

Wissenswertes aus Gemeinden



Verfasst von:



morphos beratung

Markus Zürcher

Büro: Industriegasse 8, 4552 Derendingen

www.morphos-beratung - mz@markuszuercher.ch - 032 681 03 01

Derendingen, im Februar 2014

Nummer I

Strategische Planung und Führung in der Gemeinde

I Die Führungsinstrumente

Um die Entwicklung einer Gemeinde wirksam zu beeinflussen und zu gestalten ist abgestimmtes Führungsinstrumentarium unabdingbar. Dies ermöglicht dem Gemeinderat eine Steuerung von Vorhaben und Projekten.

Eine brauchbare Strategie ist dann vorhanden, wenn die einzelnen Führungsinstrumente aufeinander abgestimmt



sind und die Einflüsse der Umwelt aktuell berücksichtigt werden. Das erfordert eine regelmässige und systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Situation sowie den sich stetig ändernden Rahmenbedingungen.

Damit dies in der Fülle der täglichen Arbeit nicht verloren geht, empfiehlt sich die **Institutionalisierung** eines für die Gemeinde passenden **Strategie- und Planungsprozesses**, welcher idealerweise eine jährliche Lagebeurteilung beinhaltet (siehe unten unter Lagebeurteilung).

Das Leitbild ist die Vorstellung einer wünschbaren aber auch realistischen Zukunft als längerfristige Zielsetzung (Vision). Das Leitbild ist eine ideale Ausgangslage für einen guten Strategie- und Planungsprozess.

Ein Leitbild stellt aber keine rechtliche sondern vielmehr eine moralische Verpflichtung dar. Es dient

- dem Zusammenzug der politischen Ziele als ganzheitliche Absichtserklärung des Gemeinderates;
- als Mittel- und langfristige Orientierungs- und Entscheidungshilfe für das Handeln der Akteure;
- zur Erleichterung der Kommunikation mit der Bevölkerung;
- der Konzentration der Kräfte auf eine gemeinsame Vision.

Die **Mehrjahresplanung** ist ein mittelfristiges Führungsinstrument mit integrierter Investitionsplanung. Sie ist oft auf eine Legislatur bezogen, heute aber vermehrt auch rollend ausgelegt.

Die **Jahresplanung** stellt den operativen Handlungsplan für das Planungsjahr dar und umfasst das Budget und die Jahresziele.

2 Ein bewährter Weg zur strategischen Führung einer Gemeinde

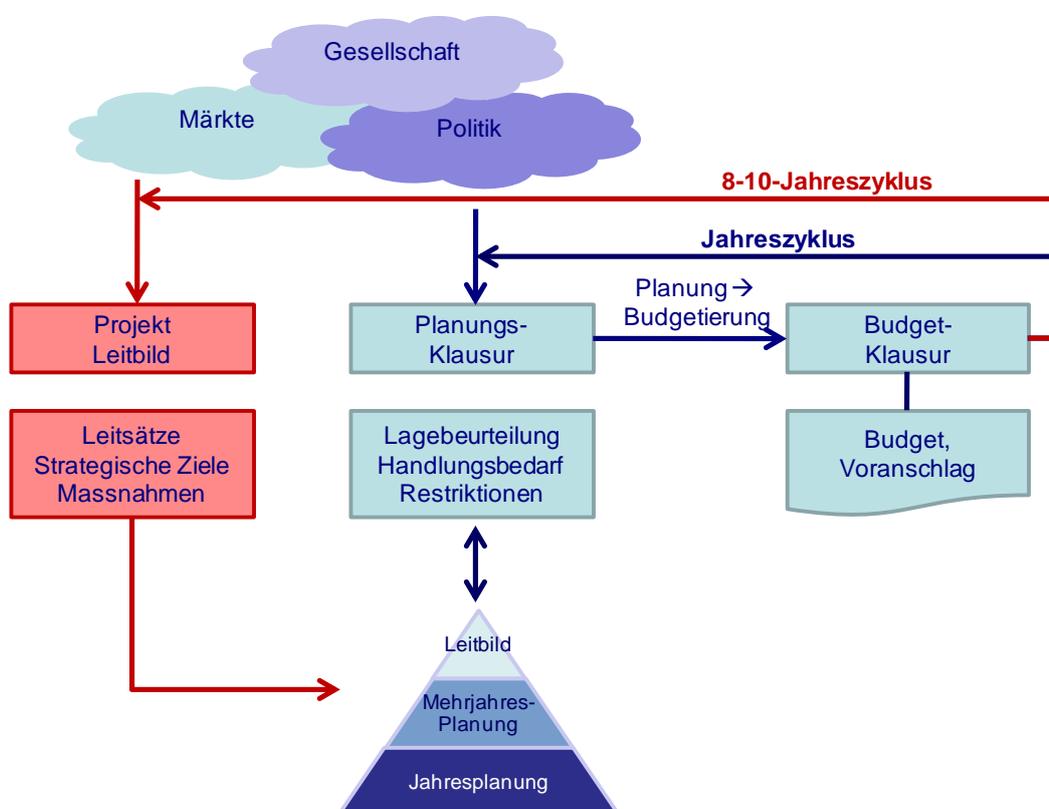


Abbildung 2: Schematischer Strategie- und Planungszyklus in der Gemeinde

Erarbeiten des Leitbilds mit Leitsätzen und strategischen Zielen

Idealerweise werden die Führungsinstrumente nach dem Top-Down-Prinzip, d.h. vom Leitbild her entwickelt. Oft wird ein Leitbild im Rahmen eines Projektes erarbeitet. Dabei kommt dem Einbezug der Bevölkerung und weiterer Interessengruppen (Vereine, Körperschaften usw.) eine gewichtige Bedeutung zu.

Als Ergebnis entstehen Leitsätze mit dazugehörigen strategischen Zielen. Oft entstehen auch bereits erste Ideen zur Umsetzung, welche einen Beitrag zur Zielerreichung leisten sollten (= Massnahmen). Das Leitbild dient so als Orientierungsrahmen für das politische Handeln in der Gemeinde.

Das Leitbild mit den Leitsätzen und strategischen Zielen wird in geeigneter Form der Bevölkerung und weiteren interessierten Kreisen vorgestellt.

Im Normalfall erstreckt sich die erstmalige Erarbeitung über einen längeren Zeitraum (3 bis 6 Monate) und über mehrere Workshops mit den Mitgliedern des Gemeinderates und oft auch mit weiteren Schlüsselpersonen aus der Gemeinde.

Lagebeurteilung

Die Lagebeurteilung ist ein wichtiges Instrument im Rahmen der Planung. Sie umfasst die Analyse von Stärken und Schwächen der Ist-Situation sowie die Beurteilung von Chancen und Risiken aus der Betrachtung der Umwelt. Dabei sind die unterschiedlichen externen Beeinflusser zu betrachten: Gesellschaft, Demografie, übergeordnete staatliche Instanzen (Bund, Kanton), Tourismus, Einwohner/innen, Wirtschaft, Politik, Vereine, Nachbar-Gemeinden usw.

Jeder dieser externen Beeinflusser kann mit seinen Auswirkungen für die Gemeinde eine Chance oder eine Gefahr darstellen. Diese Einflüsse sind auf Ihre Auswirkungen auf die Gemeinde zu überprüfen.

Eine ausführliche Lagebeurteilung ist ein Element des Leitbild-Prozesses sowie der periodischen Planungs- und Steuerungsaktivitäten. Sie sollte jeweils im Rahmen der jährlichen Planung in einer Kurz-Form durchgeführt werden.

Ableiten der Mehrjahresplanung

In einem nächsten Schritt werden aus den strategischen Zielen die Massnahmen abgeleitet und erarbeitet. Diese sollen den Weg aufzeigen, wie man zu den Zielen kommt.

Bei der Mehrjahresplanung handelt es sich idealerweise um einen rollenden Mehrjahresplan, der die Planungsperiode sowie weitere 4 Jahre umfasst. Vielerorts deckt sich dieser Planungshorizont mit dem Planungshorizont des Finanzplanes der Gemeinde.

Das Vorgehen zur Erstellung des Mehrjahresprogrammes ist stark abhängig vom Zweck dieser Planung sowie von den bereits vorhandenen Vorgaben und Instrumenten.

Zahlreiche Gemeinden erarbeiten Legislaturprogramme, die jeweils zu Beginn der 4-jährigen Amtsperiode im Gemeinderat erarbeitet werden und die Schwerpunkte für die folgenden 4 Jahre umfassen. Da sich das Umfeld der Gemeinden aber rasch verändert, erfolgt vermehrt ein Wechsel zu einer rollenden Mehrjahresplanung.

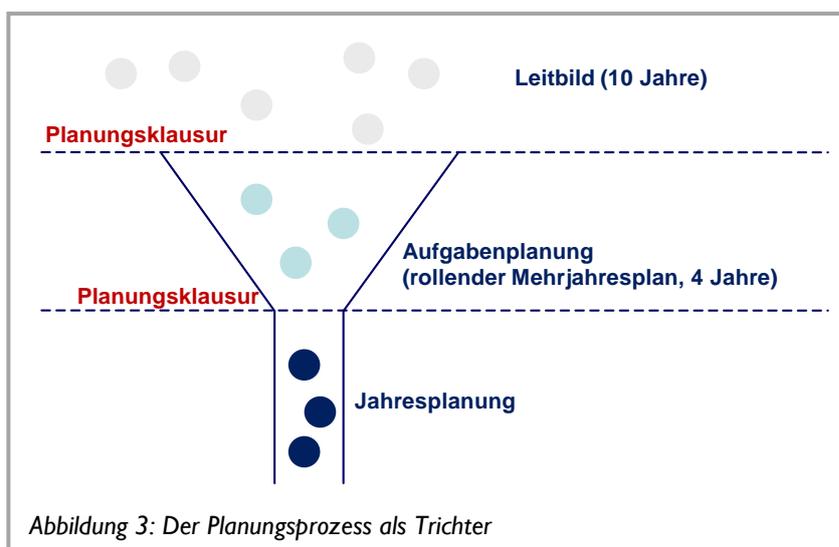
In Gemeinden, wo bereits ein Mehrjahresprogramm existiert oder aus dem Leitbild erste Ideen zur Umsetzung oder Massnahmen vorhanden sind, kann auf dieser Grundlage auf einfache Art und Weise eine Konkretisierung zu einem Mehrjahresprogramm erfolgen. Massnahmen ...

- konkretisieren das Ziel (in dem wir);
- beschreiben das WIE des Ziels;
- sind positiv sowie kurz und verständlich formuliert
- beantworten die W-Fragen „wer macht was, wie, wann?“

Der Mehrjahresplan ist im Idealfall das zentrale Planungsinstrument für den Gemeinderat. Er zwingt die Verantwortlichen, sich jährlich über anstehende Aufgaben und Projekte Gedanken zu machen, die finanziellen Auswirkungen der Aufgabenplanung abzuschätzen, Prioritäten zu setzen, die geplanten Aufgaben den finanziellen Möglichkeiten der Gemeinde anzupassen und rechtzeitig geeignete Massnahmen zur Sicherstellung eines ausgeglichenen Finanzhaushalts zu ergreifen.

Am Schluss des Planungsprozesses liegt eine Jahresplanung vor, welche die Grundlage für das Budget resp. den Voranschlag darstellt.

Der Planungsprozess kann mit einem Trichter verglichen werden: Es gilt, so früh als möglich die Einflüsse auf die Gemeinde zu erkennen und diese dann systematisch im Planungsprozess zu erfassen.



3 Vorgehen (Grobskizze)

Schritt und Inhalte	Form / Akteure	Zeitraumen
Erarbeiten Leitbild mit Leitsätzen und strategischen Zielen. Evtl. sind bereits erste Ideen zur Umsetzung vorhanden (Massnahmen). Eine ausführliche Lagebeurteilung ist Bestandteil des Leitbild-Prozesses	Projekt	Alle 8-10 Jahre; Dauer 3 - 6 Monate

Jährlicher Zyklus

Durchführen einer kurzen Lagebeurteilung bezüglich Stärken / Schwächen, Chancen / Risiken und den möglichen Auswirkungen auf die Mehrjahresplanung	Planungsklausur Gemeinderat	Jährlich im Frühjahr; ca. 1 Tag
Mehrjahresplanung aktualisieren: Fortschritte in laufenden Vorhaben ermitteln, Handlungsbedarf festlegen, neue Vorhaben definieren, priorisieren und terminieren		
Jahresprogramm festlegen, Budgetprozess initiieren		
Planung und Budgetierung in den Sachbereichen	Planungsarbeit der budgetverantwortlichen Stellen	Jährlich; Frühjahr – Herbst
Bereinigen der Jahresziele und Budgets	Budgetklausur Gemeinderat	Jährlich; ½ - 1 Tag
Festlegen der Ziele für Abteilungen und Mitarbeitende	Ressortverantwortliche, Kader	
Genehmigen der Jahresziele und Budgets	Genehmigungs-Instanzen	Jährlich; Nov./Dez.
Aktivitäten umsetzen	Verantwortliche	gemäss Planung und Zielen