

## Methods in a Nutshell:

Die Rolle des Staates neu definieren

### Balance Scorecard angepasst an die Strategieentwicklung in öffentlichen Institutionen

Die Rolle des Staates muss in den nächsten Jahren grundlegend überdacht werden. Keines der bisherigen Modelle, ob kommunistisch oder kapitalistisch unterlegt, lässt sich noch extrapolieren. Die Digitalisierung und Industrie 4.0 wird das Leben der Bevölkerung verändern und Regierungen müssen diese Veränderungen antizipieren und mitgestalten.

In vielen Ländern liegen politische Entscheidungen in der Hand einer oder weniger Personen. Je nach Grad der Demokratisierung wird das Parlament oder die Bevölkerung in die Diskussion einbezogen (oder eben auch nicht). Unabhängig vom politischen und demokratischen Dialog aber muss der politische Impuls *umgesetzt* werden: die Administration, die öffentlichen Institutionen müssen sich neu ausrichten und untereinander abstimmen, müssen klären, wer nun was zu tun hat, müssen ihre Dienstleistungen und Prozesse neu definieren und organisationale Strukturen optimieren.

Ich stelle auf den folgenden Seiten eine Methode vor, die dabei behilflich sein kann. Sie ist über die letzten Jahre entstanden in verschiedenen politischen Beratungsprojekten, die ich mitgestalten durfte. Sie basiert auf der bekannten Balanced Scorecard (BSC).

Kaplan und Norton schränken den Anwendungsbereich der BSC ein. Sie sei nicht geeignet für die Strategieentwicklung, sondern für die Strategieumsetzung; sie sei nicht geeignet für verzweigte Organisationen, sondern für kleinere, autonome Geschäftseinheiten; und sie sei nicht geeignet für die öffentliche Hand, sondern für die Privatwirtschaft.

Hier wurde die Methode so angepasst, dass die von den Autoren erwähnten Einschränkungen umgangen werden; die angepasste BSC funktioniert für grössere und teilautonome Organisationseinheiten und -gruppen, sie übersetzt politische Impulse in organisationsspezifische Strategien und eignet sich ausgezeichnet für öffentliche Institutionen.

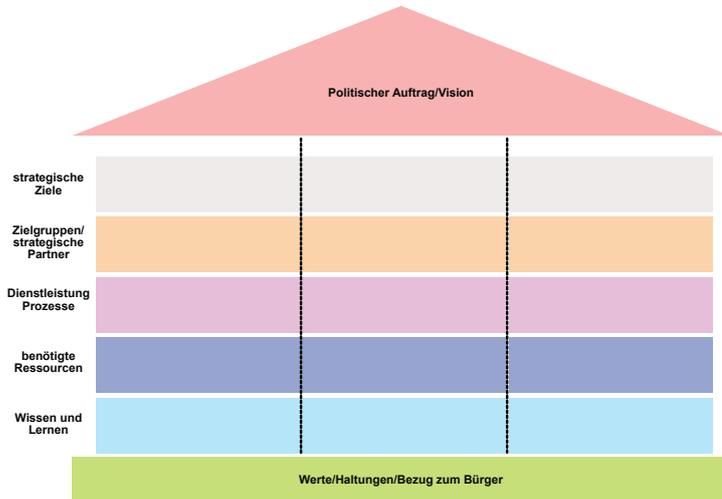
Gleichzeitig behält sie die Stärken der ursprünglichen BSC, indem verschiedene strategierelevante Ebenen der Organisationsgestaltung einbezogen werden und die Massnahmen zur Strategieumsetzung mit Zielvorgaben, Indikatoren und Messgrössen versehen werden können. Damit ist die BSC ein evolutives Instrument, welches sowohl der Entwicklung von Strategien wie auch der Steuerung der öffentlichen Ressourcen dient.

Zur grafischen Darstellung verwende ich ein Haus mit Dach, Fundament und Säulen.

Das Dach steht für den politischen Auftrag, welcher in strategische Ziele übersetzt wird. In den Säulen wird jeder strategische Ziel auf die strategierelevanten Ebenen (Zielgruppen, Dienstleistungen, Ressourcen und Wissen) projiziert.

Das Fundament enthält die Werthaltungen. Dabei sind weniger zwischenmenschliche Werte wie Vertrauen und Offenheit gemeint als vielmehr die Werte der Organisationskultur, mit welcher der gesetzliche oder politische Auftrag umgesetzt wird. Es ist der Handlungsspielraum, ob man dem Antragssteller oder Bürger zeigen will, was Gesetz ist oder ob man ihn über das Notwendige hinaus unterstützt in seinem Anliegen.

In der Darstellung rechts habe ich drei Säulen gewählt, es können aber mehr oder weniger sein, je nach der Anzahl von strategischen Zielen, die aus dem politischen Auftrag abgeleitet werden. Jede Säule ist unterteilt in vier strategierelevante Ebenen, auf welche jedes strategische Ziel untersucht wird. Die Fragen dazu heissen: für wen und mit wem? Was bieten wir an? Welche Ressourcen brauchen wir dazu? Und wie müssen wir unsere Mitarbeiter ausbilden, damit wir die gewünschte Leistung erbringen können?



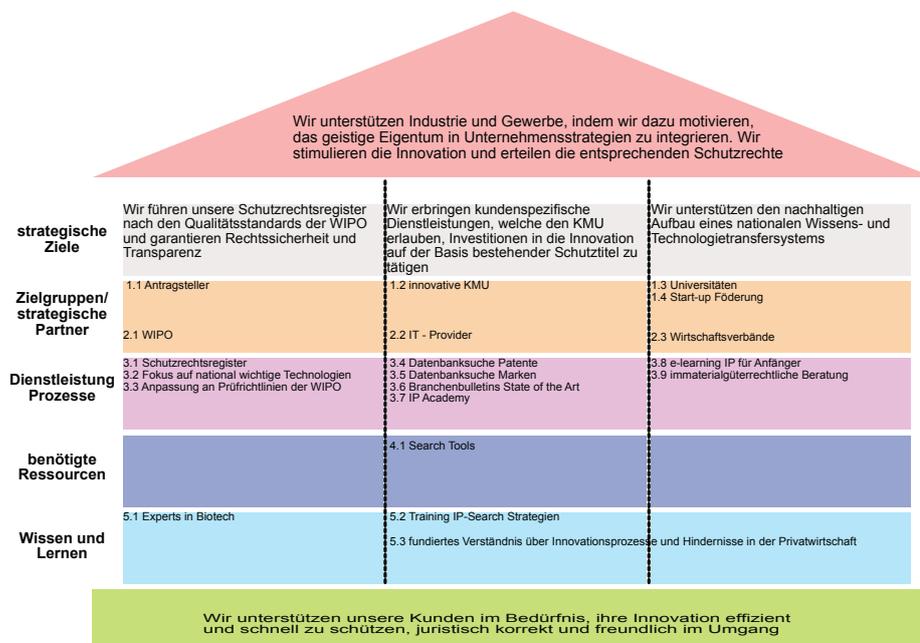
Jede Funktionseinheit macht sein eigenes BSC Haus.

Das erste strategische Haus wird vom höchsten Kader einer Organisation oder Organisationsgruppe durchgeführt. Das kann ein Minister mit seinen Vizeministern sein, ein Vizeminister mit seinen Amtsdirektoren, ein Amtsdirektor mit seinen Dienstchefs. Zur Illustration verwende ich hier das Beispiel eines nationalen Patent- und Markenamtes.

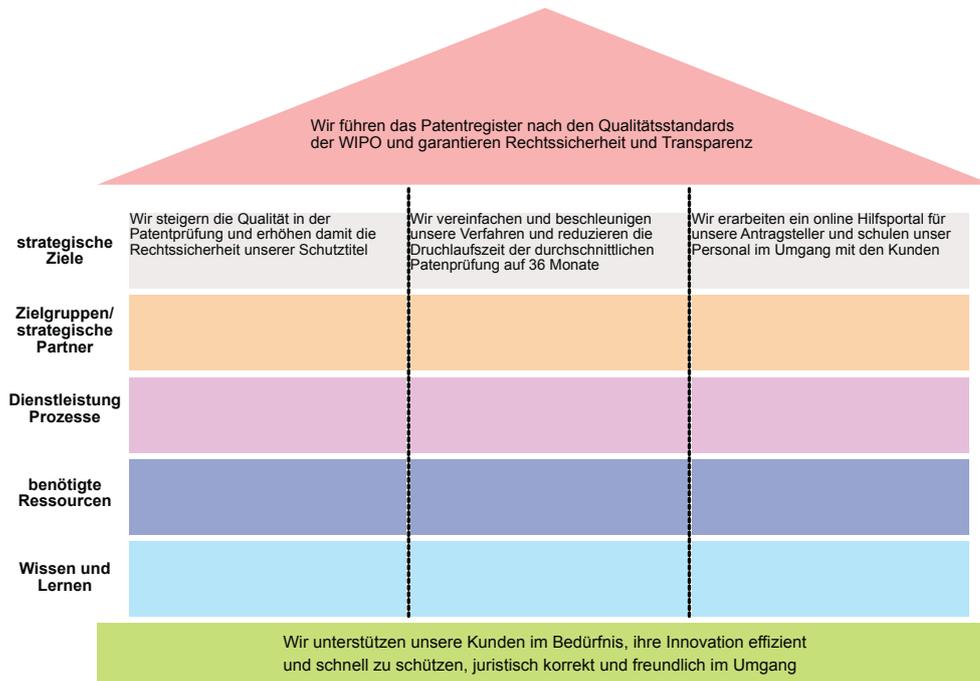
1. Im ersten Arbeitsschritt geht es darum, den politischen Auftrag sauber zu erfassen. Je nach Land kann dieser aus einem übergeordneten strategischen Dokument, einem Mehrjahresplan oder einem Dekret entnommen werden. Andernfalls ist der politische Auftrag in Workshops zu erarbeiten. In seltenen Fällen kann auch ein vision statement gewählt werden, es soll sich aber auf die von der Organisation beabsichtigte Wirkung beziehen.



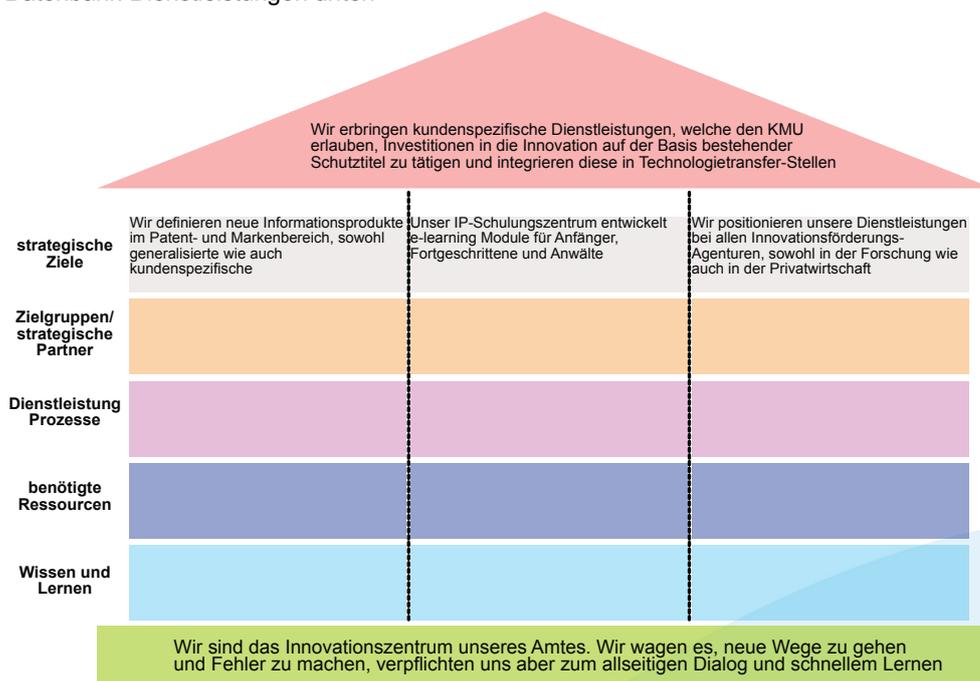
2. Vom definierten politischen Auftrag sollen nun die strategischen Ziele abgeleitet werden, die für alle Einheiten der Organisation oder Organisationsgruppe relevant ist. Die Ziele sollen sich deutlich in ihrer Wirkung voneinander unterscheiden. Im hier gewählten Beispiel erteilt sich das Amt für geistiges Eigentum ein Ziel für die hoheitlichen Aufgaben, die es als einzige Behörde im Land berechtigt und verpflichtet ist zu erfüllen; ein zweites Ziel für seine innovationsfördernden Dienstleistungen für KMU; und ein drittes Ziel für seine Aufgabe, ein nationales System des Technologietransfers mitzugestalten. Dieser Schritt ist nicht nur methodisch, sondern auch inhaltlich von höchster Wichtigkeit. Er erlaubt, scheinbar widersprüchliche Aufgaben, Dienstleistungen, Ressourcen, Kooperationspartner und sogar unterschiedliche Grundhaltungen unter einem organisatorischen Dach zu vereinen.
3. Im folgenden Schritt werden nun alle strategischen Ziele hinterfragt. Für wen sind wir da? Gibt es Kooperationspartner, mit denen wir zusammenarbeiten, weil sie die gleichen Zielgruppen und einen ähnlichen politischen Auftrag haben? Was bieten wir an, welches sind unsere Produkte oder Dienstleistungen? Passen sie zu den Bedürfnissen unserer Zielgruppen? Unterscheiden sie sich in genügender Weise von dem, was unsere Kooperationspartner tun? Welche Ressourcen brauchen wir bezüglich Infrastruktur, Personal, Zeit und Geld, um unser Ziel und unseren Auftrag gut zu erfüllen? Und letztlich, wie müssen wir unser Personal ausbilden oder rekrutieren, damit wie das richtige Humankapital zur Verfügung stellen?  
 Jedes strategische Ziel muss separat bearbeitet werden. Es kann sein, dass gewisse Antworten auf die gestellten Fragen für mehrere Ziele gleich ausfallen. In der Darstellung kann dies berücksichtigt werden. (zB. 5.3 in untenstehender Grafik).



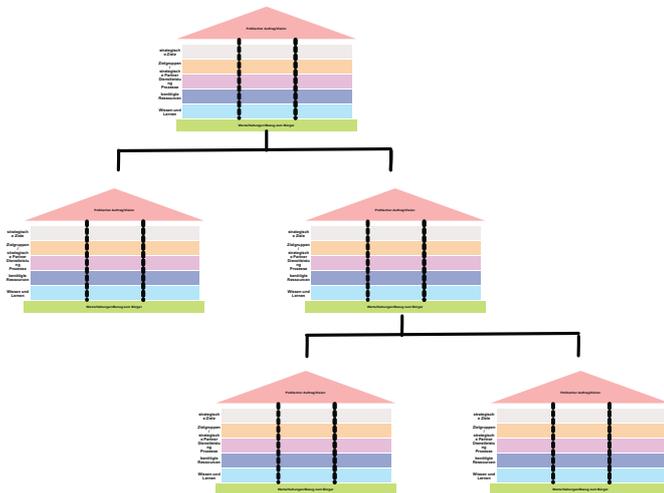
4. Im Folgenden werden BSC Häuser erstellt für die hierarchisch nächst tieferen Einheiten, in unserem Beispiel für die Division Patente und die Division Datenbank-Dienstleistungen. Idealerweise wird nun eines der vorherigen strategischen Ziele übernommen als (politischer oder strategischer) Auftrag im Dach der neuen Häuser. Erneut wird dieser Auftrag in strategische Ziele für die jeweilige Einheit übersetzt Schritte 2 und 3).



BSC Häuser der zweitobersten Organisationsebene, im Beispiel Patentabteilung oben und Abteilung Datenbank-Dienstleistungen unten



5. Je nach Bedarf lassen sich auch auf der nächst tieferen Hierarchiestufe erneut BSC Häuser erstellen, sodass die Landschaft der Häuser sich dem Organisations-Schema anpasst:



6. Last not least: hinter jeder BSC stehen Ziele und Zahlen. Daher werden in meinen Darstellungen alle strategischen Aussagen nummeriert, um hinterlegte Excel Tabellen zu strukturieren. Es bedeutet etwas Aufwand, die bestehenden Systeme zur Leistungs- und Budgetsteuerung auf ein BSC Haus anzupassen, kann sich aber durchaus lohnen.

Die vorgeschlagene Methodik erlaubt

- politische Impulse rasch in organisatorische Strategien zu übersetzen,
- verschiedene Institutionen strategisch miteinander zu verknüpfen,
- unterschiedliche Ziele, Zielgruppen, Dienstleistungen oder gar Werthaltungen unter einem Dach zu legitimieren,
- die eingesetzten Mittel und den Erfolg von Massnahmen zu messen und zu steuern.

Sie eignet sich besonders gut in Systemen, welche

- über gute methodische Kompetenzen verfügen,
- von der Kultur her eine Symbiose von Top Down und Bottom up erlauben,
- über Instrumente zur Steuerung der öffentlichen Ressourcen verfügen.

Besonders empfehle ich mit dieser Methode zu arbeiten, wenn sich Aspekte der Rolle des Staates verändern. Zum einen wird rasch sichtbar, ob die neuen Impulse umsetzbar sind, zum andern erlaubt die Methode, zeitlich beschränkte Pilotprojekte laufen zu lassen und auszuwerten und letztlich werden strukturelle Anpassungen erleichtert, wenn Einheiten zusammengelegt oder neue gegründet werden müssen.

Probiert aus und teilt Eure Erfahrungen mit mir. Auch ich lerne gerne dazu!

Andreas Kurt  
 CEO Tarana GmbH  
 www.tarana.ch\*

\* Selbstverständlich greife ich bei allem, was ich schreibe, auf bestehendes Wissen zurück, das irgendwo schon existiert. Wissen muss allen gehören und seinem Weg durch die Welten und Zeiten darf nichts im Weg stehen. Ich verzichte daher auf Quellenangaben und das © unter meinen Texten.