

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance

Forschungszentrum  
Public Management und Governance



**Universität St.Gallen**

# **Strategische Führung einer Gemeinde**

## **Instrumente - Erfahrungen**

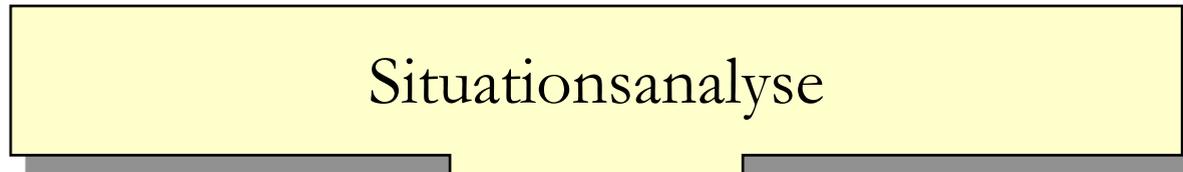
Prof. Dr. Kuno Schedler

Mitgliederversammlung VTG

Weinfelden, 22. April 2015

Strategisches Management  
ist die erfolgsorientierte Gestaltung  
der langfristigen Entwicklung  
von Organisationen der Verwaltung.

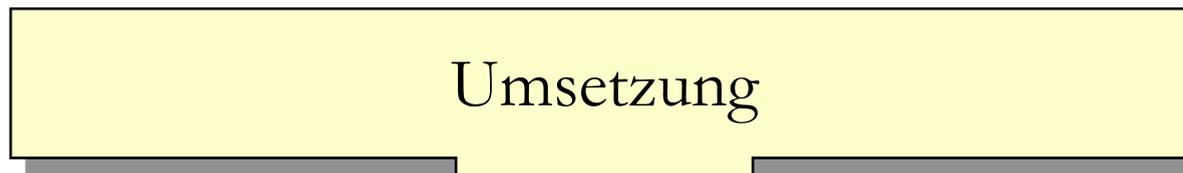
# Strategisches Handwerk



Was erwartet uns...  
Was können wir...



Was wollen wir...  
Was wollen wir nicht...

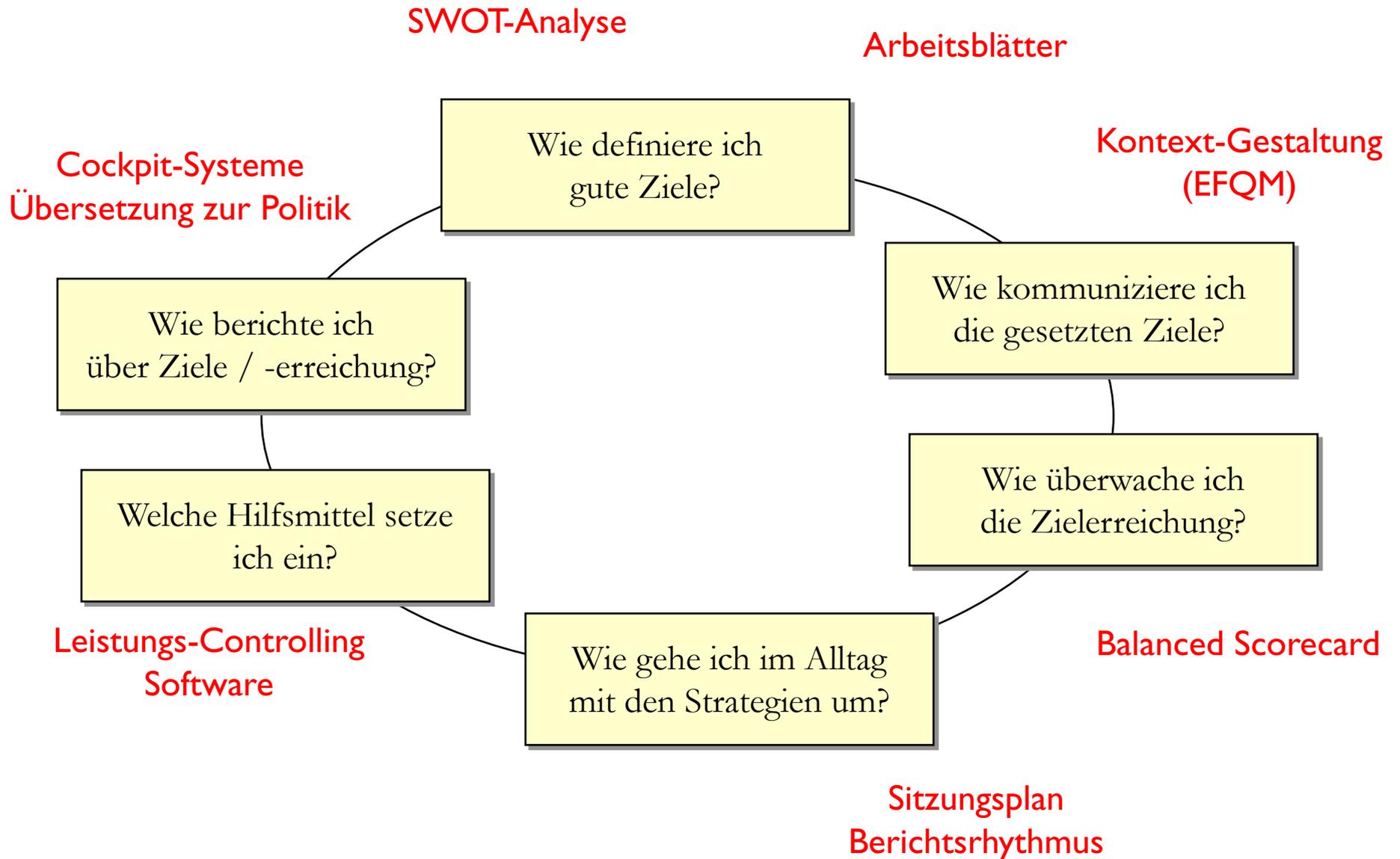


Wie machen wir es...



...damit wir die  
**Zukunft ermöglichen**  
können.

# Themen des strategischen Managements



# Instrumente der politisch-strategischen Führung in der Gemeinde

Vision / Leitbild

Wer wollen wir sein?  
Wir wollen wir wirken?

Legislaturplan /  
Aufgaben- und Finanzplan

Wo setzen wir mittelfristig Schwerpunkte?  
Wie wollen wir uns verändern?

Leistungsaufträge für das  
kommende Jahr

Welche Leistungen erwarten wir?  
Wie setzen wir unsere Ressourcen ein?

Mitschreitende Über-  
wachung der Entwicklung

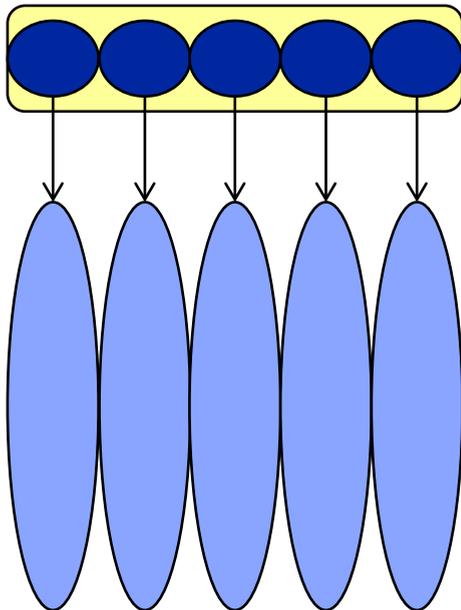
Wo besteht akuter Handlungsbedarf?  
Wo sind die strategischen Vorgaben anzupassen?

# Was macht die „Strategiefähigkeit“ einer politischen Organisation (Stadt) aus?

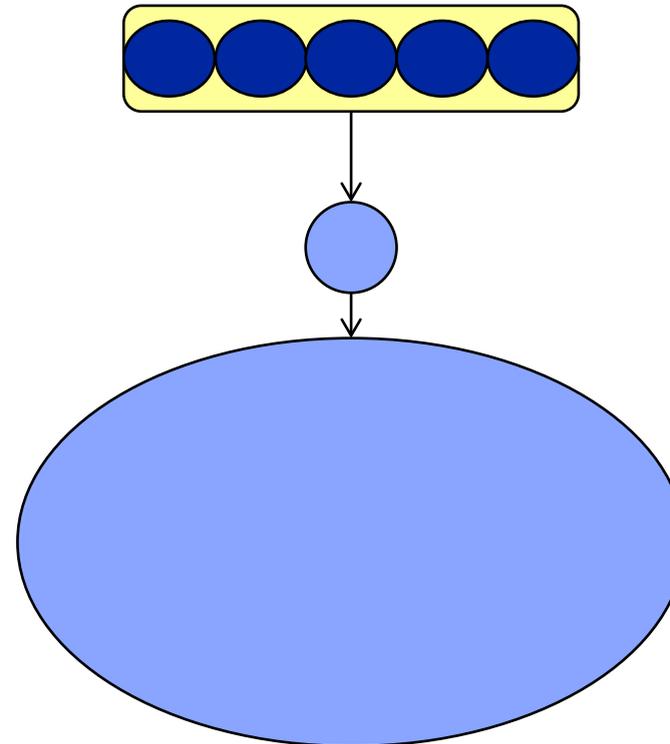
- Fähigkeit, einen gemeinsamen Sinn zu definieren
- Fähigkeit, mit Respekt über die eigenen Grenzen hinaus in andere Gärten zu blicken (die legitimen Interessen anderer Rationalitäten anzuerkennen)
- Fähigkeit, einen gemeinsamen Wandel zu initiieren
- Fähigkeit, unterschiedliche Wege zum Ziel zu akzeptieren
- Verbindlichkeit:
  - nur beschliessen, was umsetzbar ist
  - umsetzen, was beschlossen ist

# Modelle der Gemeindeorganisation («Governance»)

## Ressort-Modell



## Geschäftsleitungs-Modell



Varianten:

- Starker Gemeindepräsident
- Starker Gemeindeschreiber
- «City-Manager»

# Vor- und Nachteile des Geschäftsleitungsmodells

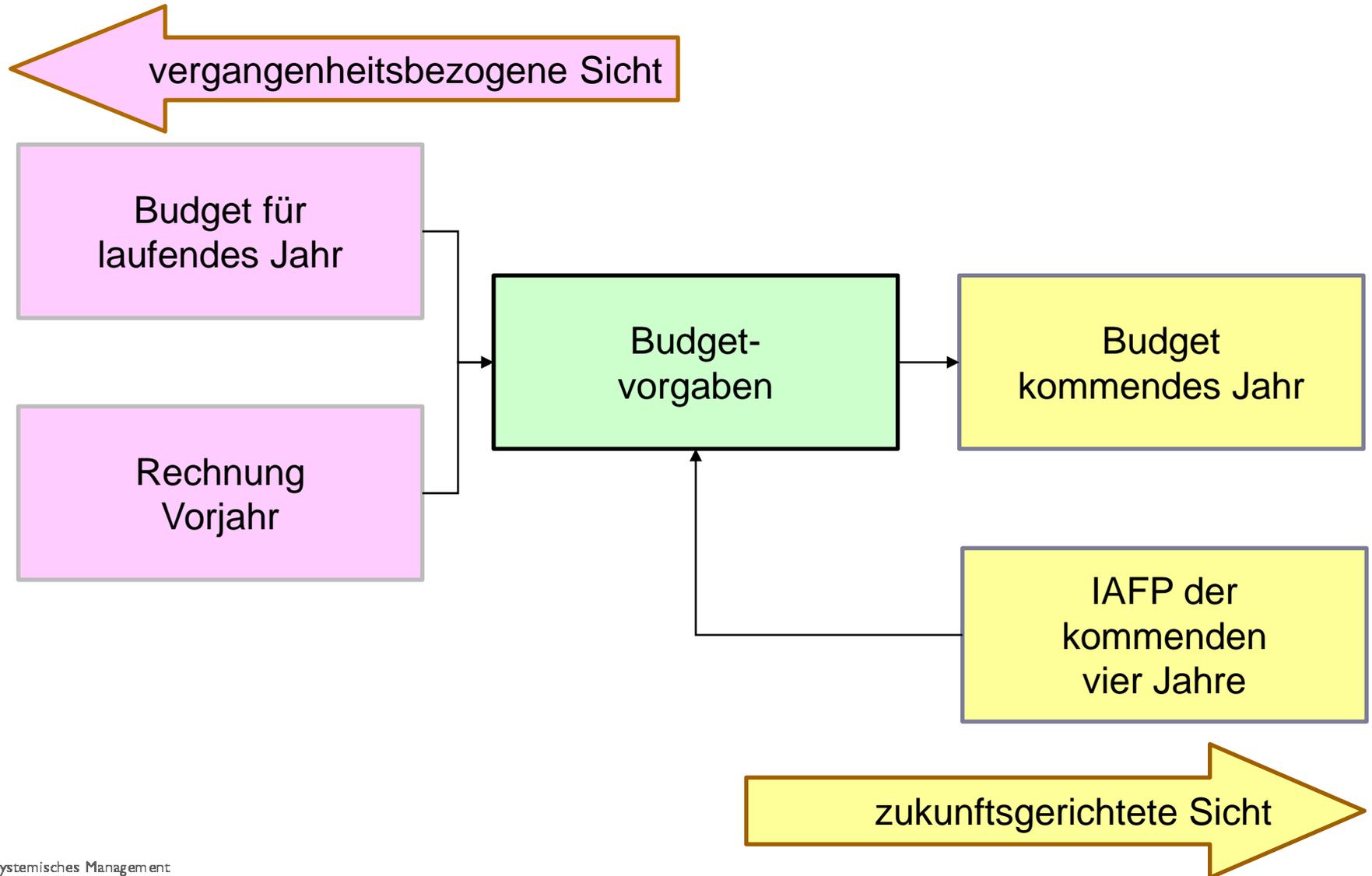
## Vorteile

- Fokus des Gemeinderates auf politischen / strategischen Themen
- Entlastung des Gemeinderates von operativen Führungsaufgaben
- Effizientere Sitzungen
- Professionellere Führung der Gemeinde
- Gute Erfahrungen anderer Gemeinden -> Lernmöglichkeiten
- Vermutlich einfacher, gute Leute zu finden

## Nachteile

- Oft ist die Art und Weise hoch politisch – Trennung von Strategie und Operativem ist kaum möglich
- Profilbildung des einzelnen Mitglieds im Gemeinderat ist schwieriger
- Neue Kultur der Management-Verantwortung gefordert (Sanktion bei Nichterreichen der Ziele)
- Kommunikation ist eine grosse Herausforderung

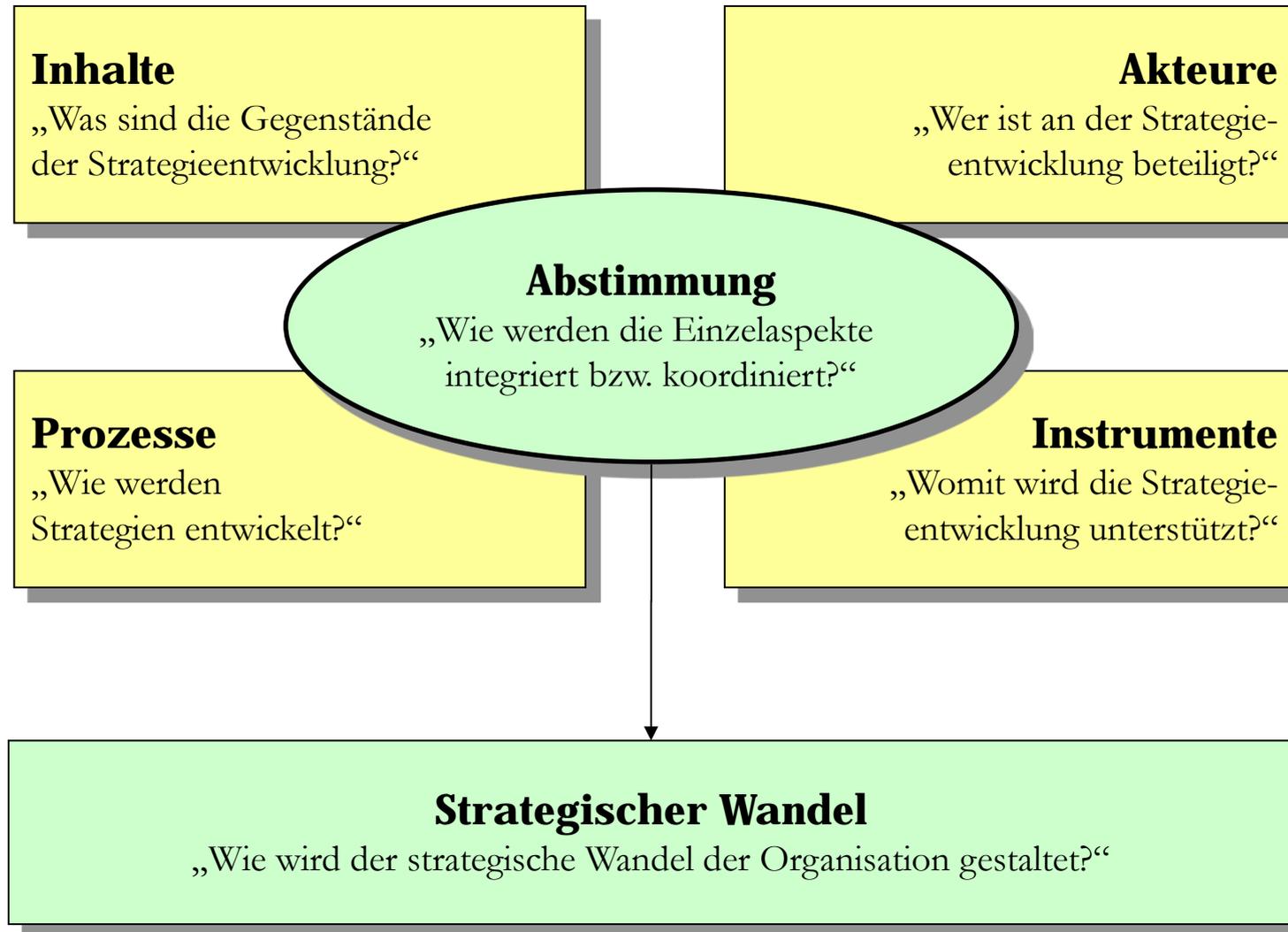
# Neue Herausforderung: Die Umkehr der Fokussierung im Budgetprozess



# Empfehlungen: Führung in der Exekutive

- Beginnen Sie jede Sitzung mit einem Gesamtüberblick zur Situation der Gemeinde („Cockpit“ - Sicht) - damit nehmen Sie die richtige Perspektive ein
- Lassen Sie keine Umsetzungsprobleme in den Gemeinderat zurück delegieren - das ist Sache der Verwaltung
- Stellen Sie klar, welche Leistungen Sie von der Verwaltung erwarten, und wie Sie diese Leistungen beurteilen
- Trennen Sie strategische Weichenstellungen vom Tagesgeschäft
- Lassen Sie Tagesaktualitäten nicht Ihre Traktandenliste dominieren
- Führen Sie ein- bis zweimal pro Jahr strategische Arbeitssitzungen durch

# Vorbereitung des Strategischen Wandels



Quelle: Schedler/Siegel 2005

# Der Prozessablauf in der Stadt St. Gallen

