

Führen mit einem Gemeindecockpit

In kleinen und mittleren Gemeinden ist die Trennung der strategischen Ebene von der operativen Ebene schwierig. Oft sind die zeitlichen und personellen Ressourcen zu klein, um sich mit strategischen Fragen beschäftigen zu können. Ein Forschungsprojekt der Förderagentur für Innovation setzt sich mit der strategischen Führung in Gemeinden auseinander. Das Beispiel der Gemeinde Naters zeigt, welchen Nutzen das Cockpit haben kann.

Genauso wichtig wie die Auseinandersetzung mit der strategischen Ebene ist die Umsetzung beziehungsweise die Operationalisierung der Strategie. Ziel des Projektes der Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI) der Berner Fachhochschule Technik und Informatik (BFH-TI) in Kooperation mit der Fachhochschule Wallis (HES-SO Wallis) ist es, eine strategische Führungsplattform für kleine und mittlere Gemeinden aufzubauen und mit den vorhandenen – meist operativen Instrumenten wie zum Beispiel der Finanzbuchhaltung oder der Einwohnerkontrolle – abzustimmen. Dabei gilt es, zwei Aspekte unter einen Hut zu bringen. Einerseits werden die zur strategischen Führung notwendigen Managementinstrumente und -prozesse erarbeitet, andererseits wird auf Basis einer Business-Intelligence-Softwarelösung die technische Lösung für das Cockpit konstruiert.

Eine der Herausforderungen des Projektes ist es, die beiden Elemente Informatik und Management zusammenzubringen und der strategischen Ebene eine integrierte Lösung zu bieten, die zudem auf die vorhandenen Systeme in der Gemeinde zugreifen kann und Schnittstellen möglichst minimieren soll. Der technische Teil des Projektes wurde bereits vorgestellt («Schweizer Gemeinde» 2/09).

Strategische und kompatible Managementinstrumente

Damit das Cockpit für die strategische Führung der Gemeinde realisiert werden kann, brauchen die Gemeinden eine minimale Ausstattung mit strategischen und miteinander kompatiblen Managementinstrumenten. Die am KTI-Projekt beteiligten sieben Pilotgemeinden sind diesbezüglich auf einem unterschiedlichen Stand und benutzen zum Teil verschiedene Managementinstrumente. Im Rahmen des Projektes werden die aktuell benutzten Führungsinstrumente der strategischen Ebene überprüft und jeder Gemeinde ihr individu-

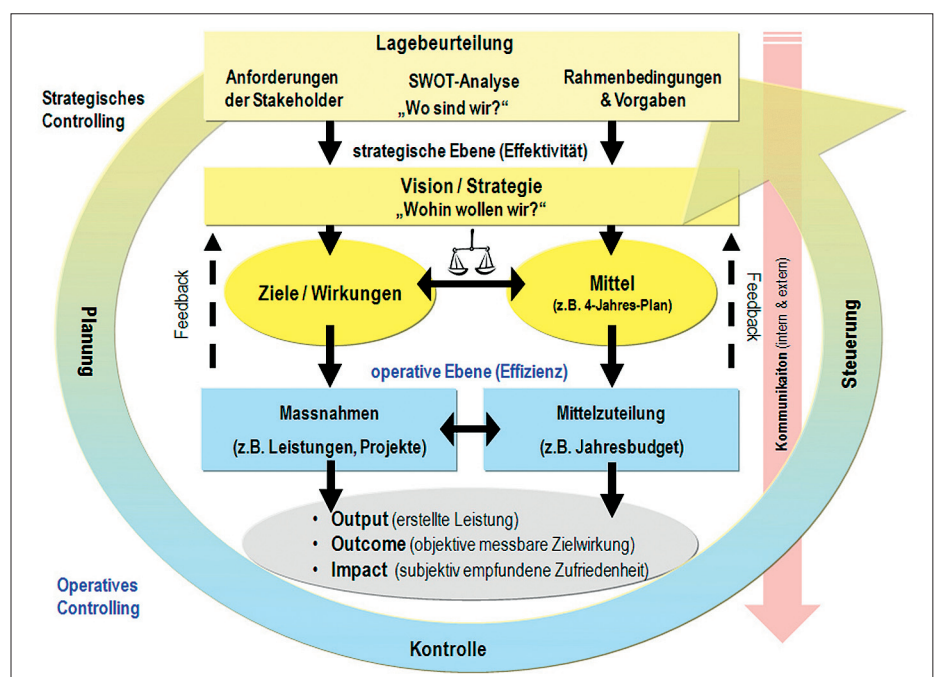
elles Entwicklungspotenzial aufgezeigt. Eine Herausforderung dabei ist es, eine gemeinsame Sprache zu finden, da Begriffe wie Leitbild, Strategie oder Regierungsprogramm unterschiedlich benutzt werden. Schliesslich gilt es, allfällige Lücken im «Werkzeugkasten» der Gemeinden zu schliessen, damit ein lückenloser Führungsprozess vorhanden ist, der schliesslich vom Cockpit unterstützt werden kann. Im Folgenden wird am Beispiel der Gemeinde Naters aufgezeigt, wie dieser Prozess aussehen kann und welchen Nutzen das Cockpit für die strategische Führung der Gemeinde leisten kann.

Strategieprogramm der Walliser Gemeinde Naters

Die HES-SO Wallis hat mit der Pilotgemeinde Naters bereits im Jahr 2003 ein Strategieprogramm erarbeitet. Dieses basiert auf einer fundierten Lagebeurteilung und ist idealerweise auch abgestützt auf eine Befragung der «Stakeholder» (zum Beispiel Einwohner). Das

Strategieprogramm ist ressortübergreifend ausgerichtet, das heisst, die Gemeinde wird als Ganzes positioniert. Hierfür wurden in Naters drei strategische kommunale Aufgabenfelder definiert: Wohnattraktivität, Wirtschaftsförderung sowie regionale Zusammenarbeit. Sie bilden die langfristige Ebene und werden nur bei einschneidenden Veränderungen in den Umweltsphären oder in der Gemeinde angepasst.

Pro Aufgabenfeld werden auf der nächsten Ebene strategische Ziele definiert. Diese müssen erreicht werden, um die strategischen kommunalen Aufgabenfelder auszubauen und sind mittelfristig ausgerichtet, das heisst auf die Dauer einer Legislaturperiode von vier Jahren. Die dritte Ebene bilden die Massnahmen und Projekte, die zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen. Diese werden kontinuierlich angepasst und auf die Strategie ausgerichtet. Für die strategische Führung der Gemeinde ist es entscheidend, dass die Gesamtstrategie ressortübergreifend erarbeitet



Das Management-Modell im Public Management nach HES-SO Wallis.

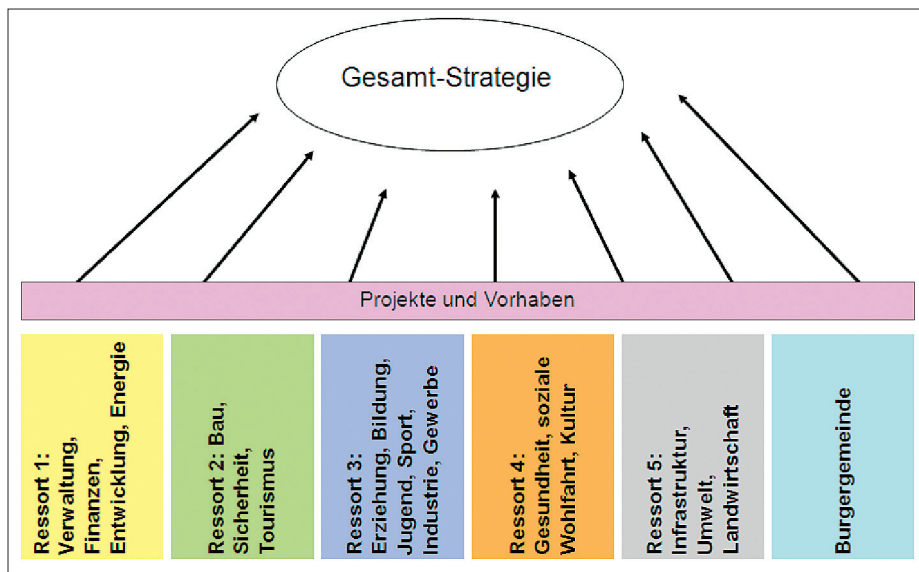
wird. Dies unterstützt das ressortübergreifende ganzheitliche Denken der Exekutivmitglieder.

Die Strategie wurde vom Gesamtgemeinderat gemeinsam mit dem Gemeinbeschreiber im Rahmen mehrerer Workshops erarbeitet. Ein Team der HES-SO Wallis begleitete den Prozess und unterstützte die Gemeinde methodisch und fachlich. Ein Erfolgsfaktor ist dabei die Weiterbildung gemeindeinterner Ressourcen, damit die Gemeinde in Zukunft eigenständig den Erfolg der Massnahmen beurteilen und allfällige Anpassungen am Strategieprogramm vornehmen kann. Basis für die Strategieerarbeitung war die erwähnte Lagebeurteilung bestehend aus einer Analyse der Rahmenbedingungen und Vorgaben (juristische, ökonomische, ökologische, soziale und technologische), den Resultaten der Bevölkerungsbefragung sowie einer ausführlichen SWOT-Analyse (Analyse der Stärken/Strengths, Schwächen/Weaknesses, Chancen/Opportunities und Risiken/Threats).

Instrument zur Umsetzung der Strategie

Das im Rahmen des KTI-Projektes zu erarbeitende Gemeindecockpit soll die Strategieumsetzung und -anpassung unterstützen. Dies wird im Folgenden an einem Beispiel erläutert: Die Gemeinde Naters positioniert sich als attraktive Wohngemeinde. Um diese Positionierung auszubauen, wurde beispielsweise das strategische Ziel «Sicherstellung eines attraktiven kommunalen Angebots» formuliert. Diesem Ziel kann die Massnahme «Überarbeitung des kommunalen Parkplatzreglementes» zugeordnet werden. Das neue Parkplatzreglement wurde entsprechend der Gemeindestrategie ausgestaltet. Um die Wohnattraktivität zu unterstützen, ist ein sicherer Schulweg der Kinder wichtig. Die Parkplatzordnung hat dem mit höheren Gebühren in der Nähe des Schulhauses Rechnung getragen und steuert dadurch indirekt den Verkehr. Andererseits sollen die ortsansässigen Gewerbebetriebe unterstützt werden. An diesen Zonen sieht das Reglement Gratisparkplätze während der ersten Stunde vor.

Das Strategieprogramm erfüllt seinen Zweck als Steuerungsinstrument jedoch nur dann, wenn die Erreichung der Ziele und deren Wirksamkeit überprüft werden kann. Dieses Controlling soll mit Hilfe des Cockpits vereinfacht werden. Das Gemeindecockpit liefert einerseits die Grundlagen für die Strategie und andererseits die Daten, um die



Mit der ressortübergreifenden Gesamtstrategie wird die Gemeinde als Ganzes positioniert. (Grafiken: HES-SO Wallis)

Wirksamkeit der Strategie zu überprüfen. Daten hierfür sind beispielsweise die Resultate von Verkehrszählungen, Anzahl Einwohner und Schulkinder oder die Steuererträge juristischer Personen. Nach Möglichkeit liefert das Cockpit diese Daten aufgliedert nach Quartier. Dieses einfache Beispiel zeigt auf, dass auch einfache Reglemente, bei denen die Autonomie der Gemeinde meist sehr hoch ist, gute Möglichkeiten zur Steuerung der Gemeindeentwicklung darstellen.

Analyse und Beurteilung der Führungsprozesse

Das KTI-Projekt befindet sich im zweiten Jahr. Schwerpunkt aus Management-sicht ist in diesem Jahr die Analyse und

Beurteilung der aktuellen Führungsprozesse und -instrumente. Basierend auf dieser Analyse werden den Gemeinden ihre Entwicklungspotenziale aufgezeigt. Von zentraler Bedeutung ist es, das gemeindeinterne Führungs-Know-how in die Cockpitlösung zu integrieren. Jede Gemeinde hat historisch gewachsene Führungsprozesse, die durch die Konstellation in der Exekutive und in der Verwaltung bestimmt sind. Diesen Bedingungen gilt es, Rechnung zu tragen. Denn ein auf die Gemeinderealität ausgerichteter Ansatz zur Integration einer systematischen strategischen Gemeindepolitik kann nicht unabhängig vom Stand, beziehungsweise ohne Weiterentwicklung der Strukturen, Verfahren und Prozesse gefördert werden. Dementsprechend werden aufbauend auf diesem Entwicklungspotenzial die individuellen Massnahmenpakete für die einzelnen Pilotgemeinden definiert. Ziel ist es aus der Sicht des Managements, am Ende des zweiten Jahres für jede Gemeinde auf die Problemstellung und Strategie abgestimmte Entscheidungs- und Führungsgrundlagen zu schaffen, die den Gegebenheiten in der Gemeinde entsprechen.

Das Gemeindecockpit wird im Rahmen der Suisse Public an den Ständen der Informatikpartner Ruf Informatik AG und Talus Informatik AG vorgestellt. Weitere Informationen zum KTI-Projekt Gemeindecockpit finden sich auf www.gemeindecockpit.ch oder bei den beteiligten Partnern.

Daniel Zurwerra, Projektleiter am Institut Wirtschaft & Tourismus; Damian Jerjen, Leiter Einheit Public Management; beide Fachhochschule Wallis

Die Förderagentur für Innovation des Bundes

Die Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI) fördert seit über 60 Jahren den Wissens- und Technologietransfer zwischen Unternehmen und Hochschulen. Sie verknüpft Partner aus beiden Bereichen in Projekten angewandter Forschung und Entwicklung und unterstützt den Aufbau von Start-ups. Die KTI verfügt über ein Budget von rund 100 Mio. Franken, ihr Credo heisst «Science to Market». Unternehmen erarbeiten gemeinsam mit den Hochschulen neues Wissen für Produkte und Dienstleistungen und setzen dieses am Markt um.

Quelle: www.bbt.admin.ch/kti