

Strategisches Management – praktische Ansätze im öffentlichen Bereich

Am 15. April 2008 startete der erste offene Managementlehrgang des KDZ mit 13 TeilnehmerInnen. Im Mittelpunkt des ersten von insgesamt fünf Modulen stand das Thema Strategisches Management. Entsprechend der Grundkonzeption des KDZ-Lehrgangs „Public Leadership“ umfasste das zweitägige Programm einerseits fachliche Inputs und andererseits die Vorstellung von praktischen Anwendungen. Über den Verlauf des Lehrgangs und die Inhalte der einzelnen Module wird in dieser und zwei weiteren FPM-Ausgaben berichtet.



Bernadette Malz



Philip Parzer

„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“¹ Doch wie gestaltet sich Zukunft? Nicht nur Gesellschaft und Wirtschaft unterliegen einem kontinuierlichen Wandel, auch der öffentliche Sektor und damit die öffentliche Verwaltung ist fortwährend herausgefordert, sich mit Veränderungen in ihrer Umwelt auseinanderzusetzen und sich frühzeitig auf neue Gegebenheiten einzustellen, oder sogar gestaltend auf Entwicklungen einzuwirken. Waren es in den letzten Jahren etwa veränderte Anforderungen der BürgerInnen an den Zugang zu und an die Qualität von Leistungen der Verwaltungen, die nicht zuletzt zur Einrichtung von Bürgerservicestellen in öffentlichen Verwaltungen geführt haben, so gilt es die erkennbaren Folgen des demografischen Wandels, insbesondere die zunehmende Überalterung zu bewältigen. Dies setzt voraus, sich als verantwortliche Führungskraft proaktiv und systematisch mit der Zukunft ausein-

anderzusetzen, Trends zu beobachten und daraus Handlungsstrategien abzuleiten.

Demzufolge war es das erklärte Ziel des ersten Moduls, bei den TeilnehmerInnen das Grundverständnis für die Notwendigkeit strategischen Denkens und Handelns von Führungskräften zu vertiefen, Instrumente und Konzepte strategischen Managements zu vermitteln und letztlich durch praktische Beispiele das Erarbeiten von strategischen Konzepten/Plänen zu beleuchten.

Strategisches Management – ein bewährtes Praxiskonzept mit theoretischer Fundierung

Ist „Public Leadership“ ein Begriff, der neben jenem von „Management“ steht? Wenngleich sich hinter beiden Begriffen das Ziel des Schaffens geeigneter Rahmenbedingungen für das Erfüllen öffentlicher Aufgaben verbirgt, so betont „Leadership“ besonders die strategische Komponente von Führung. Vor diesem Hintergrund boten Peter Druckers „Basic Operations“ zu Beginn des ersten Lehrgangsmoduls einen idealen konzeptionellen Rahmen. So versteht sich demnach Führen nicht nur als Setzen strategischer Ziele, vorausblickendes Orga-

nisieren, Messen und Sichtbarmachen, sondern auch als personalformende, -entwickelnde wie auch -motivierende Kommunikationsaufgabe. Diese Kommunikation ist vielfältig, geht es doch auch um das koordinierte Zusammenspiel von politischen und administrativen Führungskräften und die Kommunikation mit BürgerInnen und anderen Interessensgruppen.

Diese Grundzüge strategischer Führungsarbeit leiteten eine Diskussion des öffentlichen Reformkonzepts „**New Public Management**“ ein. Das primär nach innen gerichtete Konzept verfolgt unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Elemente das Ziel der Leistungs- und Führungsoptimierung. Doch zeigen Erfahrungen, dass auch diese Reform ihre Grenzen hat, auf welche Helfried Bauer mit seinen Ausführungen zum Thema **Public Value** und **Public Governance** hinwies: Mit dem Konzept des Public Values wird – im Gegensatz zur Diskussion des „Schlanken Staates“ aus den frühen 1980-1990er Jahren – ein stärkeres Engagement des Staates für Gerechtigkeit, Gleichheit, Fairness und der Schaffung von sozialem Kapital verstanden. Dies schließt auch eine Ver-

¹ Willy Brandt (1913-1992), dt. Politiker (SPD), 1969-1974 Bundeskanzler, 1971 Friedensnobelpreis.

ankerung dieser Kriterien in den öffentlichen Leistungserstellungsprozess mit ein. Ungelösten Fragen im Bereich der Entscheidungsfindung zwischen den staatlichen Ebenen und der Kommunikation mit den BürgerInnen stellt sich Public Governance. Impliziert der NPM-Ansatz die Frage „Wie viel Markt braucht der Staat“, so ruft Governance EntscheidungsträgerInnen auf, stärker strategisch und integrativ zu agieren. Dabei stehen v.a. die Förderung des demokratischen Dialoges und eine werte-bewusste Selbststeuerung der BürgerInnen im Mittelpunkt. Strategisches Denken verlangt somit auch einen Wandel im Selbstverständnis der EntscheidungsträgerInnen, weg von einer egozentrischen Sichtweise zu einem Ansatz des Denkens in Bezügen.

Zur Abrundung des theoretischen Inputs des Moduls wurden den TeilnehmerInnen nach dem Prinzip **„Planung ist Analyse, Strategie ist Synthese“**², sowohl strategische Planungsprozesse als auch dafür hilfreiche Instrumente der Strategieentwicklung vorgestellt. Auch längerfristig ausgerichtete strategische Planung ist – in Analogie zum PDCA(Plan-Do-Check-Act)-Zyklus – kein einmaliges Ereignis, sondern ein fortwährender Prozess, an dessen Beginn jedoch immer eine möglichst systematische Erfassung der Ausgangssituation sowie der AkteurInnen im Umfeld steht. Unter Bezugnahme auf ein Konzept von Mintzberg³, das die verschiedenen Analyseperspektiven einer solchen Situationsanalyse zeigt, wurden von Klaus Wirth unterschiedliche Analyse-, Prognose- und auch Bewertungsinstrumente der strategischen Planung erläutert.

Praktisch erlebbar wurde strategisches Denken und Handeln anhand

von drei sehr unterschiedlichen Beispielen für strategische Entwicklungskonzepte.

Martin Duelli stellte strategische Arbeit anhand der 10jährigen Zukunftspositionierung der Stadt Feldkirch vor. Dabei gab er Einblick in notwendige Arbeitspakete von Strategieplänen – von der Analyse- und Strategiefindungsphase bis hin zur Umsetzung – und gab des Weiteren praktische Tipps zur Anwendung. So betonte er die Notwendigkeit von strategischem Management als Orientierungsrahmen der Steuerung, wies aber bestimmt auf unsichere Rahmenbedingungen (z.B. Unvollständigkeit der Informationslage, Nichtplanbarkeit von Veränderungsprozessen, Nichterkennbarkeit bestimmter Einflussfaktoren etc.) hin. Diese machen strategische Planung lediglich zu einem Versuch, die Zukunft zu „erdenken“. Unsichere Rahmenbedingungen sind mitunter ein wichtiger Grund, um strategisches Management für die eigene Organisation nutzbar zu machen und somit den notwendigen Orientierungsrahmen in schwierigen Zeiten zu geben.

Im Anschluss daran berichtete *Peter Grünenfelder* über die unter dem Begriff der „wirkungsorientierten Verwaltung“ laufenden Verwaltungsreformprozesse im Kanton Aargau (Schweiz). Dabei beschrieb er eindringlich wie zyklisches und strategisches Management im Kanton Aargau funktioniert. Dass öffentliche Dienstleistungen sinnvoll qualitativ und quantitativ messbar sind und dies für die politische Führung eine wichtige Informationsgrundlage sowohl für Planung als auch Steuerung ist, konnte in anschaulicher Weise dargestellt werden. Einen weiteren spannenden Aspekt, der es ermöglicht der Zukunft nicht reagierend, sondern agierend entgegenzutreten, beschrieb er an-

hand der kontinuierlichen Einbeziehung von Trendforschungen in strategische Entwicklungsprozesse. So können die bewusste Verfolgung und Antizipation spezieller Umfeldentwicklungen sowie ein umsichtiges, die ganzheitlichen Zusammenhänge beachtendes Handeln der Führungskräfte, die strategische Ausrichtung der Gesamtorganisation positiv beeinflussen.

Klaus Hinterberger wiederum zeigte mehrere aktuelle Schwerpunkte einer längerfristigen Verwaltungsentwicklung in der Stadt Salzburg. Vorgestellt wurden einerseits die zurückliegende grundlegende Strukturreform und Beispiele einer Positionierung der Stadt als moderner Dienstleister für BürgerInnen. Als vorbildhafte Ergebnisse der Strategieprozesse konnten u.a. eine schlanke Verwaltung, dezentrale Servicestellen, Fachservicestellen in verschiedenen Lebensbereichen und die flächendeckende Einführung des elektronischen Aktes präsentiert werden.

Einschätzungen und Folgerungen der TeilnehmerInnen

Die unterschiedlichen Arbeitsfelder der TeilnehmerInnen – von Amtsleitern, Leitern von Bau- und Finanzverwaltungen, ausgegliederten Verwaltungsbereichen etc. – erlaubten eine fachliche Diskussion aus verschiedenen Blickwinkeln und verdeutlichten wiederum die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise von strategischem Management. Die vorgestellten praktischen Beispiele eröffneten einerseits einen spannenden Einblick in die Praxis strategischer

² Mintzberg, Henry: Strategic Thinking as Seeing. In: Developing Strategic Thought, ed. by Bob Garatt, London 1995, p. 67-70.

³ Ebenda.

Arbeit, sie halfen aber auch, den Begriff des strategischen Managements etwas zu entmystifizieren. So machte die abschließende Reflexion deutlich, dass strategisches Management keine Frage der Größe einer Organisation, sondern eher eine Frage der Denk- und Einstellungshaltung ist. Alle TeilnehmerInnen waren sich am Ende bewusst, dass im Bereich der strategischen Führungsarbeit mehr getan werden muss, dass dies von der Führungskraft selbst getan werden muss, wofür die nötigen zeitlichen und finanziellen Freiräume geschaffen werden müssen. Aus der anschließenden Diskussion mit den Teilnehmern zeigte sich, dass die Umsetzung strategischer Vorhaben, sei es in der

gesamten Verwaltung, oder nur in Teilbereichen, eine besondere Herausforderung darstellt. So sehen viele den Handlungsbedarf in der Formulierung von Zielen, der Verankerung dieser in den Stellenbeschreibungen und der Schaffung von Akzeptanz unter den MitarbeiterInnen sowie in der Formulierung von Strategieplänen. Die im Rahmen des ersten Lehrgangsmoduls gebotenen Entscheidungsgrundlagen und Lösungsansätze gaben jedoch Mut, die einen oder anderen Ideen und Beispiele in die eigene Verwaltung zur Diskussion „hineinzutragen“. Wie nicht zuletzt in den Praxisbeiträgen gezeigt wurde, ist strategisches Management für öffentliche Verwaltungen ein hilfreiches Instrument,

um einerseits Diskontinuitäten auf politischer und administrativer Ebene effektiv entgegenzuwirken und andererseits um Verwaltungsbereiche und spezielle Vorhaben (Modernisierung, Stadtentwicklung, Finanzen etc.) zukunftsorientiert auszurichten.

Ausblick auf das 2. KDZ-Lehrgangsmodul

Ende Mai wird das zweite Modul des Lehrgangs „Public Leadership“ stattfinden. Im Mittelpunkt dieses Lehrgangsteils stehen Fragen zum ergebnis- und zielorientierten Ressourcenmanagement. Über die Inhalte und Ergebnisse dieses Moduls werden wir im nächsten Heft berichten. ■

Praxisdialog mit KDZ-Präsident

Praxisdialog mit Vzbgm. Dr. Christoph Platzgummer am Städtetag 2008:
 „Ganzheitliche Steuerung am Beispiel Innsbruck – die Rolle von Politik und Verwaltung“
 30.05.2008, 10.00 Uhr, am KDZ-Stand Nr. 5

Diskutieren Sie mit uns – wir freuen uns auf Ihr Kommen!

KDZ-Gewinnspiel

am Österreichischen Städtetag 2008 in Innsbruck

Als TeilnehmerIn am diesjährigen Städtetag können Sie sich am KDZ-Gewinnspiel beteiligen, indem Sie entweder Ihre Visitkarte oder den unten angeführten Coupon ausgefüllt beim KDZ-Stand Nr. 5 abgeben.

- 1. Preis: 1 x 3-tägige KDZ-Unterstützung bei einer CAF-Bewertung
- 2. Preis: 1 x Seminargutschein für ein 1-tägiges KDZ-Seminar
- 3. Preis: 5 x Jahresabo der KDZ-Zeitschrift „Forum Public Management“

COUPON – KDZ-Gewinnspiel am Städtetag 2008

Bitte den Coupon ausfüllen und beim **KDZ-Stand Nr. 5** abgeben. Die Verlosung findet am Ende des Städtetages statt. Die GewinnerInnen werden schriftlich per Post verständigt. Der Preis ist nicht übertragbar. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Titel, Vorname, Name:

Organisation:

Straße, PLZ, Ort:

Tel./Fax/E-Mail:

Haben Sie Interesse an: weiterführenden Informationen zu den Arbeitsschwerpunkten des KDZ?
 einem persönlichen Gespräch mit KDZ-ExpertInnen?

