

Gemeinden strategisch managen

Engerwitzdorf vereinbart Ziele mit der Politik von Alfred Watzinger

Vor noch nicht allzu langer Zeit „verwaltete“ die **Gemeinde Engerwitzdorf** ihre Aufgaben, indem die anfallende Tagesarbeit so gut wie möglich erledigt wurde. Weder durch die Politik, noch durch die Verwaltung selbst gab es eine Planung, die über einen Voranschlagszeitraum hinausreichte.



AD PERSONAM

Alfred Watzinger ist seit 1988 Amtsleiter der Gemeinde Engerwitzdorf, OÖ im unteren Mühlviertel mit 8.416 EinwohnerInnen. Er ist für Organisations- sowie Personalentwicklung, für Europafragen und rechtliche Angelegenheiten zuständig. Er ist maßgeblich an der Weiterentwicklung der Gemeinde beteiligt.

Eine drastische Veränderung stellte sich durch die Erstellung einer „Mittelfristigen Finanzplanung“ ein. Erstmals mussten die Verantwortlichen zu Papier bringen, was in den nächsten Jahren geschehen soll, oder was eben nicht geschehen soll.

Diese „Mittelfristige Finanzplanung“ war allerdings in der Hauptsache eine Investitionsplanung und hatte mit einer strategischen Ausrichtung der Gemeinde nur sehr wenig zu tun. Im Bereich der laufenden Verwaltung waren es einzelne Ideen von Ausschüssen, die – je nach finanzieller Möglichkeit – in die Planung aufgenommen wurden. Allerdings fehlte das große Dach darüber, es fehlte eine zusammenhängende Planung, die von ihrem Ansatz her das gesamte Aufgabenfeld der Gemeinde berücksichtigte.

Die Gemeindeverwaltung beteiligte sich an einem Projekt „Benchmark in Gemeinden“.

Insgesamt fünf Gemeinden wählten fünf Dienstleistungen aus, die sie miteinander vergleichen wollten. Dabei wurde erstmals deutlich, wie wichtig es ist, sich Ziele zu setzen. Die intensive Beschäftigung mit einem Produkt zeigte, dass sehr viele Aufgaben einer Gemeinde steuerbar sind: Wollen wir sämtliche PflichtschülerInnen in Schulen der eigenen Gemeinde unterrichten? Wie lange darf die Ausstellung eines baubehördlichen Bewilligungsbescheides dauern? Wie viele Sitzungen eines Gemeinderates sind notwendig und sinnvoll? Der Fragenkatalog lässt sich noch lange fortführen. Für Engerwitzdorf bedeutete diese Projektbeteiligung, dass ein geeignetes System für sämtliche Dienstleistungen gefunden werden musste. Wir beschäftigten uns intensiv mit der Definition von Produkten und deckten damit den gesamten Aufgabenbereich der Gemeinde ab. Keine Verwaltungsleistung sollte außerhalb eines Produktes möglich sein.

„Erstmals mussten die Verantwortlichen zu Papier bringen, was in den nächsten Jahren erreicht werden soll.“

Damit wurden mehr als 100 Produkte durch die Verwaltung definiert, beschrieben und mit operationalen Zielen versehen¹. Für jedes Produkt gibt es Verantwortliche, mit denen die Führungskraft im Rahmen des Mitarbeitergespräches Ziele vereinbart und erforderliche Maßnahmen festsetzt. Doch auch dieses Projekt war ohne inhaltlichen Zusammenhalt >

¹ Was wird mit diesem Produkt erreicht, welche Zielgruppe wird angesprochen, welche Leistungen werden erbracht, welche Kennzahlen werden geschaffen.



**Raum für
Diskussion:
Gemeindeamt**

unter den einzelnen Produkten. Die Produktverantwortlichen setzten sich für den Weiterbestand oder den Ausbau „ihrer“ Produkte ein – die politischen Zielsetzungen fehlten.

Wendepunkte

Die „Produktorientierte Steuerung – POS“ brachte einen wichtigen Wendepunkt in der Leistungserbringung der Gemeinde. Erstmals gab es gesamtverantwortliche MitarbeiterInnen, die sich mit einem Produkt sowohl abteilungsübergreifend auseinander setzen mussten, betreffend den Verwaltungsprozess, als auch der finanziellen Belange und Erfordernisse. Gleichzeitig führten wir flächendeckend in der gesamten Verwaltung die Kosten- und Leistungsrechnung ein – eine große Herausforderung! Nur wenige Mitarbeitende waren mit dem erforderlichen Wissen vertraut. Plötzlich sollten alle SachbearbeiterInnen in ihre Aufgabenerledigung die Frage der Wirtschaftlichkeit einbeziehen und zu diesem Zweck auch ihre Arbeitszeit den jeweiligen Produkten zuordnen.

„Die Beschäftigten wurden in die Pläne der Verwaltungsführung einbezogen.“

Durch die Einbeziehung der Beschäftigten in die Pläne der Verwaltungsführung schafften wir es, dass diese neue Art zu arbeiten überwiegend positiv aufgenommen wurde. Trotz all dieser Neuerungen bedeutete es erhebliche Schwierigkeiten, welche Kennzahlen für ein Produkt maßgeblich sind, welchen Schwerpunkt es in der Gemeinde einnehmen darf. Jede/r Produktverantwortliche betrach-

tete das Produkt rein aus subjektiven Blickwinkeln, eine politische Ausrichtung fehlte.

Fehlen von strategischen Zielen

Gibt es kein Gemeindeleitbild, keine Leitsätze, keine strategischen Ziele der Politik, so ist es unmöglich, die Wichtigkeit einzelner Produktgruppen abzustimmen und Schwerpunkte zu setzen. Im Rahmen eines „Örtlichen Entwicklungskonzeptes“ im Jahr 2002 wurden zwar politische Ziele beschrieben und teilweise mit Maßnahmen ergänzt, doch eine Verbindung zu den Produkten der Gemeinde war kaum oder nur sehr schwer herzustellen. Der Erstellung des „Örtlichen Entwicklungskonzeptes“ wurde keine ganzheitliche Struktur zu Grunde gelegt. Dieses Konzept war also nicht geeignet, um daraus operationale Ziele für die Produkte der Gemeinde abzuleiten.

Lösungsansätze

Einen wichtigen Lösungsansatz gab der Vorschlag des KDZ, die Produkte in zehn Politikfelder zu gliedern.² Wir setzten uns mit diesem Vorschlag auseinander und erkannten, dass wir diese Politikfelder sehr gut über unsere Produkte legen konnten. Der Software-Ausstatter ÖKOM integrierte diese Politikfelder in die bestehende Produktrechnung. Nun musste die Politik von dieser Vorgangsweise, die für die Führungskräfte unbedingt notwendig war, überzeugt werden. Im Rahmen einer monatlich stattfindenden „AbteilungsleiterInnen-Besprechung“, an der der Bürgermeister, der Amtsleiter, die AbteilungsleiterInnen sowie der Qualitätsbeauftragte teilnehmen, wurde eine mögliche Vorgangsweise diskutiert. Der Bürgermeister war ebenso davon überzeugt, dass das 2012 neu zu beschließende „Örtliche Entwicklungskonzept“ nach der Struktur der „Politikfelder“ erarbeitet werden müsse.

In einer zweitägigen Klausur diskutierte der Gemeinderat in so genannten „World-Cafes“

² Siehe KDZ-Bericht: Produkte, Kennzahlen, Standards für die Städte-Praxis. Grundlagen zur ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerung, Wien 2010.

politische Leitsätze zu den Politikfeldern. Natürlich bedeuteten ideologische Unterschiede einen erhöhten Diskussionsbedarf, letztendlich konnten wir aber ein gemeinsames Strategiepapier verabschieden. Um es auch als verbindlich zu erklären, war die formelle Beschlussfassung durch den Gemeinderat erforderlich.

Ergebnis und Umsetzung

Am 15.12.2011 beschloss der Gemeinderat einstimmig, politische Leitsätze zu verabschieden (siehe Kasten).

Die Aufgabe der Verwaltung besteht nun darin, aus den strategischen Vorgaben, operationale Ziele abzuleiten. Angesichts der voraussichtlich angespannten Finanzsituation in den Jahren 2012 und 2013 ist das Ziel des ausgeglichenen Haushaltes sehr wichtig. Sämtliche anderen Strategien werden sich an dieser Messlatte orientieren müssen.

Aus wirtschaftlicher Sicht maßgeblich ist auch die Vorgabe, für sämtliche Betriebe und Einrichtungen der Gemeinde einen bestmöglichen Deckungsgrad zu erreichen. Dieses Ziel nehmen wir in der Verwaltung zum Anlass, dem Gemeinderat die jeweiligen Differenzen zwischen derzeitigem Deckungsgrad und völliger Kostendeckung vorzulegen. Die Politik wird dabei festzulegen haben, welche finanziellen Vorgaben künftig zu berücksichtigen sind.

Fazit

Wir haben es nun geschafft, über sämtliche Dienstleistungen der Gemeinde Engerwitzdorf einen großen Bogen in Form von strategischen Zielen zu spannen. Diese sind einerseits Auftrag für die Verwaltung, operationale Ziele so zu setzen, dass die strategischen Ziele erreicht werden können, andererseits sind diese auch ein Auftrag an die Politik selbst, bei all ihren Entscheidungen festzuhalten, ob der Beschluss auch im Sinne der festgelegten Strategie gefasst wird. <

[Kommentar senden](#)

POLITIKFELDER MIT STRATEGISCHEN LEITSÄTZEN

Politikfeld 1: Bürgerservice, Sicherheit und Ordnung

- Wir setzen uns für höchstmöglichen Siedlungsschutz mit Eindämmung des Lärmes und der Schadstoffemissionen ein.
- Ein menschenwürdiger und kostengünstiger Lärmschutz ist unser Anliegen.
- Die künftige Entwicklung des Bürgerservices sehen wir auch in einem sinnvollen Ausbau von E-Government-Angeboten.

Politikfeld 2: Kinder, Jugend, Bildung und Sport

- Wir gewährleisten eine umfassende, qualitative, familien- und bedarfsgerechte Kinderbetreuung für alle Altersgruppen.
- Wir binden unsere Kinder und Jugendlichen aktiv in die Gemeindeentwicklung ein und unterstützen sie in einer sinnvollen Freizeitgestaltung.
- Wir gestalten das Bildungsangebot in der Gemeinde nach modernen Grundsätzen.

Politikfeld 3: Kunst, Kultur und Kultus

- Das Kulturhaus bietet ein vielschichtiges Angebot an und ist überregional bekannt und anerkannt.
- Vereinsarbeit bildet eine wesentliche Säule der Gemeindeentwicklung.

Politikfeld 4: Soziales und Gesundheit

- Wir stellen moderne und bedarfsorientierte Betreuungsangebote zur Verfügung.
- Die medizinische Versorgung ist bedarfsorientiert ausgerichtet.
- Als „Gesunde Gemeinde“ steigern wir das Gesundheitsbewusstsein bei der Bevölkerung durch aktive Maßnahmen.
- Wir unterstützen ein gemeinsames Miteinander aller Bevölkerungsschichten und setzen uns für die sozial Schwächeren ein.

Politikfeld 5: Straßen, Grünflächen und Forst

- Wir behalten die Qualität der öffentlichen Verkehrs- und Grünflächen der Gemeinden.

Politikfeld 6: Infrastruktur, Umweltschutz und räumliche Gestaltung

- Bevölkerungswachstum steht in Einklang mit Wohn- und Lebensqualität sowie den vorhandenen Ressourcen.
- Wir behalten eine naturnahe und nachhaltige Landwirtschaft.
- Wir sind eine Klimabündnisgemeinde.

Politikfeld 7: Ver- und Entsorgung

- Wir legen Wert auf ein verantwortungsvolles Bewusstsein bei der Gemeindebevölkerung und weitere Müllvermeidung bzw. fachgerechte Verwertung.

Politikfeld 8: Finanzen, Wirtschaftsförderung u. Vermögensverwaltung

- Wir achten auf einen ausgeglichenen Haushalt.
- Wir fördern Rahmenbedingungen zur Betriebsansiedlung sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen.
- Die Gemeindezeitung ist das wichtigste schriftliche Organ zur Information der Bevölkerung.
- Wir sind in den regionalen Medien präsent.
- Kooperation wird in Engerwitzdorf intensiviert.
- Wir streben bei all unseren Betrieben und Einrichtungen eine bestmögliche Kostendeckung an.

Politikfeld 9: Leitung und zentrale Dienste der Verwaltung

- Wirkungsorientierte Verwaltungsvereinfachung ist laufende Aufgabe in unserer Gemeinde.
- Regionale Zusammenarbeit.
- Wir setzen uns für eine Region Sterngartl-Gusental ein (ident mit Leaderregion).