

Ohne Orientierung droht der Stillstand

In der Theorie ist der Unterschied zwischen strategischem und operativem Handeln leicht verständlich. In der Praxis sieht das anders aus, gerade an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung. Dennoch führt kein Weg daran vorbei, strategische Ziele festzulegen, um als Organisation langfristig Erfolg zu haben. Von Yvonne Hunkeler

Immer anspruchsvollere Aufgaben und höhere zeitliche Belastung: Kader und Angestellte sind gleichermaßen gezwungen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und ihre Kernaufgaben effizient und effektiv zu erfüllen. Damit dies gelingt, ist die Trennung von operativen und strategischen Tätigkeiten – und damit auch von operativer und strategischer Führungsverantwortung – von elementarer Bedeutung für jedes Unternehmen und jede Verwaltung.

Strategische Führung heisst: Leitplanken und Vorgaben für einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren zu setzen. Diese stellen einen Orientierungsrahmen

dar für die operative Führung, deren Zielsetzungen wesentlich kurzfristiger sind: Sie plant in der Regel für ein Jahr oder weniger.

Erst wenn die langfristige Strategie definiert ist, an der das operative Handeln ausgerichtet werden soll, haben die gemeinsamen Anstrengungen einer Organisation ein Ziel. Nur so ist es möglich, dass alle am gleichen Strick ziehen. Für eine Gemeinde erfüllt eine Strategie primär drei Funktionen:

■ Entscheidende Einflussgrössen der Gemeindeentwicklung werden diskutiert und die Ausrichtung der Gemeinde ist klar.

■ Ein politisch einheitlicher Kurs sowie klare Führungsabsicht der Exekutive werden sichtbar. Es herrscht mehr Transparenz über die gesetzten Ziele.

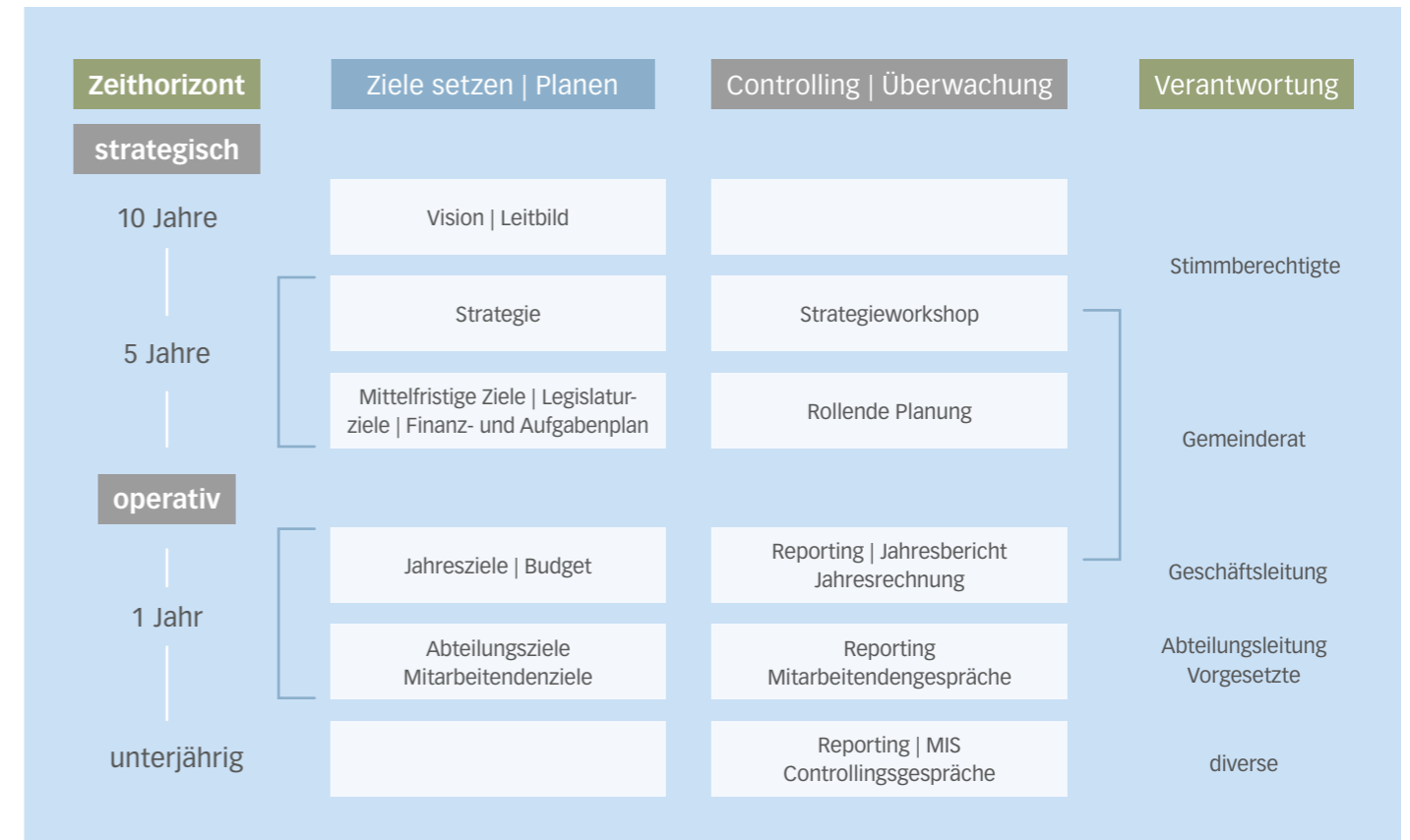
■ Die Zusammenarbeit zwischen der Politik und der Verwaltung wird verbessert und vereinfacht. Der Gemeinderat fokussiert sich auf seine Kernaufgaben.

Unscharfe Trennlinie

Im Fall der öffentlichen Hand, die im Auftrag des Souveräns arbeitet, ist es nicht ganz trivial, die Grenzen zwischen der strategischen und der operativen

Komplexe Aufgaben, wenig Zeit: Nur wenn die Führungsebene Orientierung schafft, findet eine Organisation den Ausweg aus dem Labyrinth.

Bild: Kantver/Fotolia



Strategische und operative Führungsebenen in einer Gemeinde und ihre Aufgaben. Grafik: Zvg

Ebene zu ziehen (siehe Abbildung). Als strategische Ebene kann der Führungskreislauf zwischen den Stimmberechtigten und dem Gemeinderat bezeichnet werden. Der operative Führungskreislauf wirkt zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung und von dort allenfalls zu den Abteilungsleitenden bis hinunter zu den einzelnen Mitarbeitenden. Trägt eine Führungsebene die Verantwortung (zum Beispiel der Gemeinderat für das Leitbild), ist zu definieren, wie die anderen Führungsebenen (zum Beispiel die Stimmberechtigten oder die Abteilungsleitenden) bei der Erarbeitung der Inhalte mitwirken.

Kohärenz stiften

Um strategisch handeln zu können, muss man das Führungssystem der Gemeinde und dessen Zusammenhänge und insbesondere die Rollen der Akteure darin kennen. Ein in sich schlüssiges Planungssystem verknüpft die inhaltlichen und die finanziellen Zielsetzungen. Somit werden stufengerecht inhaltliche Rahmenvorgaben definiert und parallel dazu die finanziellen Leitplanken gesetzt und/oder Auswirkungen ermittelt. Dadurch sind die einzelnen Planungsinstrumente horizontal aufeinander abgestimmt.

Genauso wichtig ist aber die vertikale Verknüpfung: Jede übergeordnete Zielebene dient als Basis sowohl in inhaltlicher als auch in finanzieller Hinsicht für die nachfolgende Stufe.

Die saubere Trennung von operativen und strategischen Aufgaben bereitet in der Praxis oft Mühe. Es empfiehlt sich, dabei folgende Grundsätze zu beherzigen:

■ **Zielsystem und Instrumentarium definieren:** Nur wer sich immer wieder vor Augen führt, wie das eigene Führungssystem aussieht und mit welchen Instrumenten gearbeitet wird, kann sein Handeln darauf ausrichten.

■ **Planungsinstrumente aufeinander abstimmen:** Führungsinstrumente müssen in ein System eingebunden sein und dürfen nicht isoliert geschaffen werden.

■ **Jahresplan festlegen:** Führungsinstrumente müssen in den Jahresplan der Gemeindebehörde eingebettet werden.

■ **Zielsetzungen am grössten gemeinsamen Nenner ausrichten:** Die konkrete Definition der Ziele ist anspruchsvoll, aber notwendig.

■ **Ziele kommunizieren:** Ziele müssen kommuniziert werden, damit jede Führungsebene ihr Handeln darauf ausrichten kann.

■ **Umsetzung der Zielerreichung überwachen:** So wird sichergestellt, dass der Controllingkreislauf geschlossen ist.

Strategisches Handeln ist anspruchsvoll. Es erfordert immer wieder den Blick aus der Vogelperspektive: mit welchem Zielssystem wird die Gemeinde geführt, wo steht man zurzeit in seinem Handeln und was muss konkret festgelegt werden? Nur wenn die Instrumente, der Prozess und die Methodik im Umgang mit strategischen Führungsinstrumenten einfach und klar festgelegt sind, können die Behördenmitglieder ihre Tätigkeiten darauf konzentrieren und sich somit von operativen Aufgaben lösen. ■

Zur Autorin



Yvonne Hunkeler bietet Unternehmensberatung in den Bereichen Strategie, Führung und Finanzen an. Ihr Schwerpunkt sind öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Yvonne Hunkeler hat grosse Beratungserfahrung und amtiert seit vier Jahren als Kantonsrätin in Luzern. Gemeindevertreterin ist sie als langjährige Organisatorin der BDO Gemeindegatung bekannt. Die Beraterin bietet Praxisseminare unter dem Titel «Führung für Behördenmitglieder» mit den Schwerpunktthemen Selbstkompetenz, Teamführung, Strategisches Handeln und Kommunikation an.

Dieser Artikel ist der dritte einer vierteiligen Serie zum Thema «Führung in der öffentlichen Verwaltung».

Weitere Infos unter: www.yvonnehunkeler.ch