

# Strategiefähigkeit im digitalen Zeitalter – 7 Thesen



© Gabriele Schlipf

Jan Tiessen, Geschäftsführender Vorstand GfP

Berlin, November 2019

## Einleitung

In dem Maße, in dem die politisch-gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Problemlagen komplexer und volatiler werden, gerät die tradierte Struktur und Funktionsweise der Ministerialverwaltung unter Druck: Ressortgrenzen stehen häufig integrierten Lösungen entgegen, die dauerhafte Einrichtung von Facheinheiten wird schnell durch neue Entwicklungen überholt und feste Laufbahnstrukturen erschweren es, innovatives Zukunftswissen in die Regierungsorganisation einzubinden. Eine besondere Zuspitzung erfahren diese Problemlagen in der Gestaltung der Digitalisierung von Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung. Wie gelingt es Politik und Verwaltung innerhalb dieser Rahmenbedingungen dennoch langfristig und gestaltend zu wirken? Welche Voraussetzungen brauchen Politik und Verwaltung dafür? In welchen Einheiten der modernen Ministerialorganisationen ist diese Arbeit am besten verortet?

Unter diesen Leitfragen stand die Jahrestagung der Gesellschaft für Programmforschung 2019, die sich mit der „Strategiefähigkeit von Politik und Verwaltung im digitalen Zeitalter“ beschäftigt hat. Mit diesem GfP-Policypaper möchten wir die wesentlichen Kernergebnisse der Jahrestagung in sieben zugespitzten Thesen zusammenfassen:

### 1. Die kommunikative Dimension von Strategie gewinnt an Bedeutung

In einer durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit<sup>1</sup> geprägten Welt gewinnt die kommunikative und integrierende Dimension von Strategien gegenüber der planenden und umsetzungsorientierten an Bedeutung. Die Funktion von Strategien ist es dann vor allem, mittel- bis langfristig stabile Zielvorstellungen und politische Prioritäten zu formulieren, die den Beteiligten Orientierung geben. Strategien wirken dabei kommunikativ nach innen wie nach außen. Nach innen sind sie sinnstiftend, motivierend und vermitteln der Verwaltung und ihrem

<sup>1</sup> vgl. VUCA: volatility ‚Volatilität‘, ‚Unbeständigkeit‘, uncertainty ‚Unsicherheit‘, complexity ‚Komplexität‘ und ambiguity ‚Mehrdeutigkeit‘.

Personal ein klares Verständnis der politischen Prioritäten. Nach außen bieten sie die Möglichkeit, Regierungshandeln legitimitätsfördernd als konsistent und zielorientiert darzustellen und politische Prioritäten zu kommunizieren.

## **2. Strategien müssen flexibler und agiler werden**

Strategisches Handeln muss – will man die sich derzeit rasant abspielenden technologischen und gesellschaftlichen Wandlungsprozesse aktiv gestalten – flexibler und agiler werden. Dies ist neben der zunehmend kommunikativen Bedeutung von Strategien der zweite zentrale Befund und hat Auswirkungen auf das Design von Strategien: Übergreifende Ziele werden wichtiger, detaillierte Umsetzungspläne verlieren für die Strategie an Bedeutung. Sie bleiben zur Sicherung des Umsetzungserfolgs notwendig, sind aber einer dauerhaften Anpassung und Überarbeitung unterzogen, und verlieren so an langfristiger Bindungswirkung.

## **3. Stab oder Linie? Raum für Strategie in der Ministerialverwaltung schaffen**

Es gibt derzeit keinen „typischen“ Ort für Strategieentwicklung in der Ministerverwaltung. Leitungsstäbe und Planungsabteilungen werden oft vom kurzfristigen, „taktischen“, oft „politischen“ Geschäft dominiert – und so stärker reaktiv als proaktiv tätig. Eine erfolgreiche Vernetzung mit den Fachabteilungen – sowie den dortigen Grundsatz- bzw. Kopfreferaten – stellt eine Herausforderung dar. Strategien können insbesondere dann erfolgreich sein, wenn sie mit klarem politischen Mandat aus der Kooperation von Stab- und Linienorganisation entworfen werden. Dafür braucht es in der Ministerien Einheiten mit gutem politischen Zugang und mit Zeit für Strategie.

## **4. Strategiefähigkeit braucht Innovatoren, Querdenker und Promotoren**

Gerade bei neuartigen Herausforderungen wie der Digitalisierung bedeutet Strategiefähigkeit, die richtigen Personen am richtigen Platz zu haben. Führungskräfte müssen nicht nur in der Lage sein, strategisch, systematisch und planerisch zu handeln, sondern auch als Querdenker und Innovatoren neue Methoden, Sichtweisen und Impulse in die Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien einzubringen. Steigende Komplexität und Interdependenzen erfordern ein zunehmend interdisziplinäres und sektorenübergreifendes Denken, für das auch die traditionelle Mitarbeiterschaft mit attraktiven Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen gewonnen werden muss.

## **5. Klare Ziel- und Wirkungsorientierung tragen zum Erfolg von Strategien bei**

Um handlungsleitend zu wirken, benötigen Strategien eine klare Ziel- und Wirkungsorientierung: Was soll bis wann in welcher Qualität und Quantität erreicht werden? Was soll mit der Strategie bewirkt werden? Nur wenn Strategien Ausdruck einer klar formulierten, politischen Prioritätensetzung sind, erhalten sie Umsetzungsrelevanz in der Praxis. Klar gesetzte Ziele – mit überprüfbaren Erfolgskriterien – erzeugen eine interne wie externe Verbindlichkeit und damit eine Bindungswirkung, um die Verantwortlichkeit von Politik und Verwaltung nach innen und außen zu stärken.

## **6. Evidenz und Kausalität als Fundierung guter Strategie**

Eine gute Strategie ist politisch gewollt und basiert auf einem fundierten Verständnis des zu lösenden Problems, zentraler Kausalbeziehungen und hinreichender Evidenz zur Analyse des Status quo. Gerade die zunehmende Mehrdeutigkeit und der erhöhte Zeitdruck erschweren jedoch eine fundierte und evidenzbasierte Politik- und Strategieentwicklung. Was folgt daraus? Wenn die besten Lösungswege noch nicht bekannt sind, braucht es Raum zum Experimentieren und ein schnelles, systematisches Lernen aus laufenden Prozessen im Sinne formativer Evaluationen.

Zugleich bedarf es auch in Zukunft einer mittel- bis langfristigen Forschungsperspektive, die empirisch fundiert zentrale Wirkungszusammenhänge identifiziert, aber auch die institutionellen Grundlagen der Politikfelder kritisch hinterfragt.

## **7. In einer unplanbaren Welt ist Strategie wichtiger denn je!**

In einer Welt mit hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit verliert also die detaillierte, langfristige Planung an Bedeutung und wird durch agilere Vorgehensmodelle ersetzt. Gleichzeitig wird Strategie als langfristig formuliertes Set politischer Prioritäten und Ziele immer wichtiger, insbesondere dann, wenn die großen gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen die klassischen Ressort- und Sektorengrenzen sprengen. Gerade wenn es unübersichtlich und komplex wird, bieten Strategien die Chance einer klaren Orientierung – einer übergreifenden „Erzählung“ – in einer teilweise chaotischen und fluiden Welt.