

«Management Cockpit» für die Gemeinde Langnau i. E.

Die Erfahrungen mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zeigen, dass eine zu schematische Vorgehensweise den an und für sich guten Ansätzen schadet. Pragmatische Lösungen für die strategische Führung der Gemeinde stellen ihre Nützlichkeit unter Beweis und sind auch für kleinere und mittlere Gemeinden realisierbar. Ein massgeschneidertes Controlling erschliesst Handlungsspielraum und stellt einen unverzichtbaren Vorteil für die strategische Führung von Gemeinwesen dar. Das Beispiel der Gemeinde Langnau.

Eine klare Zielsetzung ist der Schlüssel zum Erfolg. Die Gemeinde soll in die Lage versetzt werden, ihre Politik strategisch auszurichten. Hierfür fehlen manchmal die nötigen Orientierungshilfen oder es fehlen überhaupt Aussagen zur Zielerreichung. Das Management Cockpit schafft hier Abhilfe.

- Bewusste Verknüpfung zwischen Zielsetzung und Zielerreichung.
- Wirkungsorientierte Verwaltungsführung mit praxisorientierter Umsetzung.
- Ausrichtung auf das Wesentliche.
- Strategischen Handlungsbedarf frühzeitig erkennen.
- Verzicht auf aufwändige neue Abläufe durch Nutzung existierender Informationen.
- Überschaubarer Projektaufwand bei gesichertem Nutzen.
- Wirtschaftlichkeit des Führungsinstruments dank günstigem Kosten-Nutzen-Verhältnis.
- Zusammenfassung der Kernaussagen in einem knappen und übersichtlichen Management Cockpit.

Auf dem pragmatischen Weg zum Ziel

Zunächst erfolgt eine Bestandesaufnahme der vorhandenen Führungsinformationen, soweit sie direkt verfügbar sind. Im Gespräch mit den Verantwortlichen der Gemeindeverwaltung oder des Gemeinderates wird geklärt, wo Lücken bestehen und welche zusätzliche internen Informationen der Lückenschliessung dienen. Dieser Gedankenaustausch stellt sicher, dass die Gemeinde diejenigen strategischen Führungsinstrumente erhält, die sie tatsächlich benötigt. Bestehendes wird systematisch ausgewertet. Neues wird nur so weit geschaffen, als es sich auch für andere Abläufe aufdrängt. Dieser pragmatische Weg stellt dessen Wirtschaftlichkeit sicher.

Die Methodik passt sich den verfügbaren Daten an

Die individuellen Bedürfnisse der Gemeinde haben Vorrang. Meistens liegen

qualitative Informationen vor, die als Indikatoren eingesetzt werden können. Statistische Methoden erlauben es, für die unmittelbare Zukunft Trendaussagen zu erstellen. Auch für qualitative Aussagen lassen sich quantitative Methoden einsetzen. Die Ergebnisse dürfen aber nicht überinterpretiert werden, weil sie mit Unsicherheit behaftet sind. Sie weisen lediglich die wahrscheinliche Richtung für die künftige Entwicklung. Bei Finanzdaten können sogar quantitative Prognosen mit Hilfe der Zeitreihenanalyse erstellt werden. Wichtig ist, dass nur Daten verwendet werden, die bereits existieren, bis anhin aber nicht für die strategische Führung der Gemeinde

genutzt worden sind. Die Methodik passt sich der Verfügbarkeit von Daten an.

Für die Bereitstellung von Indikatoren werden die Angaben der letzten 7 bis 10 Jahre benötigt. Dieser Datenumfang ist für die Erstellung einer Trendaussage nötig.

Um eine stufengerechte Berichterstattung zu erreichen, wird zur Schaffung eines Gesamtüberblicks auf die Bildung synthetischer Indikatoren zurückgegriffen. Dadurch wird erreicht, dass die Verantwortlichen nur jene Informationen erhalten, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben auch tatsächlich benötigen.

Die Gemeinde verfügt zum Projektabschluss über ein Management Cockpit,

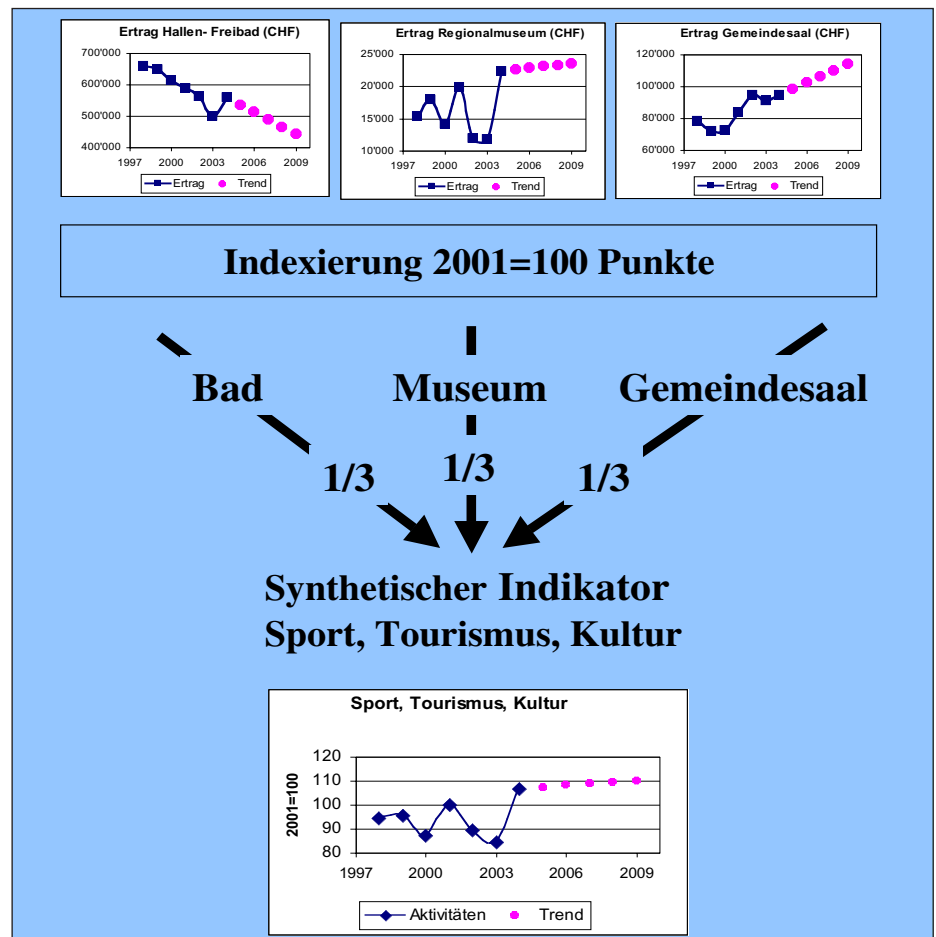


Abbildung 1: Aufbau synthetischer Indikator.

das die strategischen Informationen in Form von Grafiken und Kurzkomentaren auf drei bis fünf Seiten zusammenfasst. Diese Angaben dienen der strategischen Entscheidungsfindung und werden mindestens einmal jährlich aktualisiert.

Dieses Dokument unterstützt die strategischen Führungsentscheide, indem es den Handlungsbedarf frühzeitig erkennen lässt. Dies ist besonders dann wichtig, wenn hierfür der politische Entscheidungsprozess eingeschaltet werden muss. Dabei sind nicht nur die Zuständigkeiten der Gemeindeinstanzen selbst, sondern auch jene des Kantons und allenfalls des Bundes zu beachten. Diese Verflechtungen spielen z.B. in den Bereichen Bauwesen (Raumplanung und Einzonungen) oder Soziale Sicherheit (Sozialversicherungen, Fürsorgewesen) eine erhebliche Rolle. Die strategischen Informationen sind dann nicht nur für die Beurteilung des Vollzugs von Erlassen von Bedeutung. Vielmehr lassen sich Änderungsbegehren an solchen Erlassen mit Fakten besser begründen. Dadurch mutiert das Management Cockpit zum unerlässlichen Bestandteil der politischen Diskussion, ganz speziell im Dialog zwischen Gemeinden und Kanton.

Die Angaben benötigen eine periodische Aktualisierung. Daraus ergibt sich eine aktuelle Zukunftseinschätzung, welche strategische Richtungskorrekturen erlaubt. Die Gemeindeverwaltung stellt mit bescheidenem Pflegeaufwand den neuesten Stand des Führungsinstrumentes her.

Das Beispiel der Gemeinde Langnau im Emmental

Die Gemeinde Langnau i. E. verfügt über ein Strategiepapier mit Zielsetzungen, die während der Legislatur verfolgt werden. Es finden sich in diesem Leitbild strategische und

operative Ziele, wobei sich diese stets auf die Gemeinde als Ganzes beziehen.

Die übergeordneten Vorgaben des Leitbildes schlagen sich in den einzelnen Tätigkeitsgebieten der Gemeinde nieder. Der Verwaltungsbericht nennt verschiedene Indikatoren, die der Gemeindeführung dienen können. Die funktionale Gliederung gibt den Gemeindeaktivitäten eine klare Struktur. So können die Bereiche bestimmt werden, für welche Ziele und Indikatoren bereits vorhanden sind. Die systematische Vorgehensweise lässt Lücken leichter erkennen. Im Gespräch mit den Verantwortlichen der Gemeindeverwaltung oder des Gemeinderates erfolgt eine Situationsbeurteilung, welche Informationen ausgebaut werden sollten und wie bestehende Lücken zu schliessen sind.

Stufengerechte Berichterstattung

Zur Sicherstellung der stufengerechten Berichterstattung wird auf synthetische Indikatoren zurückgegriffen. Im nachstehenden Beispiel wird für den Bereich Sport, Tourismus, Kultur ein synthetischer Indikator gebildet (vgl. Abb. 1). Hierzu werden die Erträge des Gemeindebades, des gemeindeeigenen Museums und der Ertrag des kulturellen Zwecken dienenden Gemeindsaals «Kupferschmiede» je zu einem Drittel berücksichtigt. Dies erfolgt über eine Indexierung der Daten. Der Stellenwert der drei Aktivitäten ist somit gleich und entspricht nicht den Erträgen der Geschäftssparten. Mit dieser Vorgehensweise erhält das Regionalmuseum strategisch ein grösseres Gewicht, als ihm auf Grund der Erlöse zustehen würde. Der synthetische Indikator hat qualitativen Charakter und wird als Index mit dem Basisjahr 2001 = 100 Punkte dargestellt.

Im Fallbeispiel ist zu erkennen, dass die ne-

Matthias Schnewlin hat an der Universität Bern Wirtschaftswissenschaften studiert. Er ist Berater für die öffentliche Hand und hat langjährige Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung, speziell bei öffentlichen Finanzen und Controlling-systemen und -prozessen. Für die Gemeinde Langnau setzte er sich für das Standortmarketing ein, was die Einführung eines dreisprachigen Internetauftritts ermöglicht hat.

gative Entwicklung beim Gemeindebad von den positiven Impulsen beim Regionalmuseum und des Gemeindsaals überkompensiert wird. Die strategische Gesamteinschätzung fällt somit positiv aus. Allerdings gibt der tendenziell rückläufige Ertrag des Schwimmbads zu Besorgnis Anlass. Die Auswertung erlaubt es den Verantwortlichen, strategischen Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen und Massnahmen zu ergreifen, bevor sich aus den Ergebnissen ernsthafte Probleme entwickeln, welche im schlimmsten Fall die Zukunft des Bades in Frage stellen könnten.

Die Ergebnisse aus dem Management Cockpit

Der synthetische Indikator Neubauten lässt eine Volumenzunahme erkennen. Allerdings sind die verbleibenden Baulandreserven im Auge zu behalten. Beim Anfall von Hauskehricht ist eine steigende Tendenz zu verzeichnen, wobei für das Jahr 2003 ein Ausreisser nach oben festzustellen ist.

Der synthetische Indikator Gesellschaft + Soziales erreichte 2004 einen Spitzenwert. Der Trend lässt weiter zunehmende Probleme erwarten. Die Übernachtungen in der Gemeinde kann diese zwar nur wenig beeinflussen. Der Indikator erlaubt aber Rückschlüsse über die touristische Entwicklung und damit auf die lokale Wirtschaftslage.

Die detaillierten Kommentare zum Management Cockpit wurden aus Platzgründen weggelassen.

Der Aufbau lohnt sich auch für kleinere Gemeinden

Die pragmatische Umsetzung der Wesenszüge der Neuen Verwaltungsführung erschliesst vielen Gemeinwesen die Vorteile dieses Ansatzes. Das Management Cockpit lässt Handlungsbedarf quer durch die Gemeindetätigkeiten hindurch frühzeitig erkennen. Aus diesem Grund lohnt sich der Aufwand für den Aufbau dieses Führungsinstrumentes. Es hat auch für kleinere Gemeinden augenscheinliche Vorteile.

Dr. Matthias Schnewlin
matthias.schnewlin@bluewin.ch

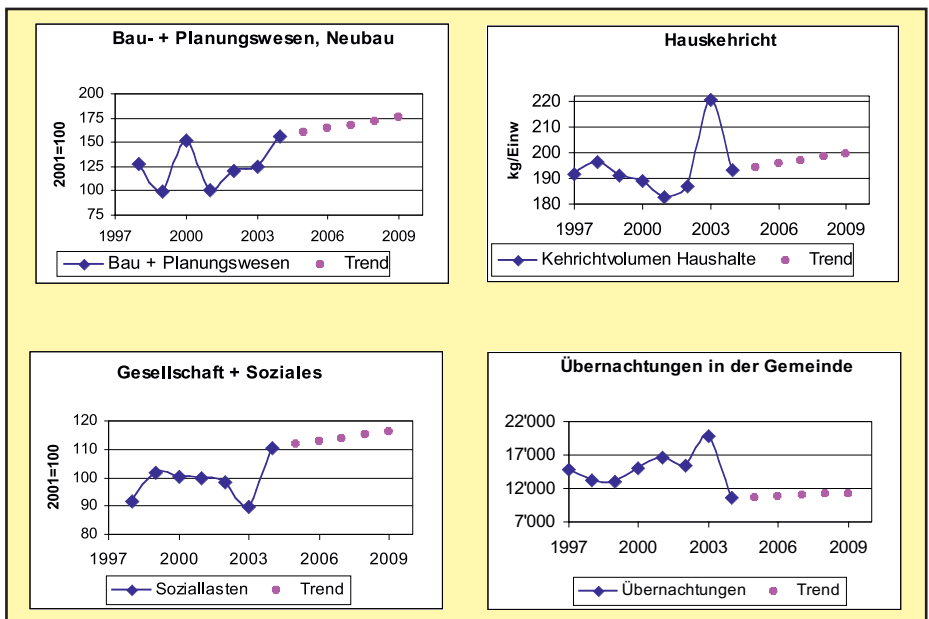


Abbildung 2: Auszug aus dem Management Cockpit.