

Zusammenfassung der Erkenntnisse des Symposiums

Sollen Veränderungsprozesse langfristig und nachhaltig wirken, erfordert dies unter anderem strategische Visionen und Pläne. Da Verwaltungsreformen nicht als kurzfristige Maßnahme, sondern eher als eine langfristig angelegte Veränderung von Verwaltungsstrukturen, -prozessen und –kulturen betrachtet werden müssen, wird ein strategisches Management als Teil des Public Governance zunehmend als unverzichtbar angesehen.

Während des Symposiums wurde deutlich, dass es bisherigen Reformen in der Regel bislang an Strategien und Visionen mangelte, mit denen eine langfristige Orientierung durch Festlegung von konkreten Zielen, Indikatoren und Verantwortlichkeiten gegeben werden sollte. Demnach haben Regierungen meistens keine strategischen Pläne für die von ihnen initiierten Reformen, was sich nicht selten negativ auf die Nachhaltigkeit der erwünschten Outcomes auswirkt. Durch Strategien sollen dabei die angestrebten Outcomes mit den notwendigen Ressourcen verbunden werden. Outcomes ohne Strategie sind blind (Jan-Erik Lane). Die Qualität von Strategien hängt dabei von vielen Faktoren ab, wie z.B. von widerspruchsfreien Zielen und Informationen, der Kultur und Lernprozessen.

Strategien und Visionen müssen nicht nur erarbeitet, sondern auch implementiert werden. Das macht ein entsprechendes strategisches Management und ein komplettes Umdenken im Bereich der Mitarbeiterführung erforderlich.

Das alte Bild der öffentlichen Verwaltung, wonach die Politiker die Führung innehaben und die Verwaltungsbeamten/Angestellten mehr oder weniger nur den Anweisungen der Politiker Folge zu leisten haben, kann heute nur noch eingeschränkt gelten. Beamte und Angestellte, insbesondere solche in Führungspositionen, nehmen zunehmend die Rolle öffentlicher Manager ein, die für Ergebnisse selbst verantwortlich sind. Ein guter „Manager“ muss dabei nicht nur in der Lage sein, Ergebnisse zu liefern, sondern auch die ihm untergeordneten Mitarbeiter von den generellen Vorgaben der Strategie/Vision zu überzeugen und sie so zu inspirieren, dass die Mitarbeiter die Ziele im Wohle der gesamten Organisation auch von sich aus erreichen wollen.

Schwierigkeiten bestehen dabei in der Praxis unter anderem in der Frage, in welcher Form Anreize geschaffen werden können, damit sich solche „Manager“ für die Umsetzung von Strategien verantwortlich fühlen. Denn wird die Strategie nicht dauerhaft von den Führungskräften getragen, bleibt ihre Implementierung wirkungslos.

Um eine erfolgreiche und vor allem nachhaltige Politikumsetzung zu garantieren, ist daher die Entwicklung eines strategischen Führungsverhaltens in den Verwaltungseinheiten absolut notwendig. Um strategisches Denken zu verankern, sind eine Vielzahl von Maßnahmen denkbar: 1. Trainingsmaßnahmen (z.B. Strategisches Training), Verbesserung von Prozessen (z.B. neue Kriterien bei Einstellungen), Verbesserung von Strukturen (z.B. Netzwerke zwischen Strategieeinheiten) sowie das Erfinden neuer Werkzeuge (z.B. Strategiehandbuch).

Eine besondere Rolle kommt dabei auch der Arbeit in Netzwerken zu. Repräsentanten von Staat und öffentlicher Verwaltung werden zunehmend auch als zentrale Akteure innerhalb komplexer werdende Netzwerke auf allen Gesellschaftsebenen angesehen. Dabei wird der Focus auf angemessene Problemlösungen liegen, die zu erfolgreichen Netzwerk-Outcomes führen. Die Frage nach der demokratischen Legitimation scheint noch strittig zu sein, da nicht alle Netzwerkpartner durch demokratische Verfahren autorisiert sind.

In den letzten Jahren haben sich in diesem Zusammenhang neue Formen von regionalen Kooperationen mit sehr unterschiedlichen Akteuren gebildet. Aufgrund der höchst unterschiedlichen Akteure, Interessen, Strukturen und Prozesse, sind diese Kooperationen meistens lose Zusammenschlüsse. Die enorme Heterogenität der einzelnen Elemente des Regional Governance machen unterschiedliche Formen von Leadership erforderlich. Der Dimension von Leadership im Bereich des Regional Governance wurde bislang nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt, was eine weitere Erforschung erforderlich macht.

Auf der lokalen Ebene hat der Druck, die Aufgabenerfüllung besser und effizienter zu gestalten, den traditionellen Focus und Aktivitäten der lokalen Politiker verändert. Diese müssen eine Reihe von Aufgaben sowohl intern also auch extern so ausgleichen, dass es ihnen gleichzeitig gelingt, zum einen Unterstützung für die eigene Führerschaft aufzubauen und zu erhalten und zum anderen die strategische Entwicklung sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen sicherzustellen.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass bei der Modernisierung von Staat und öffentlicher Verwaltung zwei entscheidende Komponenten ausgemacht wurden. Zum einen ist das die Strategie und zum anderen Leadership. Beide Komponenten stehen in einem direkten Zusammenhang miteinander und spielen auf allen Verwaltungsebenen eine zunehmend wichtigere Rolle. Metaphorisch gesprochen formen Strategie und Leadership das Segel, um das „Staatsschiff“ in die richtige Richtung zu

navigieren, während die Governance-Regime in diesem Fall den Wind darstellen (O-liver Will).

Generell sollten die Begriffe „Strategie“ und Leadership“ klar definiert werden, denn zum einen ist eine politische Initiative nicht gleich eine Strategie und zum anderen ist nicht jeder Abteilungsleiter automatisch auch ein Manager im Sinne von Leadership.