



Fachtagung

Visionen und Strategien in Gemeinden entwickeln

Dienstag, 15. September 2020

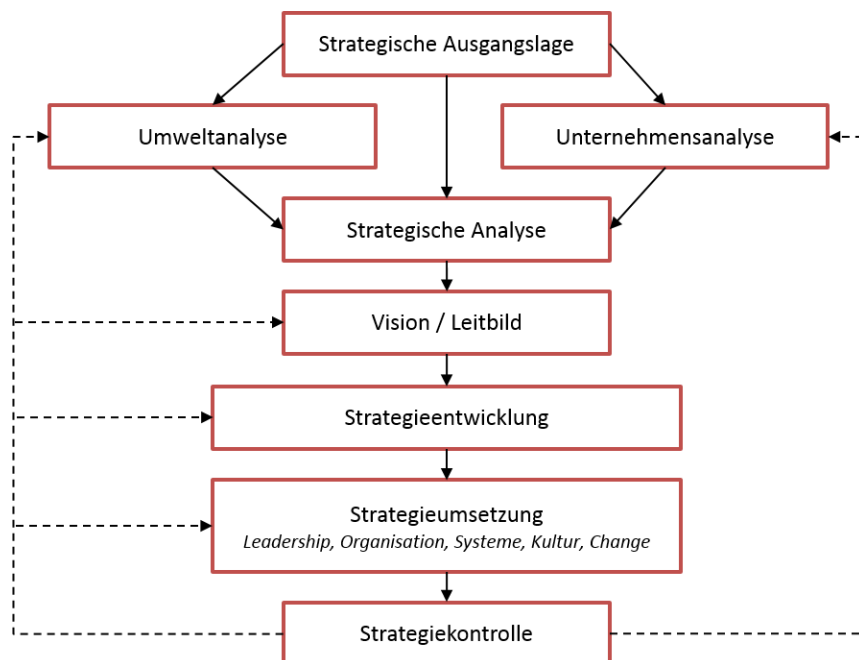
Wie werden Legislaturziele entwickelt und umgesetzt?

von Marcel Schöni
Betriebsökonom, Partner

Eine Stadt oder Gemeinde funktioniert nicht wie ein typisches KMU. Natürlich gibt es Gemeinsamkeiten wie beispielsweise beschränkte Ressourcen. Ein wesentlicher Unterschied jedoch stellt die Entscheidungsfreiheit dar. «Gemeindeautonomie» ist das Stichwort, wenn es darum geht, welche Hebel Sie als Gemeinde in der Hand haben. Es gibt Studien die zeigen, dass die Freiheiten der Gemeinden in strategischen Fragen gering ist. Und Regelungskompetenzen deutlich ausgeprägter in den Händen des Kantons liegen.

Dennoch können Sie sich bei der Erarbeitung der Legislaturziele am idealtypischen Strategieprozess aus dem KMU-Umfeld (vgl. Abbildung 1) orientieren. Auch Sie sollten sich bei der Erarbeitung Ihrer Legislaturziele auf die Vision Ihrer Gemeinde oder Stadt ausrichten, die idealerweise auf einer strategischen Situations- und Ausblicksanalyse basiert. Nach der Entwicklung Ihrer Strategie, d.h. Ihre Legislaturziele als Etappenziele zur Erreichung der Vision, folgt mit der Umsetzung ein genau so wichtiger Teil, der regelmässig überprüft werden sollte.

Abbildung 1: Idealtypischer Strategieprozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lombriser & Abplanalp (2010, S. 50)

«Wer keine Vision hat, vermag weder grosse Hoffnung zu erfüllen, noch grosse Vorhaben zu verwirklichen.»

Thomas Woodrow Wilson

Visionen entwickeln

Die Vision dient als Leitplanke für die Erarbeitung der Legislaturziele. Sie hat eine orientierende, motivierende, sinngebende und legitimierende Funktion. Sie beinhaltet Aussagen zur Philosophie und strategischen Intention der Gemeinde. Zusammengefasst gesagt, besteht die Vision aus zwei Komponenten: Visionäre Ziele und der ideologische Kern, bestehend aus Grundwerten und Leitsätzen. Beachten Sie bei der Entwicklung der Vision folgende Punkte:

- Wagen Sie sich, bei der Formulierung Ihrer Vision auch wirklich visionär zu denken.
- Formulieren Sie eine ganzheitliche Vision, die auf die wichtigsten Anspruchsgruppen ausgerichtet ist (Stakeholder-Ansatz).
- Verankern Sie Ihre Vision in einem aussagekräftigen Leitbild.

Das Leitbild richtet sich sowohl an Ihre Belegschaft als auch an die Öffentlichkeit und ist ein Instrument zur Imagebildung. Es gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Wer sind wir?
- Was machen wir?
- Wozu machen wir es?
- Wie machen wir es?

Doch nicht in jedem Fall ist eine Neuentwicklung notwendig, denn allenfalls verfügt Ihre Gemeinde oder Stadt bereits über eine Vision. In diesem Fall ist eine Aktualisierung bzw. Überarbeitung angezeigt.

Beispiel: Leitbild der Stadt Frauenfeld

Frauenfeld ist eine aktive solidarische Gemeinschaft mit einer attraktiven Umwelt.

Die Stadt Frauenfeld stärkt ihre Position als wirtschaftliches, gesellschaftliches und kulturelles Zentrum der Region und als kantonales Zentrum im schweizerischen Städtenetz.

Die Stadt Frauenfeld sichert ihre Wettbewerbsfähigkeit.

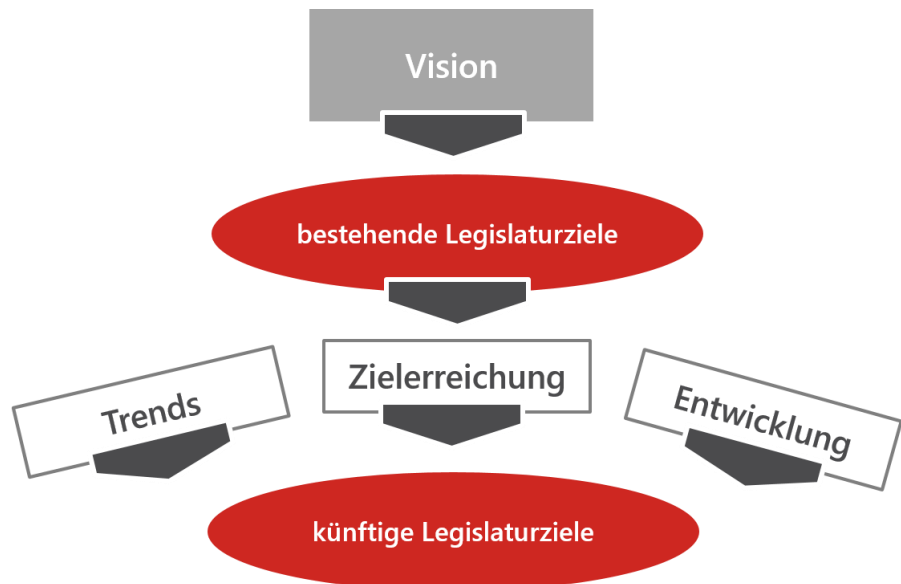
Die Stadt Frauenfeld bietet sowohl Raum für Wohnen und Arbeiten wie auch für Kultur, Freizeit und Bildung.

Die Stadt Frauenfeld ist eine zukunftsgerichtete und gleichermassen historische Stadt.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stadt Frauenfeld (2019).

Wie kommen Sie systematisch zu Themen für Ihre Vision? Wenn wir Gemeinden und Städte bei der Erarbeitung der strategischen Ausrichtung begleiten dürfen, beginnen wir üblicherweise mit einer Situation- und Ausblicksanalyse, wie dies auch der idealtypische Strategieprozess vorsieht. Durch eine Auseinandersetzung mit zielführenden Kennzahlen sowie relevanten Trends werfen Sie einen Blick zurück und nach vorne. Das hilft Ihnen, Handlungsfelder zu identifizieren, die Sie kurz- bis langfristig angehen möchten.

Abbildung 2: Kohärenz der Legislaturziele



Quelle: Eigene Darstellung.

Kohärenz der Legislaturziele

Legislaturziele sind Etappenziele auf dem Weg zur Vision und werden nicht auf der grünen Wiese entworfen.

Wie bereits erwähnt, bietet die Vision die Leitplanke für die Entwicklung der Legislaturziele. Doch mit hoher Wahrscheinlichkeit verfügt Ihre Gemeinde oder Stadt auch bereits aus der letzten Amtsperiode über solche. Durch einen Rückblick in Form einer Umsetzungskontrolle lassen sich jene Ziele und Themen identifizieren, welche in der vergangenen Legislatur nicht vollständig angegangen werden konnten und in der nächsten Legislaturperiode allenfalls nochmals priorisiert aufgenommen werden sollten. Sie können und sollten beim Entwerfen Ihrer Legislaturziele also Vorgaben berücksichtigen. Man nennt das Kohärenz - inhaltlicher Zusammenhang mit Vision und Zielerreichung der Vorperiode (vgl. Abbildung 2).

Die Distanz zwischen Zielen und Realität heisst Handeln.

Wie formulieren Sie gute Legislaturziele?

Abgesehen von der bereits angesprochenen Kohärenz der Legislaturziele haben sich gemäss unserer Erfahrung bei der Erarbeitung der Ziele folgende Punkte bewährt:

- Formulieren Sie die Legislaturziele so, dass Sie für alle Anspruchsgruppen verständlich sind.
- Die Legislaturziele einer Amtsperiode müssen stringent sein. Es dürfen keine inhaltlichen Widersprüche und Zielkonflikte zwischen einzelnen Legislaturzielen bestehen.
- Qualität vor Quantität. Wenn Sie sich zu viele Ziele vornehmen, droht die Gefahr, dass Sie sich verlieren. Priorisieren Sie und konzentrieren Sie sich auf die wesentlichsten und dringendsten Handlungsfelder.
- Seien Sie ruhig ambitiös, aber bleiben sie dennoch realistisch.

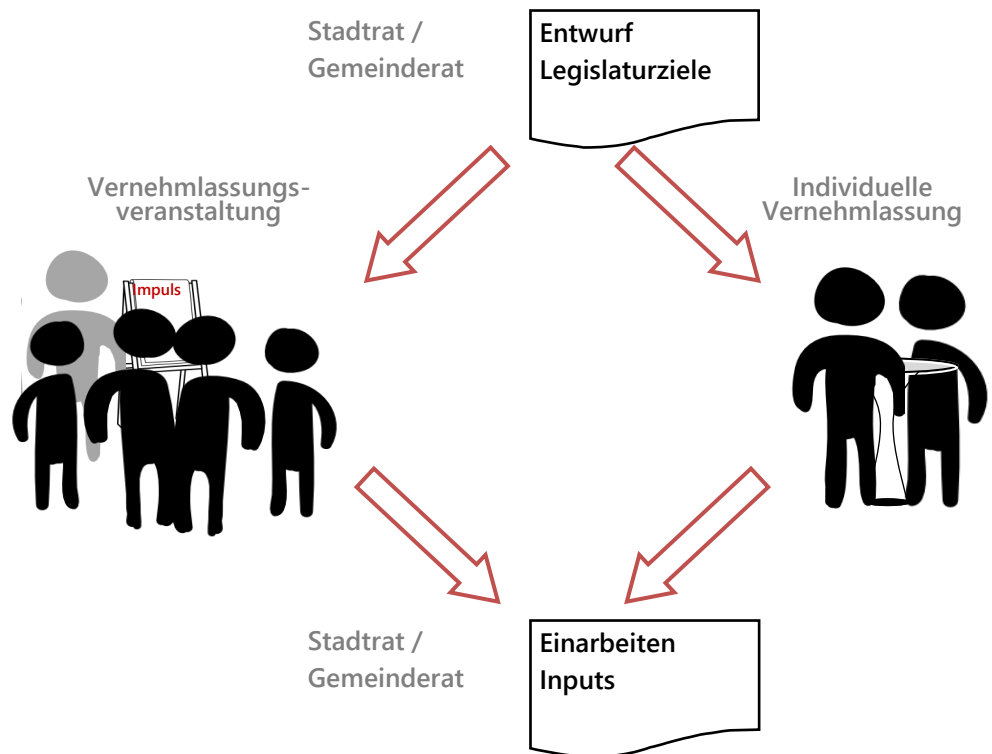
Wer setzt um?

Gute Ziele alleine reichen jedoch nicht. Ein nicht minder wichtiger Teil als die Zielerarbeitung selbst ist die Umsetzung. Damit dies klappt, müssen Sie zuerst Massnahmen aus den Zielen ableiten und diese dann konsequent umsetzen. Achten Sie bei der Erarbeitung der Massnahmen insbesondere auf folgende Punkte:

- Formulieren Sie klare, verständliche Massnahmen mit klarem Bezug zu den einzelnen Legislaturzielen.
- Schaffen Sie Verbindlichkeit! Legen Sie Verantwortlichkeiten und Termine fest.
- Kontrollieren Sie den Umsetzungsstand mit Reviews in einem adäquaten Intervall.

Doch wer ist für diese Umsetzung verantwortlich? Der Gemeinderat kann nicht umsetzen. Er ist Beschlussgremium und legt Vorgaben fest. Die Umsetzung liegt bei den Mitarbeitenden in den Ämtern. Und hier treffen häufig zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen aufeinander. Während der Gemeinde-/Stadtrat visionär denkt und die Wählerinnen und Wähler stets im Hinterkopf behält, sind die Verwaltungsangestellten Praktiker und haben vor allem Bürgerinnen und Bürger vor Augen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Mitarbeitenden wahrscheinlich nicht identische Legislaturziele formulieren würden.

Abbildung 3: Möglichkeiten zum Einbezug von Amtsleitenden



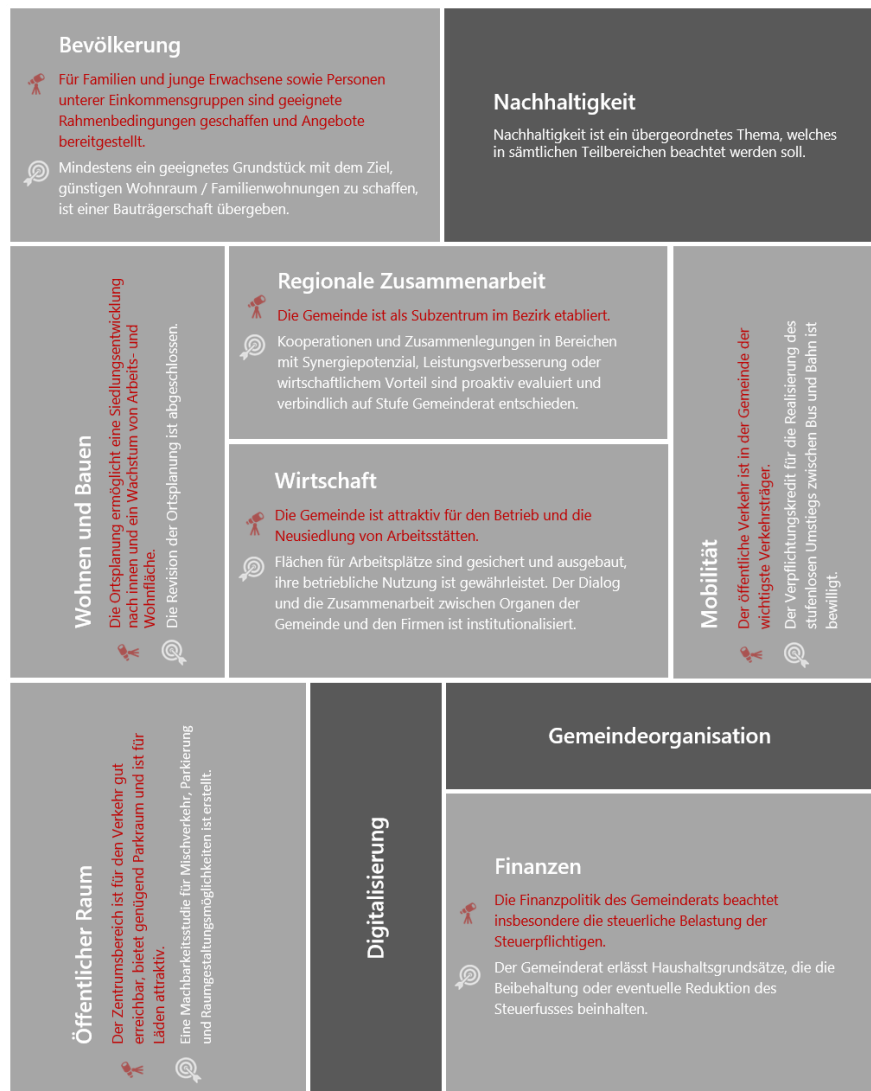
Quelle: Eigene Darstellung

Für die Umsetzung der Legislaturziele sind Sie als Gemeinde- oder Stadtrat auf die Verwaltungsmitarbeitenden angewiesen. Unserer Ansicht nach reicht es dabei nicht aus, auf eine konsequente Führung zu setzen. Wir präferieren klar einen angemessenen Einbezug der Mitarbeitenden in den Prozess. Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten und nehmen Sie die Amtsleitenden bei der Erarbeitung der Legislaturziele mit. Dieser Einbezug kann auf unterschiedliche Arten ausgestaltet werden (vgl. Abbildung 3) und führt zu Akzeptanz, Identifikation und häufig auch zu einer qualitativen Verbesserung der Ziele - denn die Verwaltungsmitarbeitenden sind die Profis in ihrem Fachbereich. Nutzen Sie also die Dossierkenntnisse und das fachliche Know-how und lassen Sie die Amtsleitenden partizipieren.

Wirkungsvoll kommunizieren

Die Vision und Legislaturziele sollten jedoch nicht nur dem Gemeinderat bzw. Stadtrat und den Verwaltungsangestellten bekannt sein. Auch die Einwohnerinnen und Einwohner einer Gemeinde oder Stadt interessiert es, in welche Richtung sich die Gemeinde oder Stadt, die ihr Zuhause darstellt, entwickeln möchte. Wenn Sie

Abbildung 4: Beispiel einer Visualisierung für Einwohnerinnen und Einwohner



Legende: = Vision = Legislativziele

Quelle: Eigene Darstellung

es schaffen, die Vision und Legislativziele verständlich zu kommunizieren und zu visualisieren, sind wir uns sicher, dass sich diese Transparenz positiv auf die Einwohnerzufriedenheit Ihrer Gemeinde oder Stadt auswirkt und Ihnen auch für den kommenden Wahlkampf Pluspunkte verschaffen kann.

Das obenstehende Beispiel einer Visualisierung (vgl. Abbildung 4) zeigt auf, welche Themen identifiziert und zu welchen priorisierten Themen Visionenpunkte sowie Legislativziele und Leitgedanken formuliert wurden.

Quellen:

- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2015). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen* (6. Aufl.). Zürich: Versus.
- Avenir Suisse (Hrsg.). (2012). *Gemeindeautonomie zwischen Illusion und Realität. Gemeindestrukturen und Gemeindestrukturpolitik der Kantone*. Kantonsmonitoring 4. Herausgeber: Avenir Suisse.
- Stadt Frauenfeld. (2019). *Legislaturziele 2019-2023*. Abgerufen von <https://www.frauenfeld.ch/public/upload/assets/14378/Brosch%C3%BCre%20Legislaturschwerpunkte%202019%20-%202023.pdf>
- Steiner, R. (2014). *Führungsmodelle und –organisation in Schweizer Gemeinden. Gemeindeverwaltung im Wandel. Vortrag vom 23. September 2014*.

Autor



Marcel Schöni, Partner und Projektleiter

Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA Consulting & Controlling, EAT

Marcel Schöni hat an der Fachhochschule St. Gallen Betriebswirtschaft studiert und an der Fachhochschule Bern den Master mit Vertiefung Consulting und Controlling abgeschlossen. Seine Schwerpunkte sind:

- **Entwicklung von Visionen und Legislaturzielen** für Gemeinde und Städte
- **Tagungs- und Workshopleitungen**
- **Organisationsanalysen und -Optimierungen** in öffentlichen Institutionen

Er ist Koautor der Bücher «Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern», «Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern» und des Kapitels «Mitarbeitendenbefragung» im Praxishandbuch Public Management.