



AWK WISSEN

Mai
2020

SMART GOVERNMENT

Geschäftsstrategie für eine wirkungsvolle Verwaltung

ABSTRACT

Die Ansprüche an eine moderne Verwaltung sind vielfältig und steigen kontinuierlich. Die Verwaltung muss heutzutage weit mehr leisten, als klar definierte Prozesse auf Basis der Gesetzgebung umzusetzen. Früher halfen definierte und relativ starre Prozesse und Strukturen, um die Ordnungsmässigkeit und die Rechtssicherheit sicherzustellen. Heute sind Themen wie Kundenzentrierung, Effizienzsteigerung und zunehmende Anforderungen an die Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung allgegenwärtig. Demgegenüber ist dank New Public Management der Handlungsspielraum grösser geworden. Diesen gilt es konsequent zu nutzen, um das Verwaltungssystem auf die neuen Bedürfnisse auszurichten. Am Anfang des Smart Government steht eine wirkungsvolle Geschäftsstrategie. In diesem AWK WISSEN zeigen wir auf, welchen Nutzen eine Geschäftsstrategie für ein Amt oder eine Dienststelle in der Verwaltung bringt, wie sie effektiv gestaltet werden kann und was es im Speziellen zu beachten gilt.

ERWARTUNGEN AN EINE MODERNE VERWALTUNG

Im dynamischen Umfeld des digitalen Zeitalters wird die Geschäftsstrategie zur unabdingbaren Grundlage für eine wirkungsorientierte öffentliche Verwaltung.

Die Verwaltung setzt als verlängerter Arm und Partnerin der Exekutive den Leistungsauftrag des Souveräns auf Basis von Gesetzen, Verordnungen und Weisungen um. Spätestens mit der

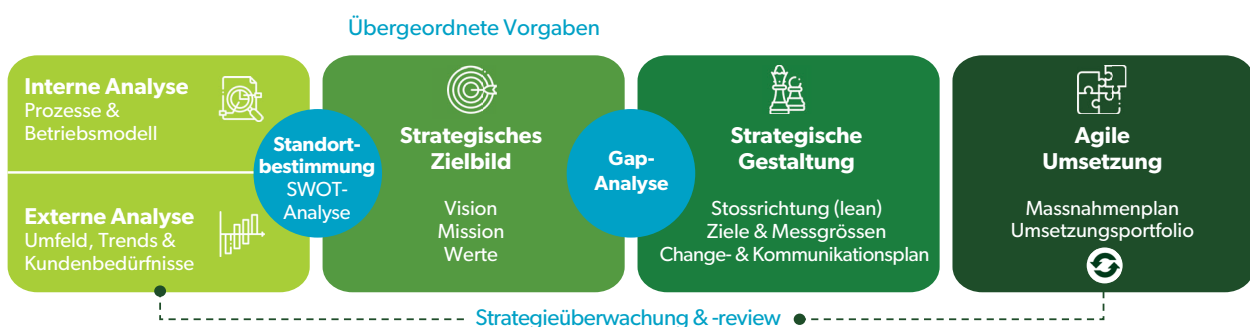
Einführung der wirkungsorientierten Verwaltung gab es einen Paradigmenwechsel von der input- zur ergebnisgesteuerten Organisation: vereinfacht gesagt wird durch politische Gremien nicht mehr das «Wie», sondern das «Was» vorgegeben. Es liegt in der Verantwortung der Verwaltung und der einzelnen Organisationseinheiten, wie die zur Verfügung stehenden Ressourcen eingesetzt und priorisiert werden, um die gewünschte Wirkung zu erzielen und die Kontinuität auch bei Wechseln in der Exekutive sicherzustellen. Auch wenn sich das damit verbundene Globalbudget als solches nicht durchgesetzt hat – Stellenpläne sind beispielsweise weiterhin eher die Regel als die Ausnahme – verfügt die Verwaltung dennoch über grossen Handlungsspielraum in Bezug auf die wirkungsvolle Erfüllung des gesetzlichen Auftrags. Konkret gilt es, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die grösstmögliche Wirkung entlang des politischen Leistungsauftrags zu entfalten. Die Herausforderung besteht darin, sinnvolle Massnahmen zu definieren, da sich deren Wirkung oft erst mittel- bis langfristig zeigt. Umso wichtiger ist es, eine klar definierte Strategie zu

verfolgen und sich gleichzeitig die Möglichkeit offen zu lassen, dynamisch auf Veränderungen in einem volatilen Umfeld zu reagieren. Ergänzend zu etablierten Gefässen, wie dem Aufgaben und Finanzplan, eignet sich eine ausformulierte Geschäftsstrategie hervorragend für die Kommunikation gegenüber wichtigen internen und externen Stakeholdern. Den Mitarbeitenden zeigt sie auf, in welche Richtung die Reise geht und bietet Sicherheit, das Richtige zu tun.

Geschäftsstrategien in der Verwaltung und in der Privatwirtschaft weisen mehr Gemeinsamkeiten auf als Unterschiede.

Geschäftsstrategien werden in erster Linie mit der Privatwirtschaft assoziiert. Gewinnorientierte privatwirtschaftliche Unternehmen versuchen mithilfe ihrer Geschäftsstrategie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Obwohl der Wettbewerbsvorteil auch für öffentliche Verwaltungen zumindest ein sekundäres Ziel ist (Standortwettbewerb), strebt die Verwaltung prioritär die bestmögliche Umsetzung des Leistungsauftrags des Souveräns an. Das Geschäftsfeld ist dabei in Form von Gesetzen und Verordnungen weitgehend vorgegeben. Der Fokus der Geschäftsstrategie liegt somit darin, das «Wie» optimal zu gestalten, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und durch Antizipation der zukünftigen Entwicklung eine möglichst hohe Wirkung zu erreichen. Genau dieser Aspekt ist auch in der Privatwirtschaft von grosser Bedeutung und zentraler Bestandteil der Geschäftsstrategie. Die zu beantwortenden Fragen sind somit stark deckungsgleich. Dadurch kann bei der Strategieentwicklung auf ähnliche, etablierte Methodiken bei der Erarbeitung zurückgegriffen werden (siehe Grafik).

Entwicklung der Geschäftsstrategie



Unser erprobtes Modell für die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsstrategien ist in vier Phasen strukturiert. Zunächst gilt es, in einer **Analyse** die interne Ausgangssituation und das externe Umfeld ausreichend gut zu verstehen. Im nächsten Schritt wird das **strategische Zielbild** mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren definiert. Dieses Zielbild muss gut kommunizierbar und auf das Wesentliche fokussiert sein. Das Zielbild berücksichtigt übergeordnete Vorgaben und Rahmenbedingungen, wobei diese durchaus kritisch hinterfragt werden können, um auch disruptive Ansätze zu ermöglichen. Im dritten Schritt, der **strategischen Gestaltung**, werden die strategischen Stossrichtungen mit quantifizierbaren Zielen definiert. Diese Ziele haben einen Zeithorizont von 1 bis 3 Jahren und geben die Richtung vor, in welche sich die Organisation in einem ersten Schritt zu entwickeln hat. Dabei ist es wichtig, mit einem Change- und Kommunikationsplan zu arbeiten. Die abschliessende Phase der **agilen Umsetzung** hat einen kontinuierlichen Charakter. Die ersten Massnahmen werden initial definiert und gemäss ihrem Beitrag zu Strategieumsetzung und Erfüllung der Kundenbedürfnisse zur Umsetzung ausgewählt. Dieses Umsetzungsportfolio wird laufend ergänzt und neu priorisiert. Ebenfalls wird regelmässig alle 1 bis 2 Jahre überprüft, ob die gesamte Geschäftsstrategie aufgrund von geänderten internen oder externen Gegebenheiten angepasst werden muss.

Die Geschäftsstrategie bietet die Chance, unterschiedlichen Ansprüche aufeinander abzustimmen und diese gleichzeitig kritisch zu hinterfragen.

Wie in der Abbildung unten dargestellt, steht die öffentliche Verwaltung im Spannungsfeld von sehr unterschiedlichen Ansprüchen, die in der Geschäftsstrategie zu berücksichtigen sind. Analysen des internen und externen Umfeldes bzw. die Rahmenbedingungen der Organisation zeigen relevante Entwicklungen und Trends auf und ermöglichen es den Einfluss auf die Erfüllung des gesetzlichen Leistungsauftrags einzuschätzen. Zum Spannungsfeld gehören (politische) Partikularinteressen von Exekutive und Legislative, die eine klare strategische Positionierung erschweren. Speziell zu beachten ist die Legislaturplanung, welche die Akzente für die kommende Regierungsperiode festlegt und wichtige Inputs für die Ausrichtung der Geschäftsstrategie gibt (Top-Down). Umgekehrt bietet die Geschäftsstrategie die Möglichkeit, strategische Ziele, Stossrichtungen oder Vorhaben in die Erstellung der Legislaturplanung einfließen zu lassen und die Geschäftsstrategie stärker zu untermauern (Bottom-Up).

Hohe Ansprüche stellen auch die Kunden. Wichtig ist die Kundenzentrierung und somit ein grosses Verständnis der Bedürfnisse von Bevölkerung, Unternehmen und weiteren Ansprechgruppen, die sich durch den digitalen Wandel sehr stark gewandelt haben. Ähnliches gilt auch für die eigenen Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse. Wie kann den Mitarbeitenden ein attraktives Tätigkeitsfeld angeboten und wie können die Mitarbeitenden auf die (digitalen) Anforderungen der Zukunft vorbereitet werden?

Im Kontext der internen Leistungserbringung und der hierzu erforderlichen Fähigkeiten stellt sich auch die strategische Frage der Zusammenarbeit mit (externen) Partnern. Im Fokus einer Geschäftsstrategie steht dabei nicht die Privatisierung von Staatsaufgaben, sondern die Möglichkeit, Leistungen in Kooperation mit privaten Anbietern zu erbringen oder diese am Markt kostengünstig einzukaufen. Sofern keine strategischen Abhängigkeiten zu befürchten sind, bietet es sich an, den Einkauf von Dienstleistungen zu prüfen, wenn dadurch Skaleneffekte generiert werden können. Eine Aufsichtspflicht bleibt natürlich bestehen. Die Verwaltung kann sich dadurch auf die Erfüllung der strategischen Kernaufgaben fokussieren und einem möglichen Personalaufbau aufgrund des kontinuierlich steigenden Leistungsauftrags entgegenwirken.

Bei der Strategieerarbeitung ist es zwingend notwendig, auch ausserhalb der bestehenden Rahmenbedingungen zu denken und über den Tellerrand zu schauen. Auch Änderungen von Gesetzen oder Verordnungen können angestrebt werden, speziell wenn sie die Verwaltungstätigkeiten vereinfachen und gleichzeitig Mehrwert für den Kunden generieren. Wieso nicht einmal das Gedankenexperiment durchführen und auf der grünen Wiese eine ideale Lösung ohne einschränkende Rahmenbedingungen skizzieren? Dies bietet die Chance, grundlegend neue Ansätze zu finden.

Über den Tellerrand schauen bedeutet auch, die Zusammenarbeit und Arbeitsteilung mit anderen Ämtern oder zwischen föderalen Stufen kritisch zu hinterfragen. Die Verwaltung der Zukunft muss Grenzen überwinden und kollaborative Ansätze verfolgen. Die digitale Welt lässt einer smarten Verwaltung gar keine Wahl: Festklammern an bisherigen Prozessen und Aufgabenteilungen ist mittel- bis langfristig schlicht keine Option.

Öffentliche Verwaltung im Spannungsfeld von sehr unterschiedlichen Ansprüchen



GESCHÄFTSSTRATEGIE

Eine Geschäftsstrategie ist ein geeignetes und etabliertes Instrument, um die Werte der Organisation zu definieren, ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln und dadurch wegweisend für Bevölkerung, Unternehmen und die Verwaltung selbst zu wirken. Klar definierte strategische Stossrichtungen und ein klares Massnahmenportfolio stellen sicher, dass die Prioritäten richtig gesetzt werden und die erforderlichen Ressourcen effizient alloziert sind. Die nachfolgenden fünf Elemente stellen gemäss unseren Erfahrungen wichtige Erfolgsfaktoren bei der Erstellung einer Geschäftsstrategie dar (siehe Bild). Für eine Übersicht zum Vorgehen bei der Erarbeitung und den Inhalten verweisen wir auf die Grafik auf Seite 2.



LEAN UND AGIL

Durch das dynamische Umfeld, die immer kürzeren Technologiezyklen, den globalen Wettbewerb und sich wandelnde Kundenbedürfnisse müssen Organisationen neue Rezepte für die Führung finden. Mit einem linearen Strategieprozess, der als Resultat meist zu einer mehrjährigen, notabene fixen, strategischen Planung führt, kann nicht schnell genug auf neue Herausforderungen reagiert werden. Die Unzufriedenheit mit dieser strategischen Planung ist dementsprechend gross. Nur gerade elf Prozent der Führungskräfte in Unternehmen mit über einer Milliarde Dollar Umsatz glauben, diese Art der strategischen Planung sei die Mühe wert [Quelle: Economist Intelligence Unit/Marakon Associates].

Um auf ein sich immer schneller änderndes, dynamisches Umfeld zu reagieren, muss die Geschäftsstrategie lean formuliert sein und in der Organisation agil umgesetzt werden.

Unternehmen setzen deswegen vermehrt auf einen Strategieprozess, der in einem ersten Schritt noch ohne detaillierte Planung die strategischen Stossrichtungen

der Organisation vorgibt (Lean-Strategie) und unterschiedliche Szenarien für die zukünftige Entwicklung berücksichtigt. Die Umsetzung erfolgt agil, die Umsetzungsmassnahmen werden regelmässig in kleinen Zyklen geplant. So bleibt die Orientierung an den langfristigen Zielen bestehen, während die Umsetzung laufend auf das sich ändernde Umfeld reagiert. Durch die kurzen Zyklen wird gleichzeitig sichergestellt, dass die Umsetzung der Strategie konsequent verfolgt wird.

So wie jedes Unternehmen muss auch die Verwaltung rasch auf ein dynamisches Umfeld reagieren können und ihren Strategieprozess entsprechend ausrichten. Die öffentliche Verwaltung befindet sich immer in einem Spannungsfeld. Einerseits muss sie Stabilität bieten, andererseits muss sie auf die zahlreichen Änderungen des Umfelds reagieren. Gesetzesanpassungen können grosse Änderungen an den Geschäftsprozessen erfordern. Legislative Prozesse benötigen in der Regel viel Zeit, die Inkraftsetzung dagegen sehr wenig.

Die kurzen Technologiezyklen betreffen die Verwaltungen genauso wie die Privatwirtschaft. Die Herausforderung ist hier sogar noch grösser, da aus Gründen des Investitionsschutzes nicht auf jeden Trend aufgesprungen werden kann und die Ansprüche der Kunden dennoch sehr hoch sind. Zudem muss die Verwaltung rasch auf die Änderungen einer teils hochdynamischen und technologisch getriebenen Privatwirtschaft reagieren können. Ein Beispiel hierzu sind der gesetzliche Rahmen und die Regulierung im Bereich von Blockchains, Crypto-Währungen und Datenschutz, mit dem gleichzeitigen Anspruch, die Innovation und den Marktplatz zu fördern.

Trotz verschiedenen Hemmnissen hat die öffentliche Verwaltung – innerhalb mehr oder weniger rigoroser Rahmenbedingungen – meist genügend Freiraum um agil zu handeln. Die Grundsätze des New Public Management mit gewissen Freiheiten in der Finanzplanung bieten hierzu genügend Allokationsspielraum.

KUNDENZENTRIERUNG UND INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Hohe Kundenzentrierung¹ und Innovationsfähigkeit sind ein Schlüssel zur Erreichung strategischer Ziele.

Immer mehr Bereiche der Verwaltung orientieren sich an ihren Kunden und verstehen sich als Dienstleistungserbringer gegenüber Bevölkerung, Unternehmen und weiteren Anspruchsgruppen. Die Digitalisierung bietet laufend neue Möglichkeiten, wie die Bedürfnisse der Kunden qualitativ besser, schneller und einfacher erfüllt werden können. Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen sind von der Privatwirtschaft stark kundenzentrierte Produkte und Dienstleistungen gewohnt (z.B. Online Banking oder Shopping) und erwarten diese auch zunehmend zeitnah von der Verwaltung. Auch der internationale Standortwettbewerb erfordert in gewissen Bereichen eine erhöhte Kundenzentrierung der Verwaltung, z.B. um die Unternehmen durch effiziente und digitalisierte Prozesse zu entlasten.

Eine hohe Kundenzentrierung führt zu hoher Kundenzufriedenheit. Dies hilft, die Legitimation der Verwaltung zu stärken. Kundenzentrierung bedeutet natürlich nicht, dass die Verwaltung ihre hoheitlichen Aufgaben im Bereich der Eingriffsverwaltung nicht mehr vollständig wahrnimmt und beispielsweise weniger Bussen verteilt. Was der Kunde heute erwartet, sind effiziente, benutzerfreundliche und übergreifende Dienstleistungen. Wenn die Erwartungen der Kunden erfüllt oder sogar übertroffen werden, sind diese viel eher bereit, ihren Beitrag zur öffentlichen Leistungserbringung zu leisten. Das führt indirekt auch zu einer grösseren Zufriedenheit und Produktivität bei den Mitarbeitenden.

Die mit dem digitalen Wandel einhergehende Kundenzentrierung macht es unumgänglich, die aktuell vorhandenen Rahmenbedingungen und Strukturen kritisch zu hinterfragen. Erst wenn man sich nicht frühzeitig von scheinbaren Totschlägerargumenten wie gesetzliche Rahmenbedingungen ausbremsen lässt, lassen sich neue Wege finden um den politischen Leistungsauftrags wirkungsvoll und kundenzentriert umzusetzen. Kundenzentrierung in der öffentlichen Verwaltung ist trotz aller Vorteile nicht grenzenlos. Im Rahmen eines Strategieprozesses ist zu definieren, was Kundenzufriedenheit im entsprechenden Verwaltungskontext genau bedeutet und wie bzw. mit welchen Messgrössen diese gemessen werden soll und kann.

Bei einer erhöhten Kundenzentrierung stehen häufig Service-Innovationen im Zentrum, mit denen die Leistungserbringung aus Sicht der Kunden möglichst durchgängig «aus einer Hand» erfolgen kann. Dies bedingt zu grossen Teilen vorgelagerte Innovationen bei den internen Prozessen und erfordert Lösungsansätze, die über die Grenzen der eigenen Organisationseinheiten hinausgehen. Die Innovationsfähigkeit als Fähigkeit, Bewährtes zu hinterfragen und neue Wege zur Umsetzung des politischen Auftrags zu finden, wird dann zur Schlüsselfähigkeit für die erfolgreichen Implementierung. Zudem dienen Innovationen auch als explizites Mittel der Kulturentwicklung sowie zur Förderung von Wandlungs- und Entwicklungsprozessen. Die Verwaltung ist historisch geprägt durch stark formalisierte Abläufe und ausgeprägte Hierarchiestufen. Dies kann die Förderung von neuen Verhaltensweisen erschweren.

Die Geschäftsstrategie bietet hier eine Chance, der Innovation den notwendigen Raum zu geben. Aktiv geförderte und klar definierte Innovationsbereiche oder Innovationsinitiativen können als designierte Gefässe – losgelöst von operativem Tagesgeschäft und Organisationsgrenzen – zur gezielten Förderung von Kreativität und neuen Ideen beitragen.

BEDÜRFNISSE DER MITARBEITENDEN

Der Megatrend «New Work²» trifft auch die Verwaltung. Sie muss die Mitarbeitenden mit grossem Weitblick fördern und fordern.

Die digitale Transformation der Arbeitswelt verändert sowohl Funktionen innerhalb der Verwaltung als auch die hierzu erforderlichen Fähigkeiten. Durch die Möglichkeiten der automatisierten Prozessabwicklung fällt ein grosses Mengengerüst von eher einfachen Fällen weg. Der Fokus der Mitarbeitenden liegt somit vermehrt auf der Behandlung von komplexeren Fällen, was entsprechend vertiefte fachliche Fähigkeiten voraussetzt. Gleichzeitig werden für den Aufbau und Betrieb von automatisierten Prozessen Fähigkeiten benötigt, welche die bisherigen Mitarbeiterbasis nicht vollständig abdecken kann. Dem mit der Automatisierung einhergehenden Verlust von einzelnen Berufsbildern steht somit ein Bedarfen neuen Arbeitsprofilen entgegen. Da bei den neuen Arbeitsprofilen teilweise ein Fachkräftemangel herrscht, steht die Verwaltung diesbezüglich am Arbeitnehmermarkt in direkter Konkurrenz mit der Privatwirtschaft.

¹ Vgl. hierzu AWK Fokus «Customer Centricity» vom April 2019

² Der Begriff «New Work» beschreibt eine neue Arbeitsweise im globalen und digitalen Zeitalter, in der beispielsweise die räumliche und organisatorische Flexibilität sowie auch die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit stärker gewichtet werden.

Die konsequente und weitsichtige Förderung der Mitarbeitenden in Bezug auf die neuen Anforderungen und der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit ist daher für die Verwaltung von zentraler Bedeutung. Eine wichtige Basis ist die Bereitstellung eines entsprechenden Weiterbildungsangebotes, beispielsweise auf Basis von Curricula. Erfolgskritisch ist, sämtliche Mitarbeitenden von der Notwendigkeit solcher Massnahmen zu überzeugen und dafür zu sorgen, dass das Weiterbildungsangebot in genügendem Ausmass und langfristig genutzt wird. Die Mitarbeitenden sollen verinnerlichen, dass lebenslanges Lernen wichtig ist, da die technologische Entwicklung exponentiell verläuft und auch bereits gut ausgebildete Mitarbeitende sich laufend weiterbilden müssen. Personalentwicklung wird somit auch in der Verwaltung noch viel stärker zu einem Instrument des strategischen Personal-Managements. So können hoch qualifizierte Mitarbeitende gezielt entwickelt und Anreize zum Verbleib in der Organisation geschaffen werden.

Die Anforderungen an die Führungspositionen in der Verwaltung steigen noch stärker. Sie müssen den digitalen Wandel nicht nur persönlich durchlaufen, sondern ihn steuern und die Mitarbeitenden anleiten.

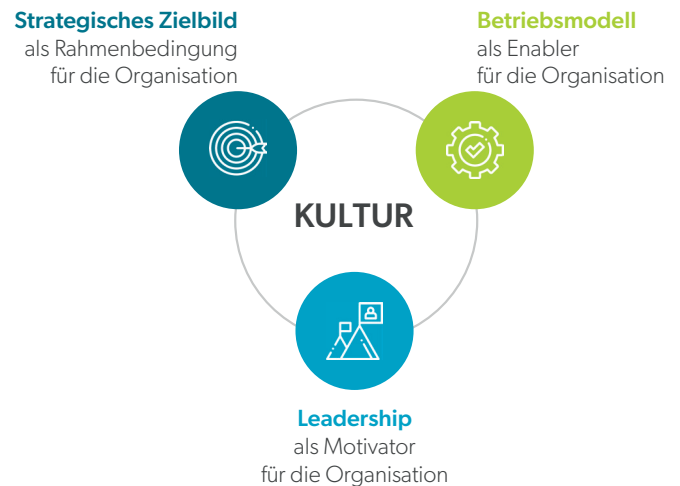
Talente müssen in der Verwaltung ebenso konsequent gefördert werden wie in der Privatwirtschaft. Während sich in der Privatwirtschaft durch häufige(re) Reorganisationen immer wieder Chancen ergeben, ist dies in der Verwaltung weniger verbreitet, da Geschäftskontinuität und Stabilität sehr hoch gewichtet werden müssen. Führungspositionen sind dadurch lange besetzt und limitieren eine zeitnahe Entwicklungsmöglichkeit von talentierten Mitarbeitenden. Die breite Aufstellung der Verwaltung bietet hingegen Möglichkeiten, die Mitarbeitenden über die jeweiligen Organisationseinheiten hinweg zu fördern. Dadurch ergeben sich für talentierte Mitarbeitende neue Perspektiven. Hinzu kommt, dass die personelle Durchlässigkeit auch das gegenseitige Verständnis fördert und damit zugleich auch die organisationsübergreifende Zusammenarbeit stärkt.

Die Geschäftsstrategie ist der richtige Ort, um strategische Eckpfeiler zu setzen, welche die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und deren Entwicklung zielgerichtet adressieren.

ORGANISATIONSKULTUR

«Culture eats strategy for breakfast.»

Kultur umfasst primär die gelebten Werte und Normen, welche die tägliche, operative Zusammenarbeit der Mitglieder in einer Organisation definieren. Somit ist die Kultur ein kritischer Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Geschäftsstrategie. Eine «gesunde» und zielführende Kultur verlangt in erster Linie Kohärenz zwischen dem strategischen Zielbild, der Leadership der Führungskräfte und dem Betriebsmodell (Operating Model). Speziell das Betriebsmodell ist dabei in der Strategieerarbeitung kritisch zu hinterfragen: sind grundsätzliche Anpassungen notwendig, um das strategische Zielbild zu erreichen?



Peter Drucker hat den bekannten Ausspruch «Culture eats strategy for breakfast.» geprägt. Mit Blick auf die genannte Abbildung bedeutet dies: Wenn das Betriebsmodell nicht auf das (neu definierte) Zielbild abgestimmt ist oder das Verhalten der Führungsverantwortlichen im Widerspruch zu diesen Elementen steht, wird es für eine Organisation sehr schwierig, neue Ziele aus einer Geschäftsstrategie operativ umzusetzen. In solchen Fällen nützt auch die durchdachte Strategie nichts, da sie von der Kultur getilgt wird.

Eine grosse Herausforderung einer neuen Geschäftsstrategie liegt darin, dass sie in der Regel Lücken zur bestehenden Kultur aufweist. Somit bedingt die Erreichung von neu definierten, strategischen Zielen immer eine erfolgreiche Entwicklung und Adaption der bestehenden Organisationskultur. Eine solche Veränderung kann meistens nur in kleinen Schritten erfolgen und ist ein langwieriger Prozess, insbesondere wenn organisationsübergreifende Änderungen angestrebt werden.

³ Das Betriebsmodell beschreibt, mit welchen Strukturen und Fähigkeiten eine Organisation ihren Auftrag erfüllt. Dazu gehören Aufbau- und Ablauforganisation, das Wissen der Mitarbeitenden und auch die vorhandenen IT-Systeme.

Bei der Entwicklung einer neuen Geschäftsstrategie ist deshalb ein besonderes Augenmerk auf deren Konformität mit der bestehenden Kultur zu legen. Dabei müssen diesbezügliche Lücken klar identifiziert werden. Auf dieser Basis gilt es zu eruieren, ob die Lücken nicht zu gross sind oder die Strategie zu ambitionierte Ziele anstrebt. Diese Gefahr ist in der Verwaltung vergleichsweise hoch, da sie aufgrund ihres Stabilitätsanspruchs häufig besonders gefestigte Kulturen aufweist und kulturelle Veränderungen nur schrittweise möglich sind.

Auf jeden Fall sind die begleitenden strategischen Massnahmen zum kulturellen Wandel langfristig zu planen. Alle damit verbundenen Aspekte müssen insbesondere auf Führungsebene hohe Priorität geniessen. Mithilfe von geeigneten Führungsmassnahmen ist zudem sicherzustellen, dass die Führungskräfte die operative Umsetzung mit ihrer Leadership auf allen Ebenen gewährleisten können.

KOMMUNIKATION

Die bahnbrechendste Geschäftsstrategie ist wirkungslos, wenn sie von der Organisation nicht mitgetragen wird.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie ist das Verständnis der Betroffenen in Bezug auf das «Wieso» entscheidend. Am einfachsten wird dies durch den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Erarbeitung derselben erreicht. Mitgestaltete Massnahmen werden besser akzeptiert, verinnerlicht und weiter in die Organisation getragen. Zudem ermöglicht die breite Einbindung von Mitarbeitenden, das Wissen aus der effektiven Dienstleistungserbringung in den Strategieprozess einzubringen und somit auch zusätzliches Kreativ- und Innovationspotenzial zu nutzen. Da es nicht praktikabel ist, die gesamte Organisation bei allen Schritten der Strategieerarbeitung zu involvieren, muss die Kommunikation der Geschäftsstrategie in der Strategieentwicklung bewusst miteinbezogen werden.

Das Ziel dabei ist, in der Organisation Verständnis für den Sinn der Veränderung zu schaffen und aufzuzeigen, warum die neue Geschäftsstrategie die richtige Antwort darauf ist. Eine gut orchestrierte Kommunikation ist hierzu essenziell.

In Zeiten des Wandels hat sich die Arbeit mit einer «Change Story» bewährt. Diese dient den Mitarbeitenden als Anker und erhöht so nicht nur die Identifikation mit der neuen Geschäftsstrategie, sondern auch die Motivation jedes Einzelnen. Sie strickt eine einfache Geschichte um die wichtigsten Botschaften der Geschäftsstrategie und der notwendigen Schritte für deren Umsetzung, welche dadurch in Erinnerung bleiben.

Die Change Story zeigt einen greifbaren Zielzustand sowie den Sinn und Zweck (Purpose) der Veränderung auf. Sie beschreibt den Weg zum Ziel und zeigt auf, welche bestehenden Stärken unterstützt und welche Entwicklungspotenziale gestärkt werden müssen um die Herausforderungen zu überwinden. Wie auch bei der Geschäftsstrategie müssen die Bestandteile realistisch sein. Ein Wandel ist erst möglich, wenn er auf Stärken basiert, die in der Organisation bereits verankert sind.

Diese Change Story bildet den Kern der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden und kann mit zielgruppenspezifischen Kernbotschaften ergänzt werden. Die Zielgruppendifinition inkl. deren Ängste und Bedürfnisse, die Festlegung der Kernbotschaften und die Planung der einzelnen Kommunikationsmassnahmen erfolgen in einem parallel zur Geschäftsstrategie formulierten Kommunikationskonzept.

UND WIE WAR DAS NOCH MIT DER DIGITALSTRATEGIE?

Die Digitalstrategie ist inhärenter Teil der Geschäftsstrategie.

Eine smarte Verwaltung setzt die Möglichkeiten der Digitalisierung wirkungsvoll ein. Die Digitalisierung erfüllt keinen Selbstzweck, und hat primär einen Mehrwert für das Geschäft zu bringen. Viele aktuelle Herausforderungen aus dem Geschäft sind eng mit der Digitalisierung verknüpft. Die digitalen Fähigkeiten der Organisation bzw. die digitalen Skills der einzelnen Mitarbeitenden müssen im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen weiterentwickelt werden. Zugleich gilt es, vorhandene Daten in den Prozessen nutzbringend einzusetzen (mehr dazu im AWK Wissen «Smart Government – Digitalisierung konsequent nutzen», Februar 2019).

Der geplante Umgang der Verwaltung mit den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung ist deshalb ein inhärenter Teil der Geschäftsstrategie. Die Geschäftsstrategie sollte dabei zumindest die wichtigsten Eckpfeiler festlegen, damit diese bei Bedarf im Rahmen einer separaten Digitalstrategie vertieft werden können. Im Einklang mit der Geschäftsstrategie konkretisiert die Digitalstrategie, wie die Verwaltung die Erfüllung ihres Leistungsauftrags mit den Möglichkeiten moderner Technologie wirkungsvoll umsetzt. Die Digitalstrategie darf somit keinesfalls als erweiterte IT-Strategie verstanden werden. Die IT ist ein zentraler Enabler der Digitalisierung. Die Geschäftsanforderungen müssen jedoch der primäre Treiber sein.

ZUM SCHLUSS

Die Verwaltung der Zukunft ist smart und startet ihre Reise mit einer klaren Geschäftsstrategie. Ergreifen Sie diese Chance, stellen Sie die Weichen und gestalten Sie die Umsetzung aktiv mit. Kundenzentrierte Arbeitsmethoden und disruptive Ansätze können Sie dabei erfolgreich unterstützen. Wir freuen uns, Sie auf diesem Weg zu begleiten.

Ihr Kontakt



Andreas Meier

Dr. sc. ETH, Dipl. El.-Ing. ETH
Senior Manager,
Head of Smart Government



Tobias Keel

MSc ETH ETIT, MAS ETH MTEC
Manager, Digital Strategy &
Innovation



Adrian Wüthrich

Dr. rer. oec.
Consultant, Experte
Geschäftsstrategie



Adrian Wägli

Dr. sc. EPFL, Dipl. Ing. EPFL
Partner

Über AWK

AWK ist mit über 330 Mitarbeitenden eines der grössten unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Strategieentwicklung, Informationstechnologie und Digitalisierung. Das Unternehmen ist schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne. Unsere Core Services umfassen Digital Strategy & Innovation, Data Science, Project Management & Transformation, IT-Advisory und Cyber Security & Privacy.

AWK Group AG
Leutschenbachstrasse 45
CH-8050 Zürich
T +41 58 411 95 00
www.awk.ch
Zürich • Bern • Basel • Lausanne