

# Evaluation eines Führungsmodells für die Gemeinde Bolligen

## Der Kundenwunsch: ein effektiveres und effizienteres Führungsmodell für die Gemeinde

Im allgemeinen äusserten sich die Einwohner und Einwohnerinnen von Bolligen zufrieden mit den Leistungen der Behörden und der Gemeindeverwaltung. Verwaltungsintern wurde jedoch ein Verbesserungspotenzial im Führungssystem vermutet.

Insbesondere wünschten der Gemeinderat und die Verwaltung ein umfassendes Führungsmodell anstelle einzelner Führungsinstrumente. Dieses Führungsmodell sollte zudem eine klare Richtung vorgeben.

## Das Engagement von Planconsult: Die Aufgabe strukturieren und schrittweise lösen

Planconsult empfahl als Methodik für die Evaluation alternativer Führungsmodelle die strategische Wertanalyse, welche erfahrungsgemäss zielorientiert und im Konsens zu einer optimalen Lösung führt.

Als wesentliches Element der Wertanalyse wurde eine Projektgruppe bestimmt, um die Aufgabe zu bearbeiten. Sie setzte sich aus der Gemeindepräsidentin, dem Leiter Ressort Finanzen, drei Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung und dem Berater von Planconsult zusammen.

Da eine Situationsanalyse bereits vorlag, stieg die Gruppe in die Wertanalyse gleich mit der Bedürfnisermittlung ein. Sie klärte die Rahmenbedingungen für ein zukünftiges Führungsmodell, bestimmte die Zielsetzungen der Gemeinde und gewichtete sie.

Für die Lösungssuche wurden zuerst die wesentlichen Elemente von Führungsmodellen geklärt (vgl. Abbildung 2). Die Projektgruppe wählte dann die zu untersuchenden möglichen Führungsmodelle aus. Es waren dies:

- die bestehenden Führungsinstrumente
- ein System der Qualitätsnormung
- das Führungsmodell „New Public Management“.

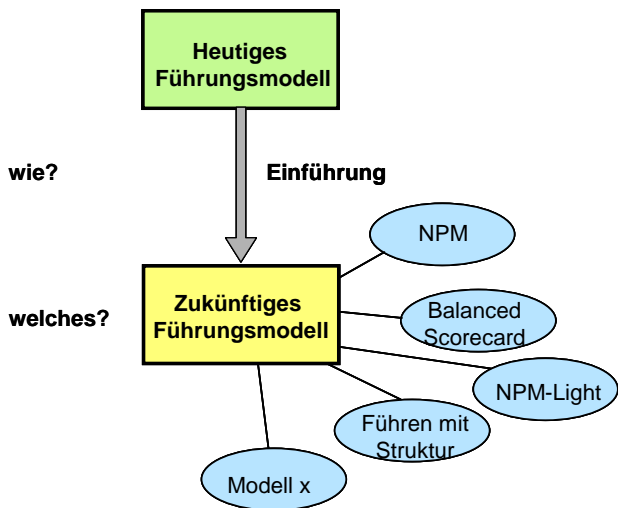


Abbildung 1: Aufgabenstellung mit Auswahl möglicher zukünftiger Führungsmodelle

Vor diesem Hintergrund wurde Planconsult im Jahre 2001 beauftragt, die Gemeinde bei der Wahl eines geeigneten Führungsmodells zu unterstützen (vgl. Abbildung 1). Dabei sollte auch der Aufwand für die Einführung des bevorzugten Führungsmodells abgeschätzt werden.

Bereich	Teilbereich
Leistung	Festlegung Leistungsprogramm
	Steuerung Leistungserstellung
Strukturen	Aufbauorganisation
	Ablauforganisation
Verhalten	Kulturbezogene Instrumente
	Finanzielle Instrumente

Abbildung 2: Wesentliche Elemente eines Führungsmodells

## Projektbeispiel Strategieberatung

Im folgenden Arbeitsschritt bewertete die Projektgruppe diese drei Varianten mittels der gewichteten Zielsetzungen. Dabei erzielte das Führungsmodell „New Public Management (NPM)“ das beste Ergebnis.

Der letzte Arbeitsschritt galt der Optimierung und Ausarbeitung der Lösungsvariante „NPM“. Hierfür wurden Schwächen des NPM identifiziert und gezielt Massnahmen entwickelt, um das Führungsmodell zu verbessern. Diese Massnahmen betreffend vor allem das Umdenken von Behörden und Verwaltung (Kulturwandel).

Diese Ergebnisse wurden in sechs halbtägigen Sitzungen von Februar bis Mai 2002 erarbeitet.

### Die Lösung: das auf Bolligen zugeschnittene NPM-Modell

Als Ergebnis der strategischen Wertanalyse schlug die Projektgruppe vor, das Führungsmodell „NPM Bolligen“ in der Gemeinde einzuführen. Dieses Führungsmodell basiert auf den Grundsätzen von „New Public Management“ (vgl. Abbildung 3) und berücksichtigt zusätzlich die Anliegen der Gemeinde.

Vor allem wurde das eher technische NPM mit Instrumenten ergänzt, welche den Verhaltensbereich stärken. Mit entsprechender Schulung von Mitarbeitenden und Führungskräften von Behörden und Gemeindeverwaltung sollte der Kulturwandel hin zur Kunden- und Wirkungsorientierung gefördert werden. Die grundsätzlich guten Innovationsbedingungen sollten zudem durch weitere innovationsfördernde Instrumente verstärkt werden.

Die Hauptvorteile von „NPM Bolligen“ sah die Projektgruppe in:

- sehr guten Bedingungen für die richtigen, gute und günstige Leistungen der Verwaltung und von Behörden
- einer klaren Richtungsvorgabe für die Mitarbeitenden
- klaren Führungsinformationen
- einem hohen Potenzial für Innovationen und
- einer guten Anpassbarkeit an zukünftige Herausforderungen.

Für die Einführung dieses Führungsmodells in der Gemeinde Bolligen wurde ein Zeitraum von etwa drei Jahren veranschlagt. Mit einem gestaffelten Einbezug der Produkte sollten schrittweise Erfahrungen gewonnen und der gleichzeitigen Belastung durch das Tagesgeschäft Rechnung getragen werden.

Planconsult schätzte auch den Gemeinde-internen Aufwand für die Einführung des Führungsmodells und die Ausbildung der Verwaltungsangestellten sowie die erforderliche externe Unterstützung ab.

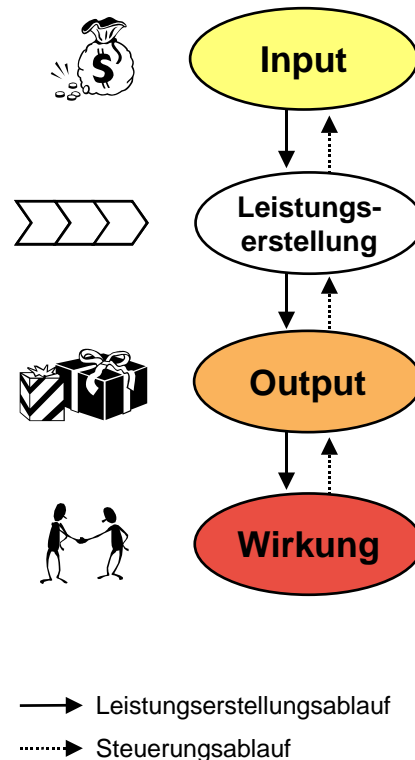


Abbildung 3: Grundprinzipien des Führungsmodells „New Public Management“

Diese intensive Evaluation führte im Juni 2002 zum Gemeinderatsbeschluss, dass „NPM Bolligen“ einzuführen sei, mit entsprechendem Kreditantrag an die Gemeindeversammlung.

### Strategieberatung das Angebot von Planconsult

Zukunft heisst Bewegung – fremde und eigene Strategieberatung prüft und entwickelt systematisch die möglichen Wege. Aber nur wer für die Strategie gültige Ziele vorgibt, erreicht sie auch:

- Strategiecheck
- Strategieentwicklung
- Strategiefindung/-auswahl
- Leitbilder
- Unternehmensstrategien
- Bereichsstrategien

planconsult.