REINHART NAGEL

Strategieentwicklung in der Wildbach- und Lawinenverbauung

Zusammenfassung:
Staatliche Organisationen stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, ihr Überleben in einem politischen, gesellschaftlichen und technologischen Umfeld zu sichern, dessen Eigendynamik von zunehmender Komplexität gekennzeichnet ist. Sie müssen sich laufend an einer Zukunft neu orientieren, die ungewisser als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Erfolgreiche 130 Jahre sind kein Garant für das zukünftige Überleben einer traditionsreichen Institution wie der Wildbach- und Lawinenverbauung

Stichwörter:
Die.wildbach, Strategie 2020, Strategieentwicklung

Einleitung

Die zentrale Herausforderung in einem Strategieprozess besteht im Aufbau einer speziellen Systemkompetenz im Umgang mit dieser Unsicherheit. Der Kern dieser Kompetenz liegt in einer spezifischen Qualität eines strategischen Managementprozesses. Beim Führungsteam der Dienststelle liegt die Verantwortung, ein attraktives Zukunftsbild der Organisation in seinem gesellschaftlichen Umfeld zu entwerfen. Dieser gemeinsame Akt des „Erfindens" macht die Organisation von dieser selbst „erfundenen" Zukunft her führbar und befreit sie von einer bloßen Nachahmung der Erfolge und der Orientierung auf die Probleme der Vergangenheit.

Ein strategischer Managementprozess im Überblick

Strategieentwicklung in meinem Verständnis wird von den verantwortlichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern der Wildbach- und Lawinenverbauung zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben. Das heißt, das Führungsteam (ergänzt um die Schlüsselpersonen aus den Regionen und aus dem Ministerium) muss sich ausreichend Zeit „freischaufeln", um diesen gemeinsamen Nachdenk- und Entscheidungsprozess in einem überschaubaren Zeitraum zu bewältigen.

Zunächst werden die Hypothesen zu unterschiedlichen Trends in der Gesellschaft, im Rechtssystem, der Politik und der technologischen Entwicklungen identifiziert. Vor diesem Hintergrund werden alternative Zukunftsentwürfe für die WLV skizziert, die in einem Entscheidungsprozess im Führungsteam zu neuen Handlungsorientierungen verdichtet werden. Schließlich werden diese strategischen Ausrichtungen mit den operativen Erfordernissen der Wildbach- und Lawinenverbauung verzahnt.

Die „osb-Strategieschleife" ist eine bildhafte Darstellung dieses Managementprozesses. Sie beschreibt in idealtypischer weise den „roten Faden" für die einzelnen Arbeitsschritte und stellt ihre logische Abfolge dar.

Abb. 1: osb-Strategieschleife: Instrument zur Visualisierung der Strategienentwicklung (Fa. OSB)

Überblick über 12 Jahre Strategieentwicklung in der Wildbach- und Lawinenverbauung

2003 war gekennzeichnet durch einen Generationenwechsel in der WLV. Sowohl die Abteilungsleitung als auch fast alle Sektionsleiter wurden neu bestellt. Bisher wurden die regionalen Schwerpunkte und Praktiken in den verschiedenen Bundesländern und Bezirksbauleitungen unterschiedlich praktiziert.

Neben einer Teamentwicklung für das neu zusammengesetzte Führungsteam an der Spitze der WLV wurde ein Strategieprozess für die WLV aufgesetzt, der eine abgestimmtere Ausrichtung der Dienststelle gewährleisten sollte.

„Wildbach 2010“

In einem intensiven Arbeitsprozess wurde ab 2004 die bisherige WLV durch das Führungsteam (bestehend aus der Abteilungsleiterin, den Sektionsleitern sowie den Stabsstellen der Abteilung) kritisch auf den Prüfstand gestellt: die Sichtweise der Bürger, der Gemeinden und der Politik, regionalpolitische und gesellschaftliche Trends, eine Portfolioanalyse, die Kernkompetenzen und die Schwachstellen der WLV wurden gemeinsam diskutiert und auf den Punkt gebracht.

Im Zuge dieses Reflexionsprozesses wurden sechs Kernleitungsfelder der WLV herausgearbeitet, die auch durch einen „Würfel“ mit allen definierten Leistungsfelder symbolisiert wurde. Die wichtigste strategische Ausrichtung der „Wildbach 2010“ lag darin, das Schlüsselinstrument der Gefahrenzonenplanung in den kommenden Jahren auf 100% des Verantwortungsgebietes der WLV auszubauen. Darüber hinaus wurde die Basis für ein Controllingsystem geschaffen, das in den Folgejahren eine Grundlage für regelmäßige fachliche Verbesserungen des Dienstzweiges und die Stärkung der Eigenverantwortung jeder Führungskraft bildete.

Als Ausfluss dieser Strategie wurde auch die Corporate Identity, das Logo und die Arbeitskleidung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neu gestaltet.

Neben der strategischen Auseinandersetzung wurde auf der Führungsebene der WLV eine „Strategiekompetenz“ entwickelt, die in den Folgejahren dazu beigetragen hat, dass die externe Beratungsunterstützung nur noch an einigen Schlüsselstellen erforderlich war.

„Wildbach 2015“

In einem nächsten strategischen Review wurde 2009 die WLV erneut hinterfragt. Starke und intensivere Hochwässer als Ausfluss des Klimawandels, die gesellschaftlichen Ansprüche nach höherem Schutz („Angstgesellschaft“) und die Urbanisierung stellten neue Anforderungen an den Dienstzweig. In diesem zweiten Strategiereview war die externe Beratung schon in einem deutlich geringerem Ausmaß als noch 2004 erforderlich, da das Managementteam inzwischen in der Lage war, die aktuellen strategischen Fragen selbst zu organisieren.

Als Ergebnis dieses Reviews wurden die Schwerpunkte für die kommenden Jahre auf die „fachliche Exzellenz“ und die „Standardisierung“ der Leistungen gelegt. Ausfluss der Strategie „Wildbach 2015“ war eine weitere Modellierung der Wildbachprozesse, die Einrichtung von Best Practice-Arbeitsgruppen von Fachnetzwerken und die Normenausgestaltung.

„Wildbach 2020“

2015 wurde die weitere strategische Ausrichtung der nächsten Jahre wiederum hinterfragt. In diesem Prozess waren erstmals auch die Gebietsbauleiter involviert. Der Kern des Strategieprozesses „Wildbach 2020“ bildeten daher drei Großgruppenveranstaltungen in Salzburg.

Als Ergebnisse dieser Strategieüberprüfung wurden folgende Schwerpunkte für die kommenden Jahre bis 2020 gesetzt:

- Verbesserungen der operativen Maßnahmensetzungen
- Bearbeitung der Steinschlagthematik
- Ausbau des Risikomanagements
- Sicherstellung des Wissensmanagement, um das oft implizite Wissen der „alternden Belegschaft“ für die neue Mitarbeitergeneration zu sichern
- Vereinfachungen in Verwaltungsprozessen.

Ein Rückblick auf zwölf Jahre Strategieentwicklung der WLV

Im Vergleich zu manch anderen Strategieprozessen in verschiedenen Organisationen, die ich begleiten konnte, ist der Umsetzungsgrad in der WLV deutlich höher.

Dies häng sicherlich zusammen mit

- einer konsequenten Ressourcenumsteuerung in Richtung der jeweiligen strategischen Schwerpunkte. Ohne Ressourcenbereitstellung bleibt eine Strategie immer nur ein guter Vorsatz.
- der Einbindung der Schlüsselkräfte der WLV. Dadurch waren die jeweils neuen Schwerpunktsetzungen nachvollziehbar und keine willkürliche Aktionen „der Spitze“
- im Unterschied zu manch anderen Initiativen der österreichischen Bundesverwaltungen war dieses Konzept der Strategieentwicklung für die Führungskräfte nachvollziehbar und stiftete Nutzen in deren Führungsalltag
- schließlich wurden die jeweiligen Festlegungen konsequent und dauerhaft mit der Aufmerksamkeit der Führung nachverfolgt.

Die konsequente Strategieentwicklung und -überprüfung der letzten Jahre lässt sich mit diesem Bild illustrieren:

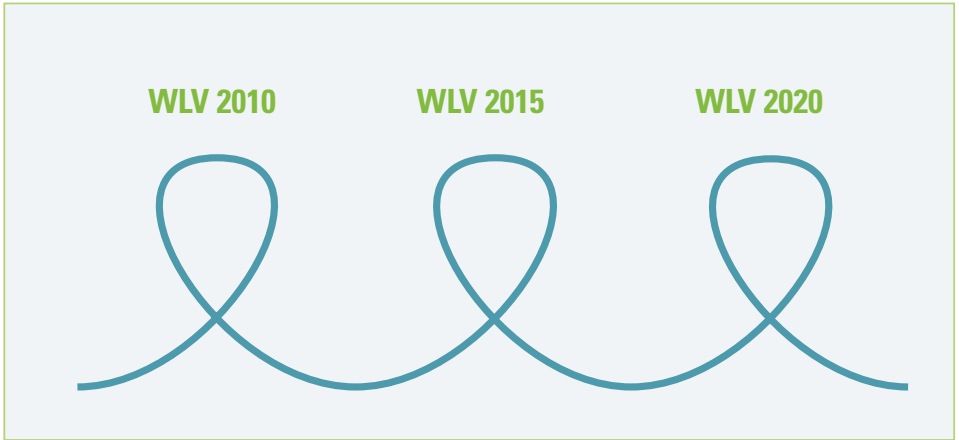


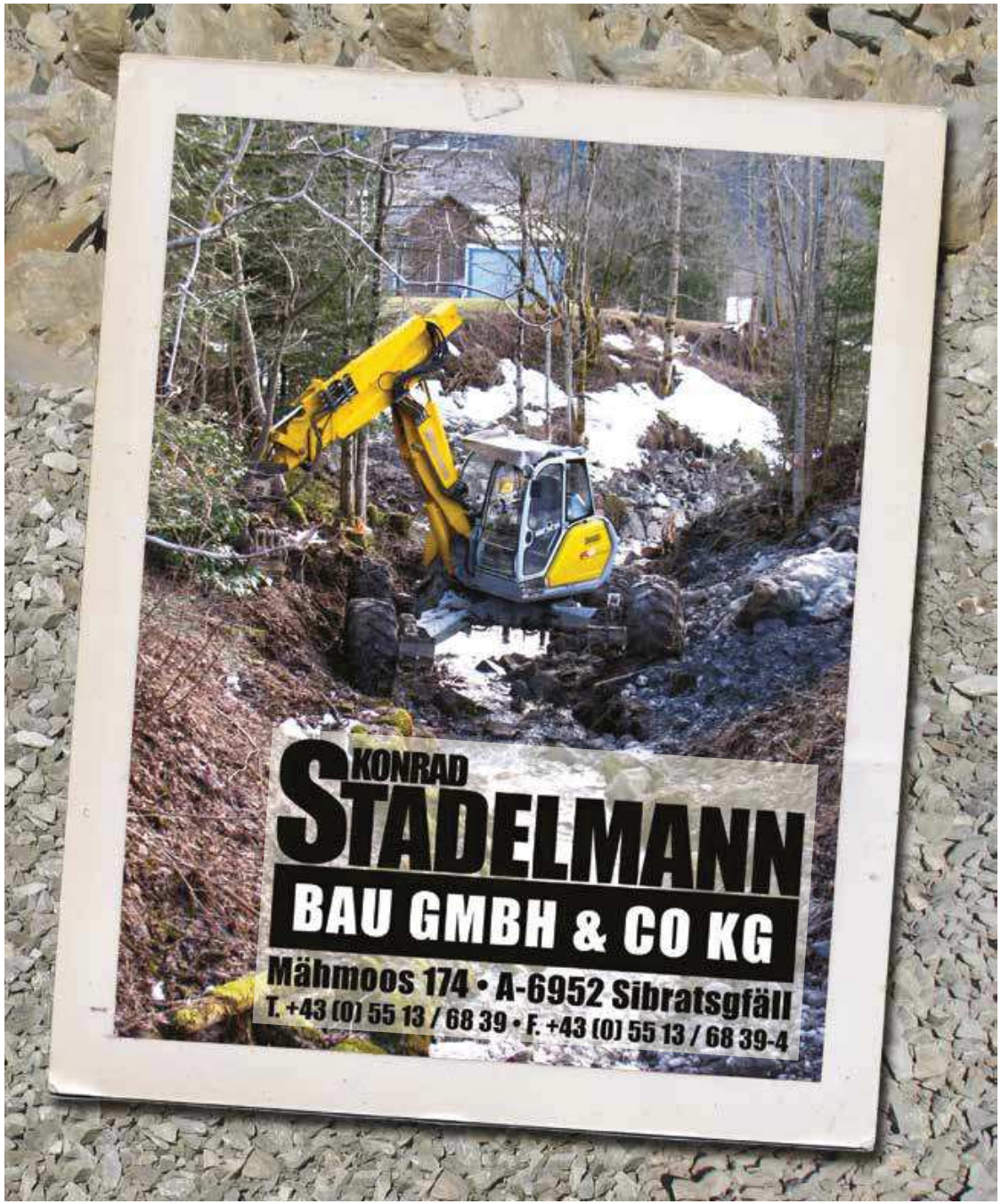
Abb. 2: Zwölf Jahre Strategie-Reviews

Anschrift des Verfassers / *Author's address:*

Dr. Reinhart Nagel
osb Wien Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3 / 1.DG
1010 Wien
Austria
Email: reinhart.nagel@osb-i.com

Literatur / *References:*

NAGEL, R./WIMMER, R.:
Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart 2014 (6. Auflage)

NAGEL, R.:
Lust auf Strategie, Stuttgart 2014 (3 Auflage)

STRATEGIE „die.wildbach 2020“,
Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft 2015.