

SLSA, 4. Modul 2021

Strategien und Verwaltungsalltag

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering
Jasmin Gisiger

25. Juni 2021

Wer wir sind

- **Barbara Haering**

- Partner / Mitglied der Geschäftsleitung, VRP
- Strategien und Prozesse, Wissenschaft und Innovation, Verwaltungswissenschaften



- **Jasmin Gisiger**

- Projektleiterin
- Sozialpolitik, Gesundheit, Kultur

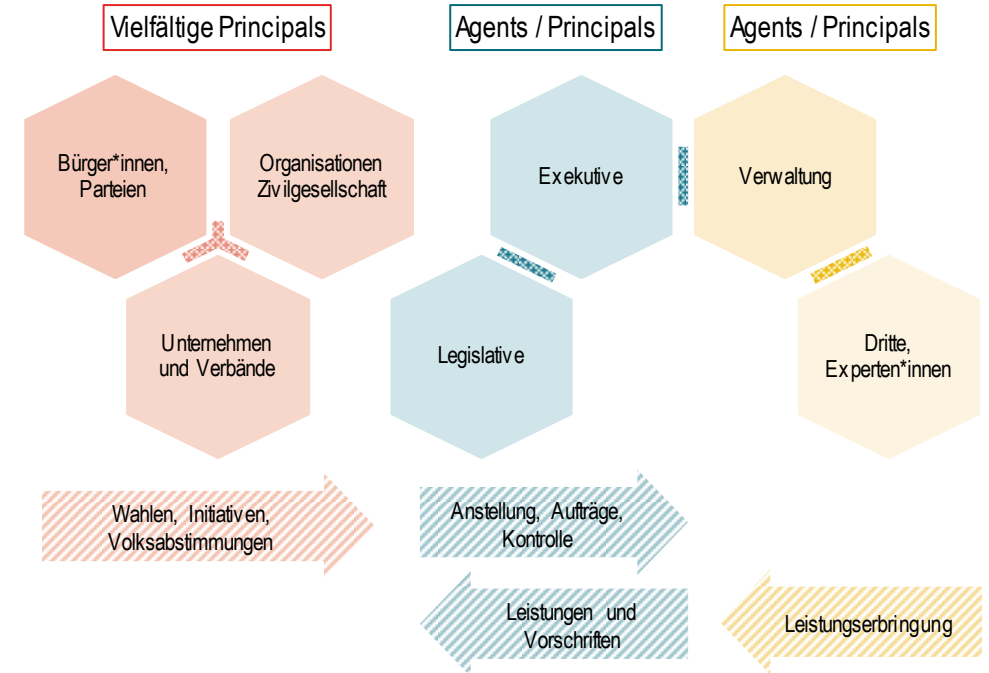


- **Kathrin Kuster**

- Bereichsleiterin ab August 2021
(bisher Dep. sekretärin Sozialdepartement Stadt ZH)
- Sozialpolitik, Public Management



Herausforderungen im Alltag: Komplexität, P/A-Problem, Finanzen

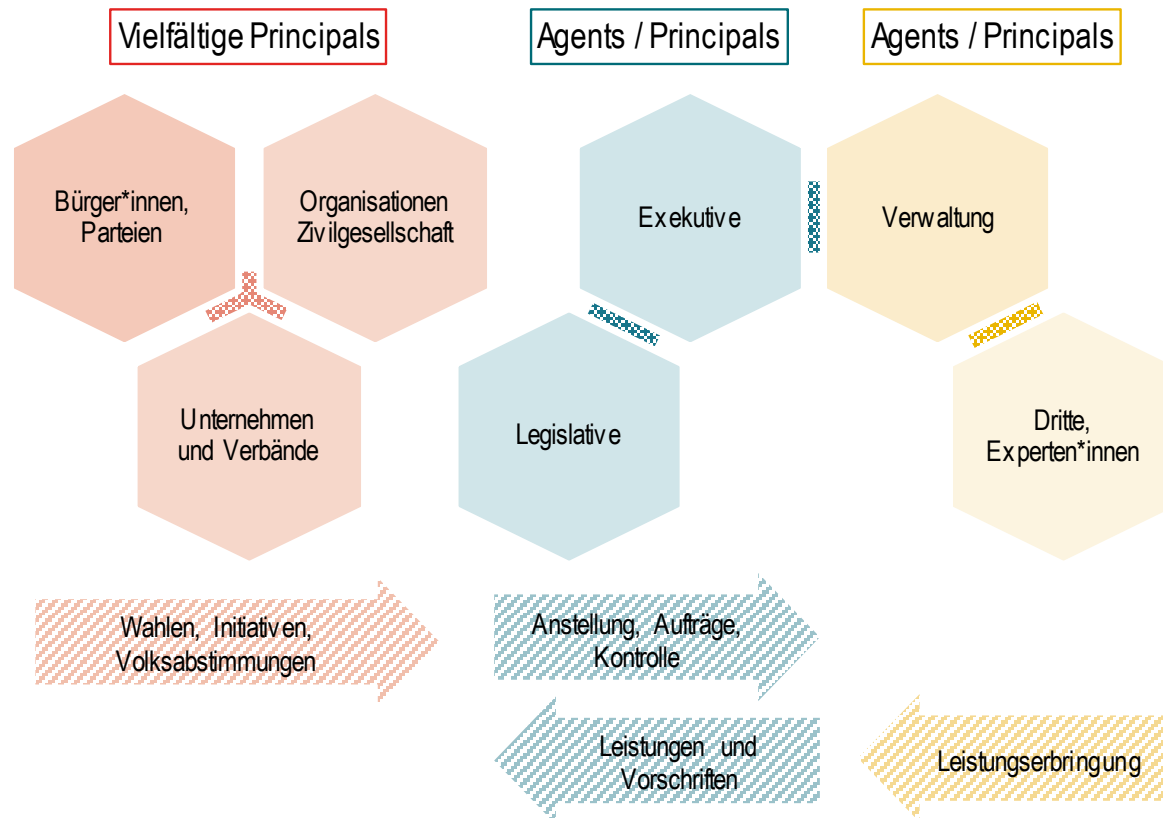


Herausforderung I: Strategie trotz(t) Komplexität



- Und die Frage: Wer definiert die Strategie? Die Politik oder die Verwaltung?
- Oder beide – mit unterschiedlichen Zugängen?

Herausforderung II: Mehrfaches Principal Agent Problem



- Verwaltungen sind mit vielfältigen Anforderungen diverser Stakeholder (Principals) konfrontiert – und dies auch wenn sie formal direkt der Exekutive zugeordnet sind.
- Anstösse aus der Legislative sind oft gleichzeitig punktuell und generell!

Herausforderung III: Finanzlage als Impulsgeberin



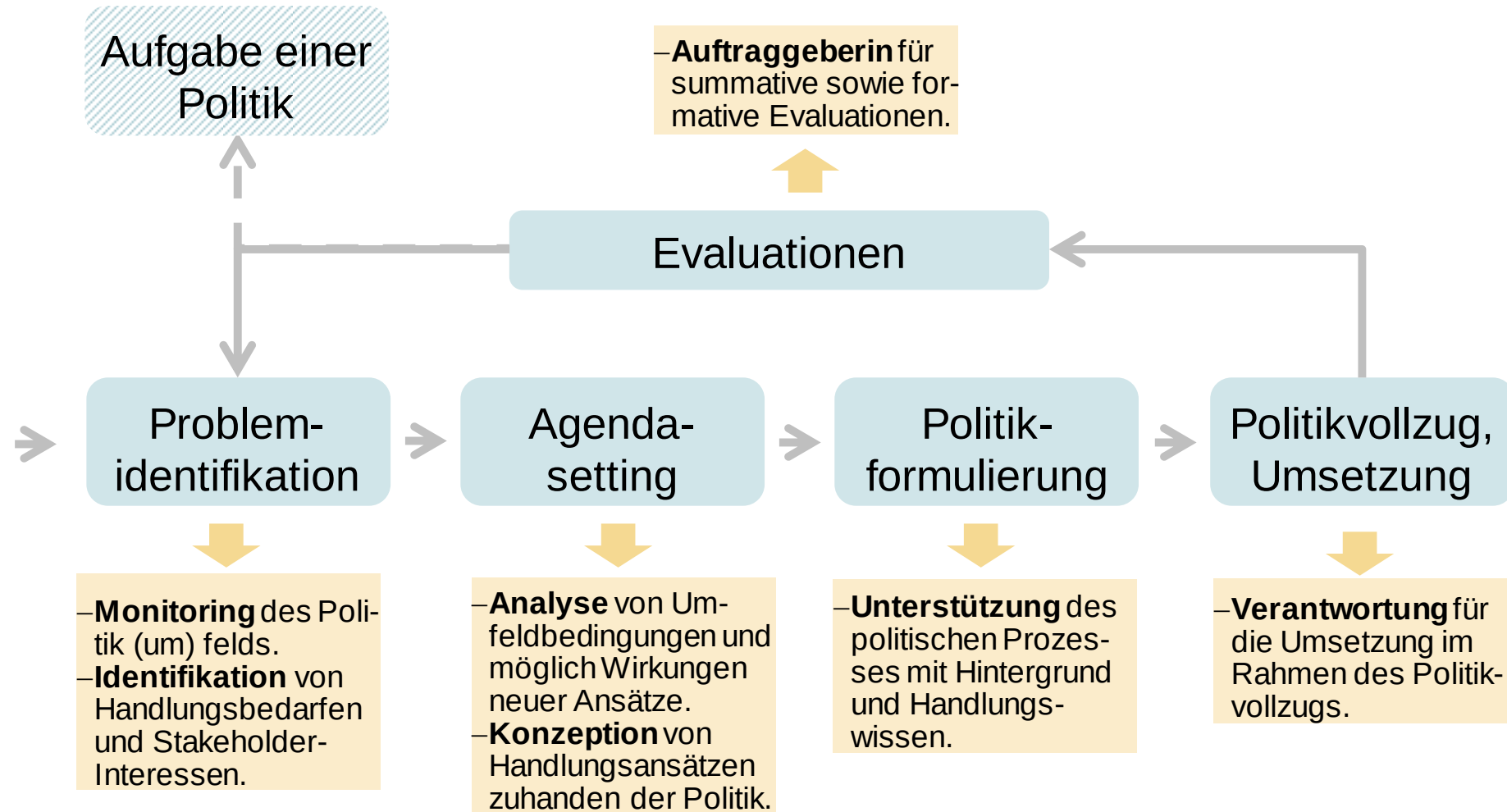
- Die öffentlichen Finanzen können wichtige Impulse geben:
 - Sparprogramme zwingen zum Hinterfragen von Bisherigem – und ermöglichen damit oft auch Neues!
 - Bei wachsenden Budgets kann Neues lanciert und können vermehrt Risiken eingegangen werden.

Mehrfacher Kompass im Umgang mit Ihren Herausforderungen

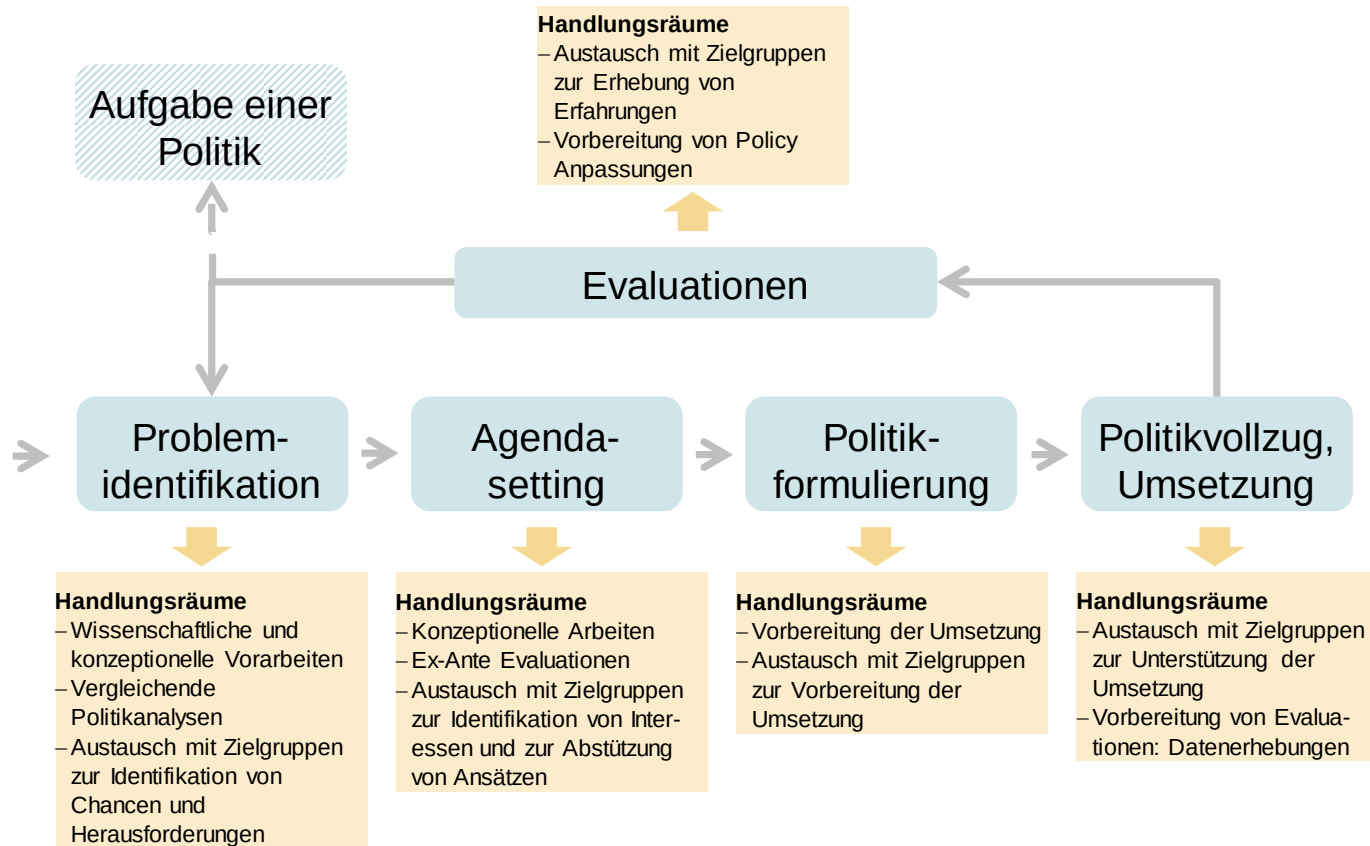
1. Ganzer Policy-Cycle im Blickfeld
2. Wirkungsorientierung als Handlungsmaxime
3. Whole of Government Approach als Anspruch
4. Unterschiedliche Logiken kennen
5. Strategien konkretisieren
6. Mitarbeiter/innen zielorientiert führen



Erster Kompass: Den ganzen Policy-Cycle im Blick!

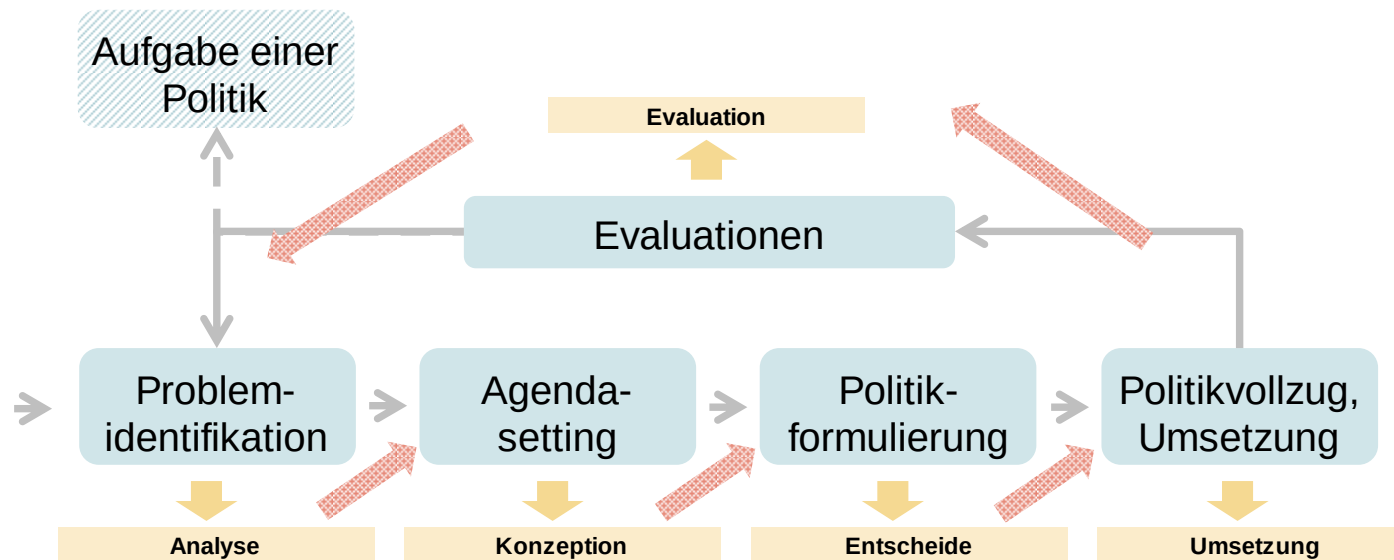


Nutzen Sie den Policy-Cycle strategisch!



- **Problemidentifikation**
 - Thesen mit Evidenz begegnen
- **Agendasetting**
 - Spielräume nutzen
 - Auswirkungen antizipieren
- **Politikformulierung**
 - Varianten vorsehen (Plan B)
 - Pilotprojekte lancieren
- **Politikumsetzung**
 - Ziele im Auge behalten
- **Evaluations**
 - Fragen mit Blick auf Ziele
 - Nicht nur zurück, auch in die Zukunft blicken!

Nutzen Sie Ihren Vorsprung strategisch!



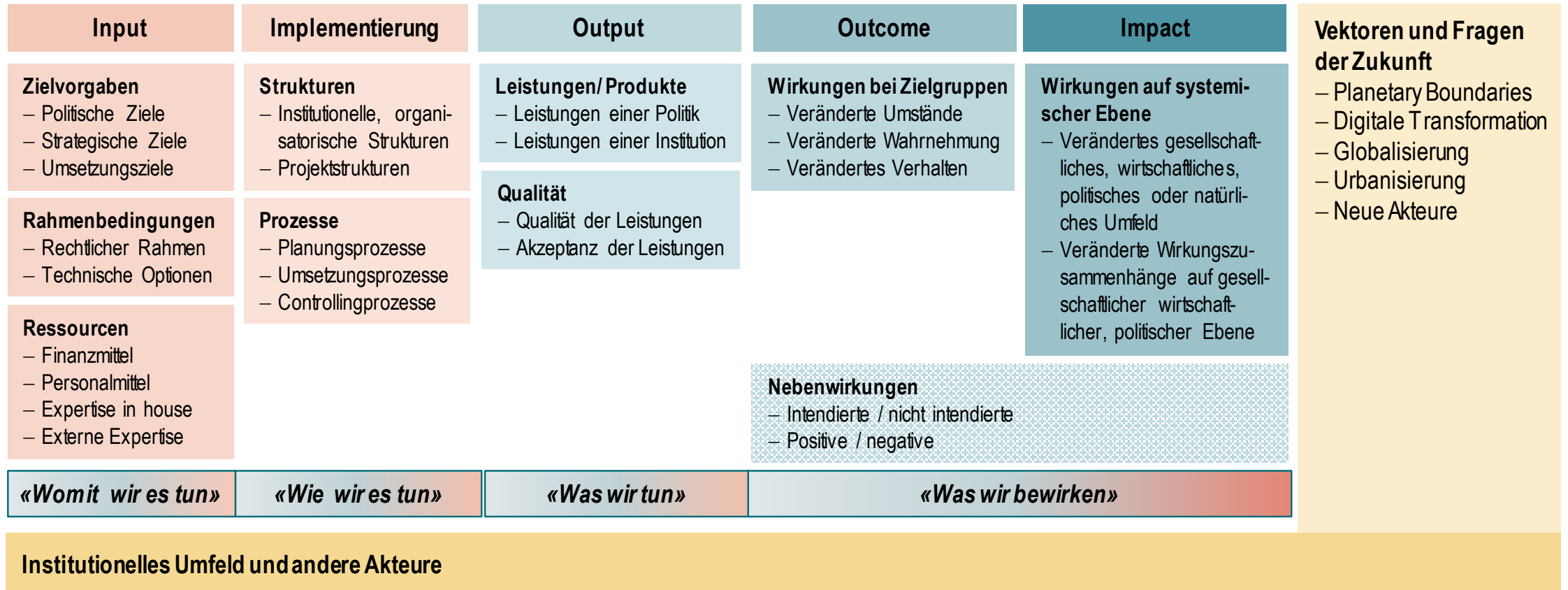
- Denken Sie voraus, denn nur Sie werden während allen Phasen am Ball bleiben!
- Nutzen Sie ihre ganzheitliche Erfahrung, denn die Politik konzentriert sich meistens auf ein Problem.
- Und: Die evidenzbasierte Argumentationsmacht liegt in der Regel bei Ihnen!

Wie gelingt der Policy Cycle?

- Handeln Sie fokussiert auf die aktuelle Phase – und nehmen Sie die folgenden Phasen bereits in den Blick.
 - Evidenz schaffen: Zwischenergebnisse valorisieren
 - Ressourcen bündeln und gezielt einsetzen
 - Widerstände vorausdenken und einberechnen
- Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Inhalte, sondern schaffen Sie früh Legitimation.
 - Rückhalt des/r politisch Verantwortlichen
 - Austausch mit relevanten Stakeholdern
 - Pilotprojekte mit Evaluation vorschlagen
 - Unterstützung Dritter: Wissenschaft, Beratung

➔ Denken Sie in Optionen, damit Sie optimal auf sich öffnende und schliessende Fenster reagieren können.

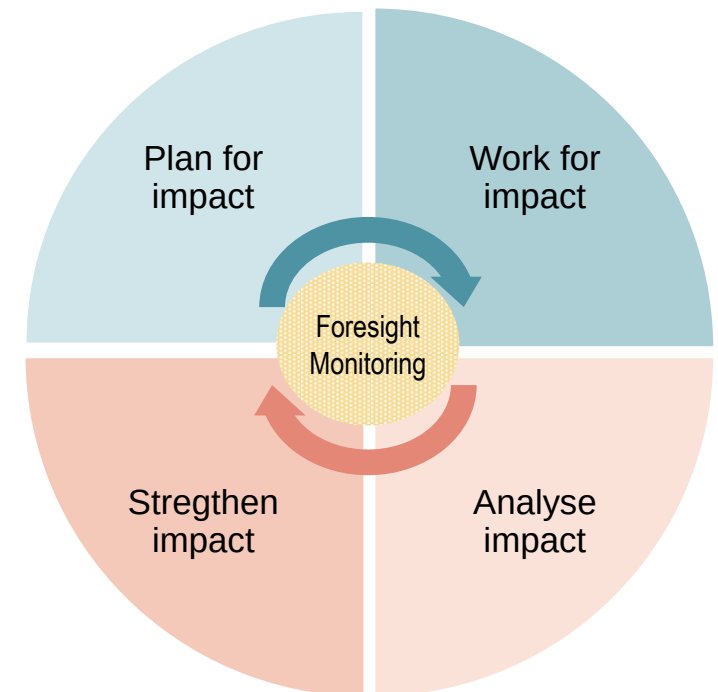
Zweiter Kompass: Wirkungsorientierung



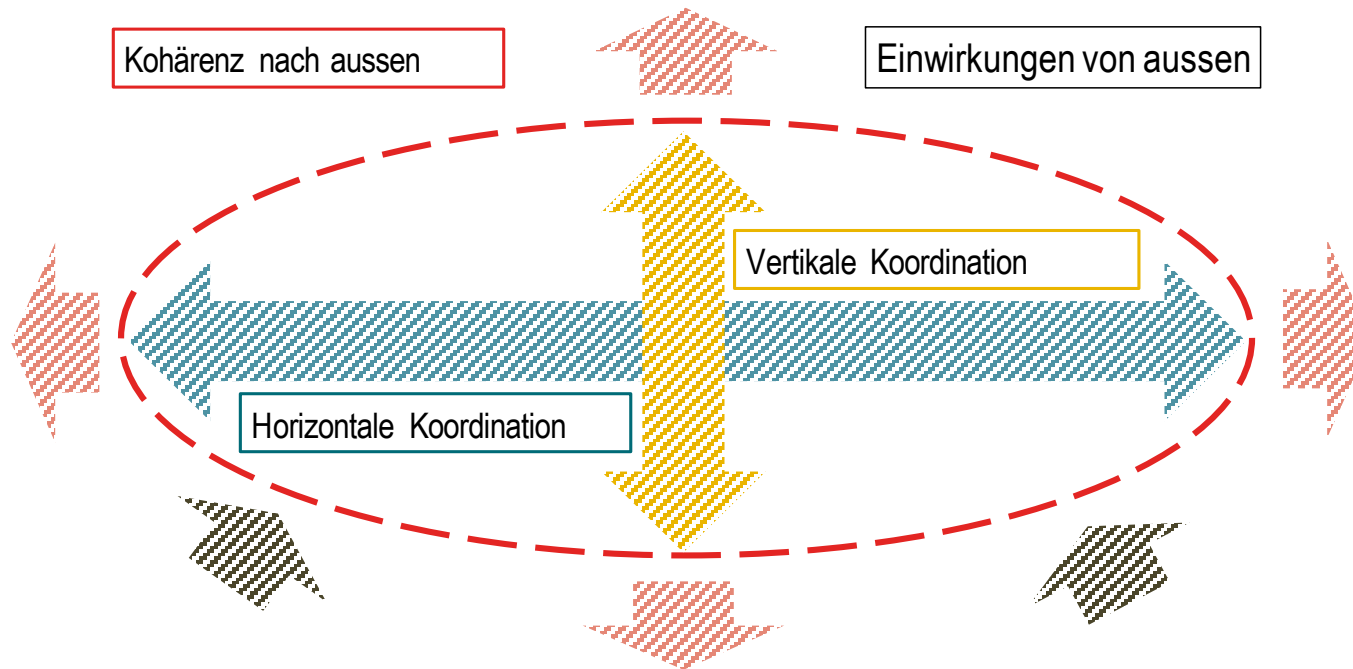
Wie gelingt Wirkungsorientierung?

- Definieren Sie Wirkungsziele – wer soll von einem Projekt profitieren?
- Arbeiten Sie mit einer Wirkungslogik – auch wenn der Impact noch in weiter Ferne ist.
- Konzipieren Sie Massnahmen und ihre Umsetzung kohärent von den angestrebten Wirkungen her.
- Erläutern Sie die Wirkungslogik allen Beteiligten.
- Achten Sie beim Vollzug auf die Qualität der Umsetzung und der Leistungen – dann werden sich auch Wirkungen einstellen!

➔ Richten Sie den ganzen Steuerungskreislauf auf die Wirkungslogik aus.



Dritter Kompass: Whole of Government Approach

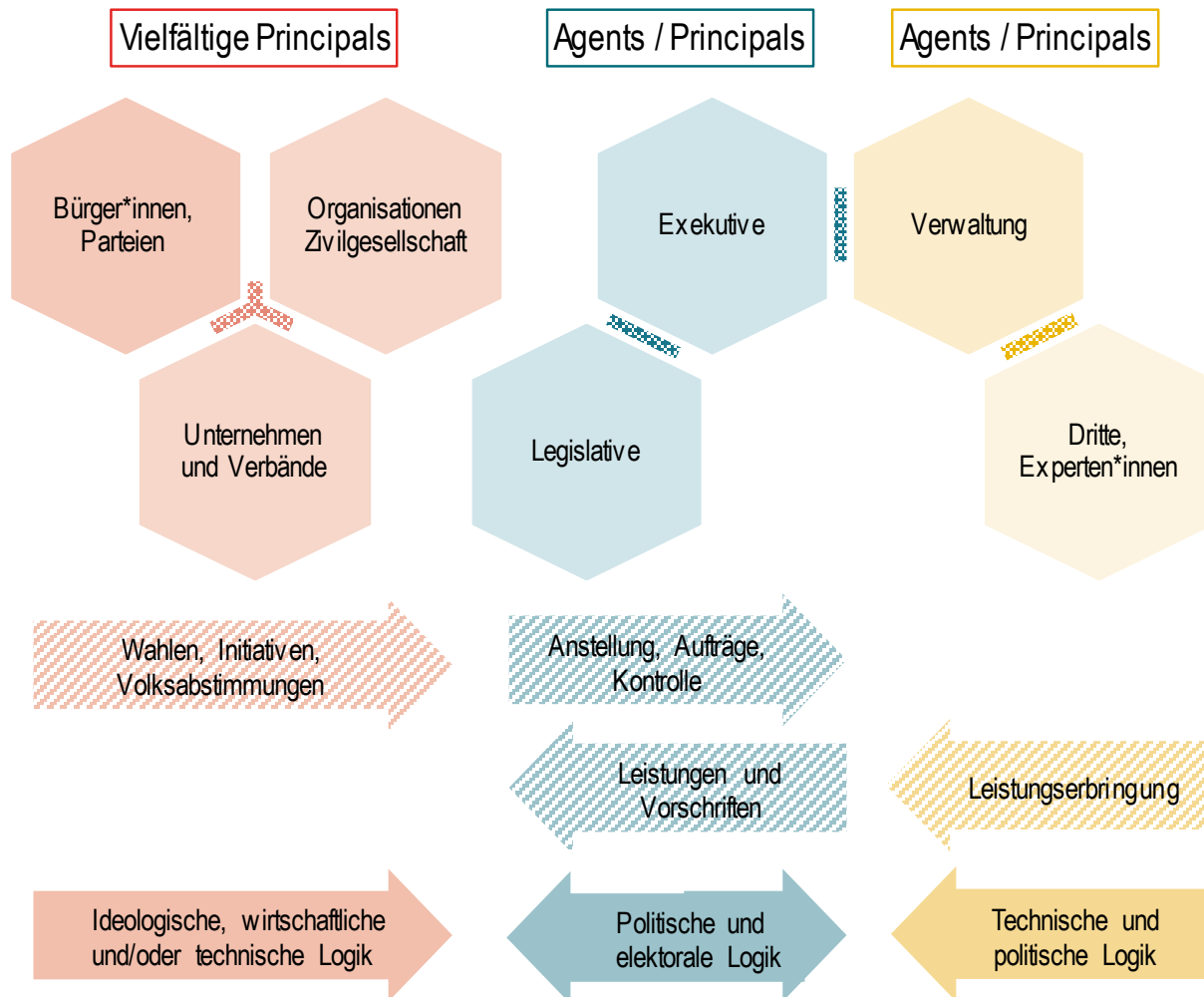


- **Horizontal** – über Silos und aktuelle Verwaltungseinheiten hinaus denken und handeln.
- **Vertikal** Wirkungen und Nebenwirkungen auch auf nachgelagerten Stufen des föderalen Staats einbeziehen.
- **Nach aussen:** Wirkungen staatlichen Handelns auch auf das Handeln des Privatsektors antizipieren.

Wie gelingt der Whole of Government Approach?

- Stellen Sie das Thema und die Fragestellung ins Zentrum – und nicht aktuelle Strukturen oder involvierte Personen.
 - Suchen Sie politische Unterstützung für die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Departementsgrenzen hinweg.
 - Stellen Sie Koordination über verbindliche Instrumente (Mandate, Vereinbarungen) und Strukturen (Ausschüsse, Programme, Plattformen) sicher.
 - Projektorganisationen eignen sich (nur) für zeitlich begrenzte, konzeptionelle oder evaluative Phasen.
- ➔ Schaffen und nutzen Sie Kooperationen und Synergien!
 - ➔ Verhindern Sie Konkurrenz um Themen!
 - ➔ Stellen Sie die Kosten der Koordination sicher.

Vierter Kompass: In unterschiedlichen Logiken denken



- **Principals:** Die vielfältigen Principals sprechen diverse Sprachen!
- **Politik:** Die Sprache der Politik ist elektoral geprägt.
- **Verwaltungen** müssen mit technischer und politischer Sprache sprechen können. Sie können aus der Praxis in die Politik übersetzen!

Wie gelingt Übersetzungsarbeit?

- Erkennen und anerkennen Sie die unterschiedlichen Logiken, die Einfluss auf Ihre Arbeit nehmen – samt ihren Stärken und Schwächen!
 - Sie sind in diesem babylonischen System jene, die die meisten Sprachen sprechen!
- ➔ Verwaltungsarbeit ist Übersetzungsarbeit.
 - ➔ Übersetzung aus der Logik der Politik in die Logik der praktischen Umsetzung und umgekehrt!

Fünfter Kompass: Strategien konkretisieren

Ziele		Teilziele	Wirkungen	Massnahmen	Termine	Ressourcen	Follow-up	Lead
1		1.1	—	—	—	—	—	
		1.2	—	—	—	—	—	
2		2.1	—	—	—	—	—	
		2.2	—	—	—	—	—	



Wie gelingt die Konkretisierung von Strategien?

- Definieren Sie zu Beginn klar, welchen Zweck eine Strategie erfüllen soll. Handelt es sich um ein motivierendes Leitbild oder um ein konkretes Führungsinstrument?
- Nach der wirkungsorientierten Zieldefinition folgt die Konkretisierung einer Strategie.
- Dazum gehören Teilziele und Massnahmen – bis hin zu ihrer Umsetzung mit Kosten, Terminen, Verantwortlichkeiten und Follow-up.
- Erst die Konkretisierung zeigt Zielkonflikte auf und führt zur Prioritätensetzung.

➔ Erst die Konkretisierung schafft Verbindlichkeit – für gegenüber der Politik aber auch für Mitarbeitende!

Sechster Kompass: Führung der Mitarbeitenden



- **Wirkungsziele** deutlich machen und Begeisterung übertragen.
- **Strategien** konkretisieren und Projektaufträge schriftlich formulieren und dabei die Bedeutung von Teilprojekten aufzeigen.
- **Zielorientiert** führen mit der Freiheit Motivation, Varianten und gute Ideen zu ermöglichen
- **Kommunikation:** Transparente Information auch bzgl. Steuerungsgremien und -entscheide.

Zusammenfassung

- **Policy-Cycle:** Sie sind während des ganzen Policy-Cycles mit einem politischen Geschäft befasst! Dies öffnet Räume für strategisches Handeln!
- **Wirkungsorientierung:** Es braucht den Schrittwechsel von der input- zur leistungs- und wirkungsorientierten Steuerung.
- **Whole of Government-Approach:** Nutzen Sie Optionen der horizontalen und vertikalen Koordination!
- **Unterschiedliche Logiken:** Verwaltungsarbeit ist Übersetzungsarbeit – aus der Sprache der Politik in die Logik der Umsetzung – und umgekehrt!
- **Konkretisierung:** Politik wird erst verbindlich wenn es um die Finanzen geht – konkretisieren Sie deshalb Strategien.
- **Mitarbeitende:** Ihre Mitarbeitenden sind Ihre wichtigsten Verbündeten!

Und darüber hinaus



- **Aktiv Einfluss nehmen:** Übernehmen Sie die Verantwortung, steuern Sie aktiv, nutzen Sie Gelegenheiten und markieren Sie Präsenz.
- **Distanz nutzen:** Nehmen Sie bewusst Distanz zum operativen Tagesgeschäft – und zur Politik.
- **Motivation:** Vermeiden Sie Mikromanagement. Überlassen Sie die Detailarbeit Ihren Experten/innen. Killen Sie deren Motivation nicht
- **Tauschen Sie sich aus!** In der eigenen Verwaltung, mit Kollegen/innen in anderen Verwaltungen. Formell und informell. Aus- und Weiterbildungsprogramme schaffen dafür einen guten Rahmen-> HEM!
- **Geduld gewinnt:** Haben Sie Geduld im Umgang mit anderen Wertvorstellungen, Logiken und Tempi.

Und übrigens



- Auch wenn Sie alles richtig machen, werden Sie es nie allen recht machen können! Keep moving!

Impressum

Strategien und Alltag

econcept AG
Gerechtigkeitsgasse 20
CH-8002 Zürich
Tel. +41 44 286 75 75
www.econcept.ch

Autorinnen
Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering
Jasmin Gisiger