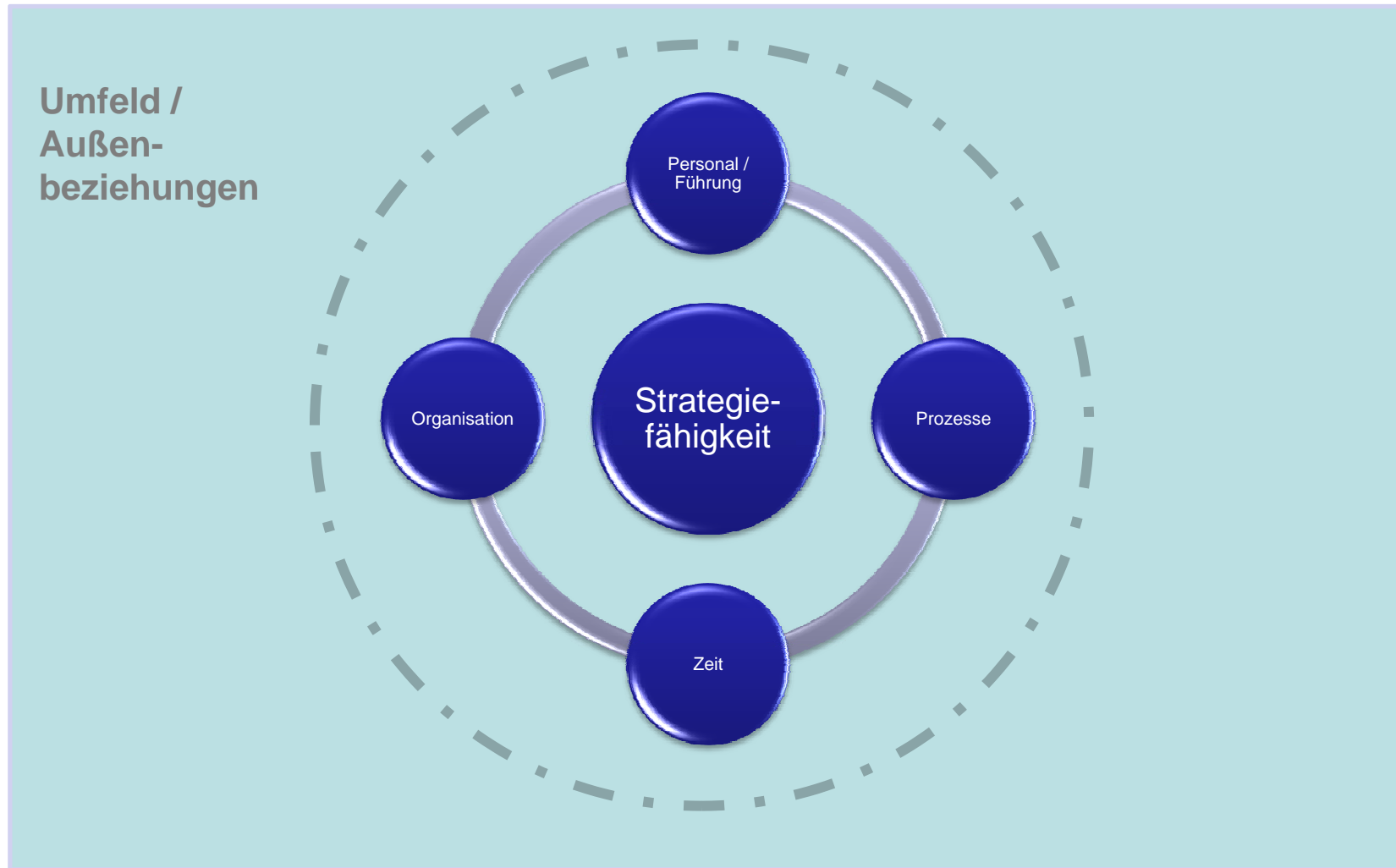
- Die Angst vor der Grenzüberschreitung zu erkennen



Die Strategiemannufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategiefähigkeit von Organisationen - in einer vernetzten Welt



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategiefähigkeit durch aktives Grenzmanagement

Thema / Grenze	Heute	Morgen	Konkret
Ressortprinzip	Trennung	Öffnung	Ergänzung der klassischen Aufbauorganisation durch andere Organisationsformen (z.B. Programm-/ Clusterorganisation; Projektorganisation)
Juristenprivileg (insb. Leitungsfunktionen) Ingroup-Thinking	Homogenität	Heterogenität	Diversitymanagement als strategisches Organisationsentwicklungsinstrument http://strategiemanufaktur.de/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/diversity-management-als-strategie.pdf
Umfeldmonitoring Binnen- / Außenorientierung	Individuell / unverbunden	Systematisches Monitoring	Beispiel Kanton Aargau Gate-keeper-Konzepte



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategiefähigkeit durch aktives Grenzmanagement

Thema / Grenze	Heute	Morgen	Konkret
Strategisches Denken Heute /Morgen	Status-Quo-Orientierung	Heute von Morgen her denken	Verbesserung u.A der Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none">• Beispiel Strategy Unit• Strategiehandbuch, hrsg. v. Die Strategiemanufaktur
Föderale Strukturen Staatliche Ebenen	Entflechtung	Neue Formen der Kooperation	Verzahnen statt Entflechten Beitrag in FAZ vom 17.07. 2008 Von Dr. S. Articus, HGF des Deutschen Städtetags
Führung Mental Map	Arbeit im System	Arbeit am System	Beispiel Kanton Aargau Gate-Keeper-Konzepte

Die Strategiemannufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

The Prime Minister's Strategy Unit – Admiralty Arch



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 (Government Assessments)
- Förderung ressortübergreifender Zusammenarbeit und des strategischen Denkens (promoting strategic thinking)



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 (USA, D, F, Australien, etc.)
- Weltweites Rekrutierung (best and brightest) / Zahl der Mitarbeiter aktuell (Dez. 2008): 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
- *sie arbeitet an “practical and acceptable solutions that can be implemented as well as a powerhouse concerning good ideas”*
- die Ergebnisse der Arbeit werden publiziert (Outputs can culminate in statements of Government policy)



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Strategy Unit – Arbeitsweise

- Zusammenarbeit mit Ministerien an strategisch relevanten Formen in gemischten Teams (SU und Departments) teilweise in SU teilweise in Departments

- Drei Arten der Organisation:
 - Traditionelle Unit (als Pool)
 - Projektteams
 - Metrics-Teams (Hauptzweck „Knowledge-Sharing“ in relevanten Themenfeldern)



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Kanton Aargau – Verwaltung unter dem Strategieprimat / Umbau der Staatskanzlei

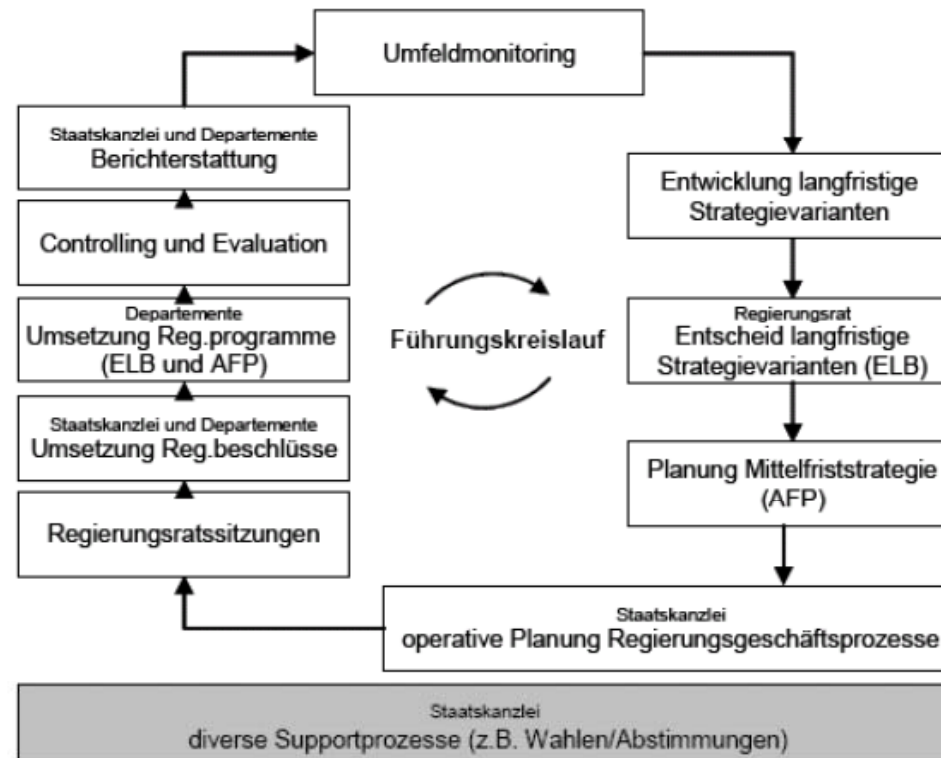
1. Umfeldanalyse der nationalen, wirtschaftlichen sowie wissenschaftlichen Entwicklungen zur Ableitung der kantonalen Handlungsfelder
2. Realisierung der vorausschauenden mehrjährigen Strategiearbeit für den Regierungsrat
3. Optimierung der Geschäftsplanung und der operativen Unterstützung für den Regierungsrat
4. Verstärkung der strategischen Rechtsberatung
5. Verstärkung der regierungsrätlichen Kommunikationstätigkeit



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Kanton Aargau – Führungskreislauf und Umfeldmonitoring



Die Strategiemanufaktur

■ Strategie ■ Innovation ■ Vernetzung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für Nach-, Rück- und Anfragen stehen wir Ihnen
jederzeit gerne zur Verfügung:

will@strategiemanufaktur.de

Telefon 0721 – 79180 93

