

## Strategieentwicklung und -umsetzung anhand des 10-Schritte-Managementzyklus

### Eine Übersicht

Es gibt verschiedene Ansätze, bestehende Organisationen mehr oder weniger erfolgreich den Gegebenheiten anzupassen. Zwei kristallisieren sich in der Praxis heraus: Der Optimierungsansatz ist der Erste, der auf die Mängel der Vergangenheit und der Gegenwart fokussiert. Der Istzustand wird akribisch aufgenommen, Mängel werden festgestellt, für jeden einzelnen Mangel werden Lösungsvorschläge erarbeitet, bewertet und .....meist wird wenig realisiert. Warum? Erstens gibt es immer Nutzniesser von Zuständen, die Veränderungen zu verhindern trachten und dazu vordergründige Argumente einsetzen. Zweitens gibt es objektive Gründe, Zustände zu belassen, weil sonst Rattenschwänze von Massnahmen notwendig werden, die nicht absehbar sind. Drittens arbeitet die Zeit und verbessert werden nur Zustände der Vergangenheit für die Gegenwart. Und die ist dann durch Entwicklungen im Umfeld längst überholt. Der Aufwand war gross und die Effekte bleiben gering.

Aus modernen Ansätzen der Betriebswirtschaft hat con.win GmbH einen erfolgreichen und vielfach erprobten zweiten Ansatz massgeschneidert, **Dynamisierungsansatz** genannt. Seine Merkmale sind: Fokussierung auf die Trends der Zukunft und auf die künftigen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, d.h. Steuerzahlende und deren Vertreter, Politiker, Departementschef, Unternehmer, Bürgerinnen und Bürger. Vom ersten Schritt an wird die Zukunft gestaltet.

**Ergebnis: Ein Quantensprung zur dynamischen, flexiblen, kunden- und mitarbeiterorientierten Organisation.**



**Abb. 1 „Ansatz der Dynamisierung“**

## Vorgehen

### 0 Vorphase

Diese Vorphase beinhaltet eine umsichtige Standortbestimmung in Bezug auf eine mehr oder weniger vage Zukunft. Wir formulieren einen Auftrag oder lassen uns einen geben. Letzteren analysieren wir, bilden eine Projektorganisation und planen das Vorhaben.

### 1 Vision, Mission, Leitbild

Die Vision skizziert die Zukunft der Verwaltung und macht diese vorstellbar. Mit der Mission stellt sich das Amt so dar, wie es gerne wahrgenommen werden möchte. Mit dem Leitbild wird in sehr wenigen Sätzen dargestellt, wie das Amt die Vision und die Mission realisieren will. Dieser Schritt bildet die Basis für die corporate identity, die Kommunikation und das Controlling.

### 2 Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse antizipiert die Entwicklung des Umfeldes der Verwaltung und deren Leistungsempfänger. In den Bereichen Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Ökologie etc. werden Trends herausgeschält und die Auswirkungen auf die kommenden Bedürfnisse der Anspruchsgruppen abgeleitet. Daraus werden Hinweise für die Neugestaltung der Produkte und die Organisation abgeleitet.

### 3 Produktportefeuille, Markt

Die Marktbetrachtungen liefern mittels verschiedener Instrumente Erkenntnisse über die qualitativen und quantitativen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sowie potenzieller Partnerorganisationen. Die Produktdefinition bildet den zentralen Ausgangspunkt des modernen Verwaltungsmanagements. Sie bildet die Grundlage, um eine zweckmässige Organisation zu gestalten, Teams zu bilden und Kostentransparenz herzustellen. Auf dieser Basis entstehen die Möglichkeiten der Planung und Steuerung von Leistungszielen und Ressourcen. Sie ermöglicht es, Leistungsstandards zu setzen und sich zu vergleichen (Benchmarking).

### 4 Eigensituation

Zum Abschluss der Analysephase zeigt das Stärken- und Schwächenprofil in Bezug auf die zukünftig notwendigen Kernkompetenzen oder auch eine Swot-Analyse den Zustand einer Verwaltungsstelle auf. Herauskrystallisiert werden Stärken und zu behebbende Defizite, immer bezogen auf die anvisierte Zukunft.

### 5 Strategien

Strategien entsprechen erfolgsorientierten Stossrichtungen. Sie tragen den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen angemessen Rechnung. Sie sind auf die Zukunft angelegt. Sie erfordern Konzentration von Energie und Ressourcen und wirken sich immer auf Prozesse, Strukturen und Verhalten aus.

## 6 Strategietransfer

Der Strategietransfer beinhaltet die konzertierten Schritte und Massnahmen zur Umsetzung der Strategien in Programme und Projekte. Dazu gehört auch die Überwindung des menschlichen Beharrungsvermögens mittels adäquatem Umgang mit Widerständen und Konflikten, meist unter Befürwortern und Bremsern, Vorausblickenden und Besitzstandwahrenden.

## 7 Prozesse und Organisation

In diesem Schritt werden die Prozesse möglichst instanzenübergreifend rationalisiert und die Grundsätze der Organisation gemeinsam festgelegt. Danach wird die geeignetste Organisation (Die Organisation, welche die Prozesse am wenigsten behindert) gestaltet und die Teams gebildet. Für spezielle Fälle, die nicht in das grundsätzliche Konzept passen, werden Sonderlösungen gesucht.

## 8 Personalentwicklung

Die strategieorientierte Personalentwicklung beinhaltet die Gesamtheit der Massnahmen im Personalbereich, die angezeigt sind, um eine Verwaltungsstelle auf die Strategien auszurichten, wie z.B. Personalgewinnung, Förderung, Ausbildung, Entlohnung, Versetzung und Entlassung.

## 9 Kommunikation und Marketing

„Tue Gutes und sprich darüber“. In dieser Phase wird überlegt festgehalten, welche Adressaten mit welchen Inhalten auf welchen Kanälen, in welchen zeitlichen Verhältnissen mit Informationen versorgt und in die Kommunikation einbezogen werden. Ein Augenmerk liegt auch auf dem entsprechenden Verhalten der Mitarbeitenden.

## 10 Steuerung (Controlling)

Die Führungsprozesse und Instrumente zur gesamtheitlichen Steuerung einer Verwaltungsstelle werden auf einander abgestimmt. Damit können die ins Auge gefassten Visionen und die definierten Ziele angesteuert werden.

Wenn auch die Spirale optisch ein sequenzielles Vorgehen suggeriert, so ist der Prozess jedoch eindeutig iterativ. Egal wo Sie ansetzen, im Verlaufe des Vorgehens werden alle Schritte irgendwann ein zweites oder drittes Mal angegangen und der Erkenntnisstand wächst.

Con.win GmbH / Eric Deloséa /19.1.2005