



progemastocker

Beratung und Dienstleistungen für Gemeinden



informiert

August 2021



Start in die neue Legislaturperiode: Führungsinstrumente einer Gemeinde

Viele Gemeinden starten in Kürze in eine neue Legislatur. Nebst der Einführung von neuen Gemeinderatsmitgliedern und der Konstituierung fragen sich Gemeinderäte, was sind ihre Ziele und welche Wirkung soll die politische Arbeit in den nächsten Jahren haben.

Sehr rasch jedoch holen das anspruchsvolle Tagesgeschäft, die anforderungsreichen Projekte und die politische Meinungsvielfalt den Gemeinderat ein. Für die wichtigste Führungsaufgabe des Gemeinderates – die Zielsetzung und die Planung – ist oftmals keine Zeit vorhanden. Dabei ist es genau zu Beginn einer Legislatur äusserst wichtig, langfristige Instrumente für die strategische Planung und Führung einer Gemeinde zu erarbeiten sowie Ziele zu Gunsten des Gemeinwohls zu definieren.

Gemeinsam erarbeitete Ziele sind die Basis für die politische Arbeit, ordnen die gemeinsame Sicht und schaffen Orientierung für die Zusammenarbeit mit der Verwaltung.

Zahlreiche Gemeinden haben wir in den letzten Jahren in diesem Entwicklungsprozess begleiten dürfen. Profitieren Sie von unseren praxiserprobten Erfahrungen.

Wir wünschen Ihrer Gemeinde einen guten Start in die neue Legislatur.

Adrian Stocker, Geschäftsführer

progemastocker gmbh
Scheltenstrasse 4
4106 Therwil
Tel. 079 740 13 22
info@progemastocker.ch
www.progemastocker.ch

Führen mit Zielen

Gemäss Organisationslehre ist die erste Führungsaufgabe für Ziele zu sorgen. Die richtigen Ziele setzen und die Ziele richtig setzen – dies ist die Herausforderung jeglicher Planung.

Die Gemeindeplanung setzt den Rahmen für die politische Tätigkeit der nächsten Jahre. Sie wird deshalb meist bewusst eher allgemein gehalten. Trotzdem beantwortet sie zentrale Fragen, welche auch in den nächsten Jahren aktuell sein werden. Mit diesen Antworten wird verhindert, dass sich Gemeindeversammlung, Gemeinderat und Bevölkerung immer wieder mit den gleichen Fragen beschäftigen, ohne eine klare Richtung zu haben.

*«Wenn wir zuerst wüssten,
wo wir sind und wohin wir streben,
könnten wir besser beurteilen,
was wir tun und wie wir es tun sollten.»*

Zitat von Abraham Lincoln

Selbstverständlich darf niemand einer Strategie blind vertrauen. Auch sie muss im Notfall angepasst werden können. Breit abgestützte und aufeinander abgestimmte Planungsinstrumente sichern aber, dass gemeinsam festgelegte Ziele immer im Blickfeld bleiben und konsequent auf deren Zielerreichung hingearbeitet wird. Die Gemeinde kennt verschiedene Planungsinstrumente im rechtlichen, strategisch-politischen und finanzpolitischen Bereich mit unterschiedlichen Zeithorizont.

Rechtliche Führungsinstrumente

Die Arbeit des Gemeinderats sowie seine Aufgaben und Kompetenzen sind in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen festgehalten. Art und Weise der Zusammenarbeit, Aufgabenteilung und Zielsetzungen sind nirgends geregelt. Eine **Geschäftsordnung für den Gemeinderat** soll die Geschäftsführung erleichtern sowie Klarheit, Transparenz und Informationstätigkeit sicherstellen. Auch die Zusammenarbeit mit der Verwaltung und die Trennung von strategischen und operativen Angelegenheiten wird darin weitgehend geregelt. Eine Geschäftsordnung für den Gemeinderat gehört zu den wesentlichsten Instrumenten, die in einer Gemeinde institutionalisiert sind.

Ziel der **Geschäftsordnungen für Kommissionen** ist unter anderem die Vereinheitlichung und Regelung der Geschäftstätigkeit und Aufgabenstellung der Kommissionsarbeit. Die Geschäftsordnung bietet eine gewisse Sicherheit für neue Mitglieder, sich in der Kommissionsarbeit zurechtzufinden. Für potenzielle Mitglieder gibt sie einen Überblick, was und wie in der Kommission gearbeitet wird.

Je nach Kompetenz kann der Gemeinderat interne betriebliche **Leistungsaufträge** oder externe Leistungsvereinbarungen definieren und vergeben. Leistungsaufträge und Leistungsvereinbarungen müssen auf das Legislaturprogramm abgestimmt sein. Sie definieren die spezifischen Aufgabenerfüllungen mit beabsichtigter Wirkung, die zu erbringende Qualität und die damit verbundenen Kosten.

Strategische Führungsinstrumente

In einem **Leitbild** sind die wesentlichen Grundgedanken für das Gemeindeleben festgehalten. Es zeigt auf, welche Werte und Qualitäten erhalten und verbessert werden sollen. Es beinhaltet die Leitsätze für das Handeln der Behörden. In der Regel wird ein Leitbild ergänzt durch einen Katalog mit „Zielen und Massnahmen“, der vom Gemeinderat erarbeitet wird. Diese Ziele und Massnahmen haben keine gesetzgebende Kraft, sondern bilden das Führungsinstrument für den Gemeinderat und müssen jeweils den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Damit ein Leitbild nicht wirkungslos bleibt, müssen die daraus resultierenden Massnahmen in das vierjährige **Legislaturprogramm** einfließen. Das Legislaturprogramm ermöglicht es dem Gemeinderat, seine Tätigkeiten zu steuern, die knappen Mittel zielgerichtet einzusetzen und über das Geleistete Rechenschaft abzulegen. Klare Mehrjahresziele geben der Bevölkerung die Möglichkeit, die Tätigkeit des Gemeinderates einzuordnen. Für die Verwaltung sind sie unverzichtbar, um die Jahres- und Detailplanungen sowie die tägliche Arbeit daran auszurichten. Der Gemeinderat soll Akzente und klare Prioritäten setzen.

Die **Jahresziele** stützen sich auf das Legislaturprogramm. Wie für die 4-Jahres-Planungsgrundlage gilt auch für die einjährige Jahresplanung, dass die Ziele realistisch und die Zielerreichung kontrollierbar sein sollen.





In den jährlichen Ziel- und Beurteilungsgesprächen der Mitarbeitenden sollen die gemeinderätlichen Jahresziele erkennbar sein. Sie können individuell und stufengerecht in die **Mitarbeiterziele** einfließen.

Finanzpolitische Führungsinstrumente

Der Finanzhaushalt einer Gemeinde enthält folgende Elemente: den Finanzplan, das Budget, die Jahresrechnung sowie die Rechnungsprüfung und die Finanzkontrolle. Dank der Einführung eines einheitlichen Rechnungslegungsmodells HRM2 verfügen die solothurnischen Gemeinden über ein zeitgemässes Rechnungswesen, das den Vergleich mit dem Standard der privatwirtschaftlich geführten Unternehmen nicht zu scheuen braucht.

Damit der Gemeinderat die finanziellen Geschicke der Gemeinde langfristig lenken und die prognostizierten Entwicklungen des Finanzhaushalts bewusster gestalten kann, ist eine langfristige **Finanzstrategie und -politik** wichtig. Diese regelt die Grundsätze für eine zukünftige Finanzstrategie sowie der Finanzpolitik und deren Umsetzung.

Die Umsetzung der Finanzstrategie soll allgemeingültige Leitplanken beinhalten und in verschiedenen Sachbereichen mit Massnahmen konkretisiert werden. Damit soll sichergestellt sein, dass die Finanzstrategie nebst Legislaturprogramm, Jahreszielen, Finanzplan und Budget ein stetiger Begleiter ist.

Ein periodisch erstellter **Finanzplan** verschafft einen Überblick über die zukünftige Entwicklung des Finanzhaushalts und die längerfristigen finanziellen Folgen von geplanten Investitionen und anderen Projekten. Der Finanzplan ist somit ein Planungsinstrument, das die mittelfristige finanzielle Lage der Gemeinde aufzeigt. Durch die Abstimmung von Aufwand und Ertrag sowie die Auflistung der geplanten zukünftigen Investitionsvorhaben ist er eine wichtige Entscheidungshilfe für die kommende Budgetierung. Er dient als grober Ausblick in Sachen Entwicklung des Finanzhaushalts und zeigt wichtige Ten-

denzen an. Er ist aufgrund der einfachen Hochrechnung nicht dafür geeignet, zukünftige spezifische Aufwendungen / Erträge im Detail zu analysieren.

Als Kern für den Finanzplan dient die **Mehrjahresinvestitionsplanung** (MJIP). Darin werden die geplanten Investitionen nach den drei im Rechnungshandbuch vorgesehenen Kategorien «Gesetzlich vorgesehen», «Entwicklungsbedarf» und «Wünschenswert» abgebildet. Es muss dabei beachtet werden, dass die Finanzierungsmachbarkeit sowie auch die personellen Ressourcen der Verwaltung auf mehrere Jahre ausgelegt sind.

Das **Budget** ist der Haushaltsplan der Gemeinde und hat einen doppelten Zweck. Zum einen dient es der Planung der Aufgabenerfüllung im kommenden Rechnungsjahr, zum andern legt es die Finanzierung dieser Aufgaben fest. Zudem ist es ein Lenkungsinstrument der Gemeindetätigkeit im Allgemeinen und der Haushaltspolitik im Besonderen. Es stellt alle zu erwartenden Aufwände und Erträge sowie Ausgaben und Einnahmen (wozu auch alle gebundenen Ausgaben zählen) für das kommende Rechnungsjahr dar. Bereits im Vorfeld des jährlichen Budgetprozesses kann der Gemeinderat Parameter und generelle Grundsätze für die Budgeteingabe beschliessen. Die Budgetierung soll nach den Grundsätzen erfolgreicher finanzieller Führung (siehe Handbuchordner HRM2, Kapitel 16.10) erfolgen. Dabei können bereits bei der Erstellung des Budgets Grundsätze wie Sparsamkeit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit vorgegeben und so das Resultat aktiv gesteuert werden.

Die **Jahresrechnung** stellt in strukturierter Form Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gemeinde zur Verfügung. Alle wirtschaftlichen Sachverhalte bzw. Geschäftsfälle während des Kalenderjahres werden summarisch aufgezeichnet. Neben der Darstellung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage der Gemeinde, dient die Jahresrechnung der Auskunft über die Verwendung der finanziellen Mittel und der Rechenschaftsablage gegenüber der Öffentlichkeit.



Wir freuen uns, Sie in folgenden Bereichen persönlich und individuell beraten zu dürfen:

- Organisation
- Personalwesen
- Interimsmanagement
- Coaching
- Kommunikation
- Gestaltung



progemastocker

Beratung und Dienstleistungen für Gemeinden

progemastocker gmbh
Scheltenstrasse 4
4106 Therwil
Tel. 079 740 13 22
info@progemastocker.ch
www.progemastocker.ch