

Strategische Führung am Beispiel der Region



Agenda

1. Ausgangslage
2. Von der Vision zu den konkreten Projekten
3. Drei Tools zur Führung einer Gemeinde
4. Beispiel Region Goms
5. Fazit



12 Gemeinden – 12 Visionen – 100 Strategien

- Die GemeindepräsidentenInnen haben zusammen mit dem Präfekten und dem Vize-Präfekten entschieden, gemeinsam die Zukunft zu gestalten.
- 2013 wurde ein gemeinsames Führungscockpit eingeführt.



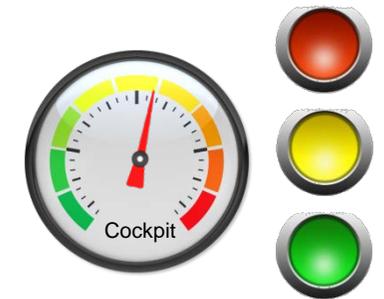
Ziel: 1 Vision mit gemeinsamen Strategien

Jedes strategische Projekt sollte mit der Vision verbunden sein

2. Von der Vision zu den konkreten Projekten



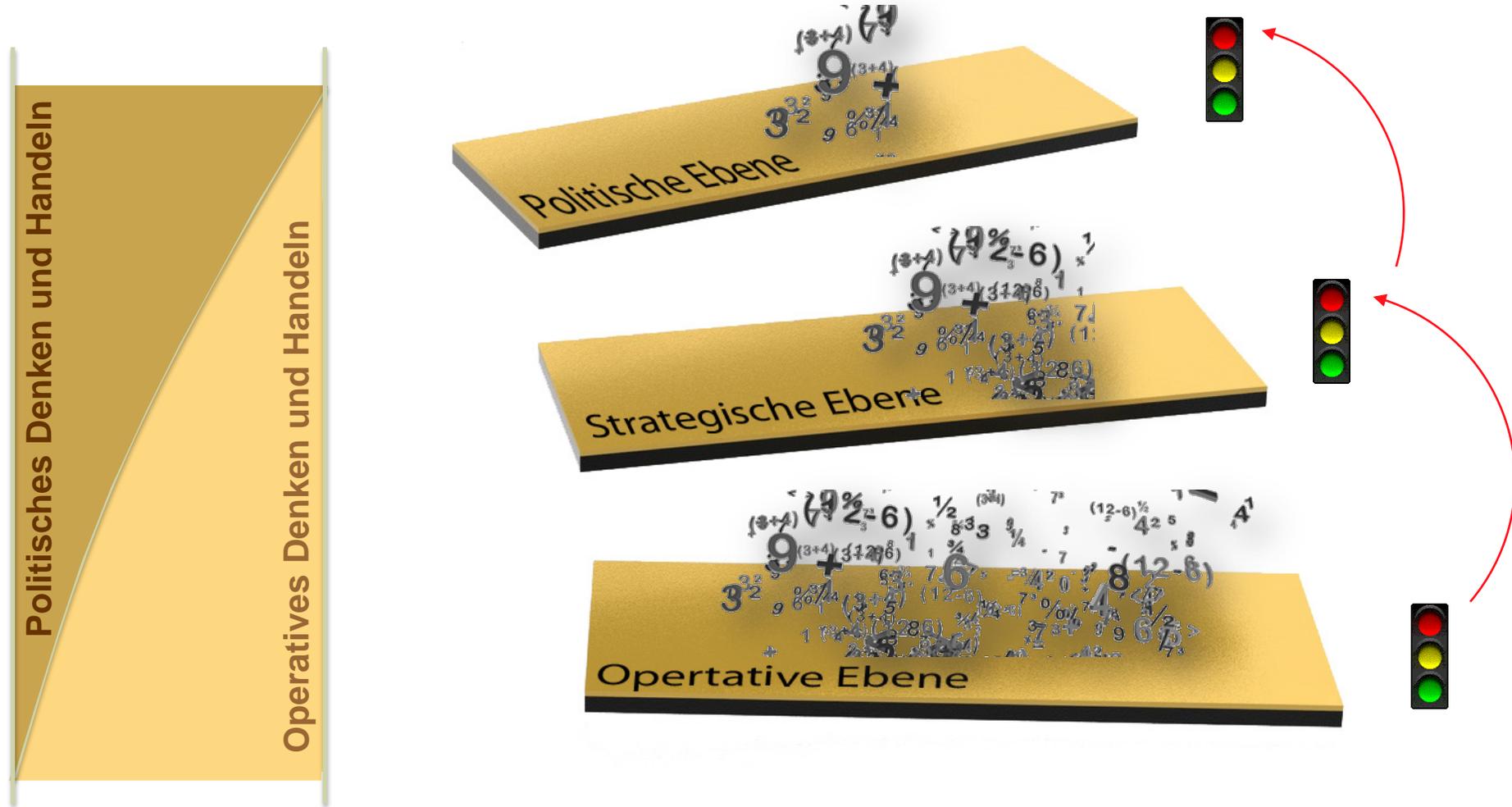
Führungscockpit
Strategische Ebene



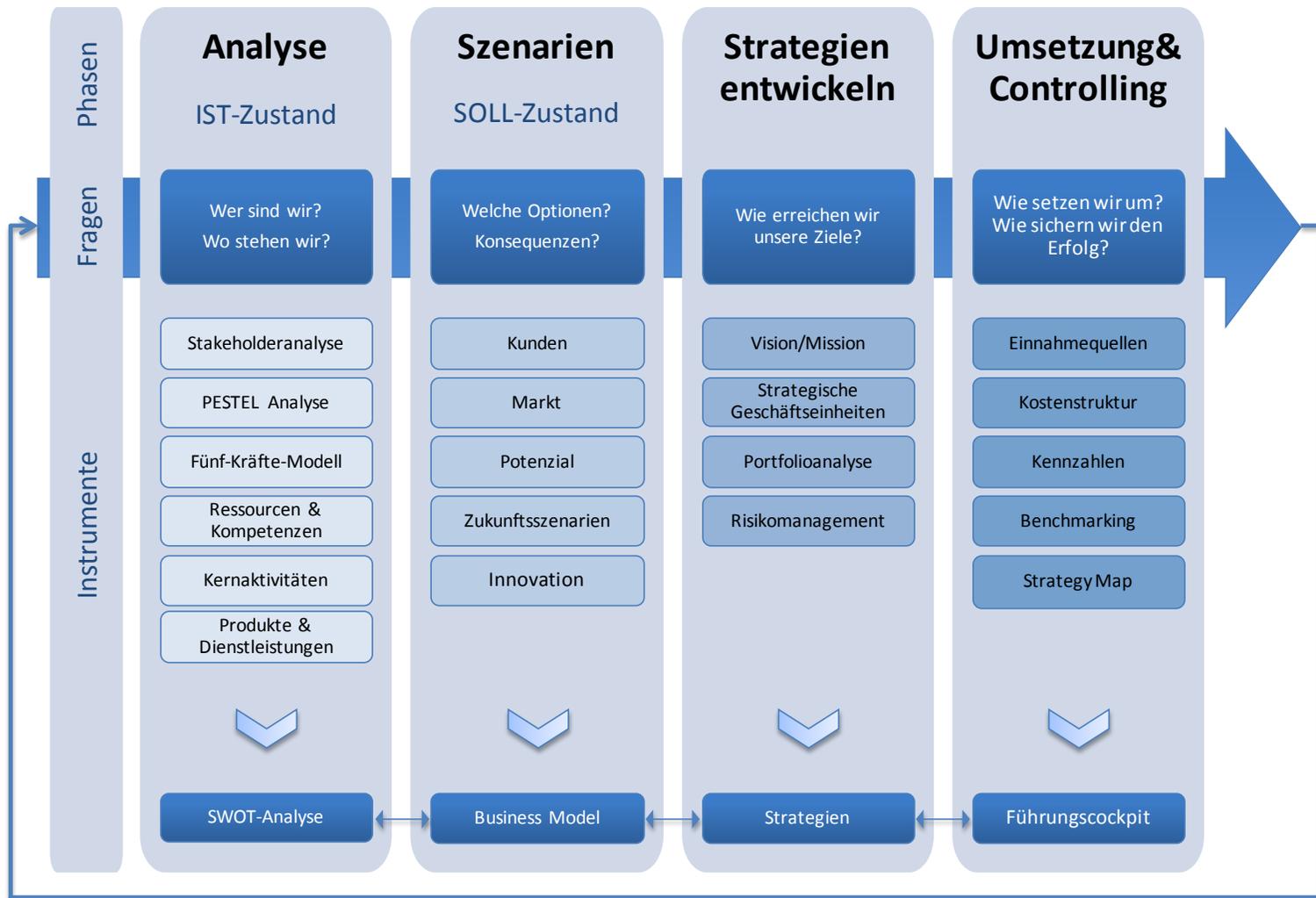
Projektmanagement
Operative Ebene



Die Trennung der strategischen von der operativen Ebene ist schwierig aber machbar



Mit dem Tool «Strategisches Management» werden die Vision und die Strategien entwickelt

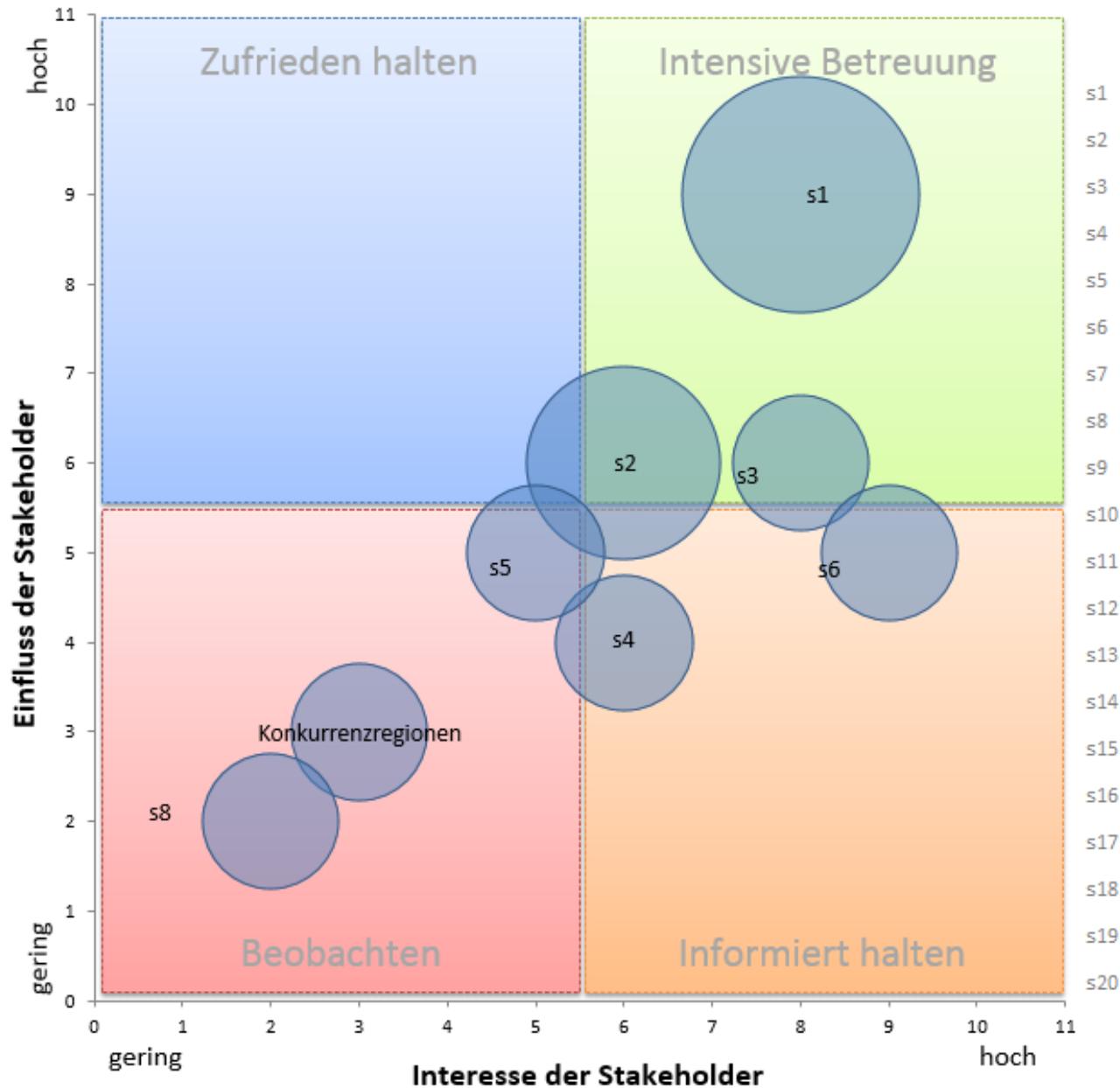


Mit dem Tool «Strategisches Management» werden die Vision und Strategien entwickelt

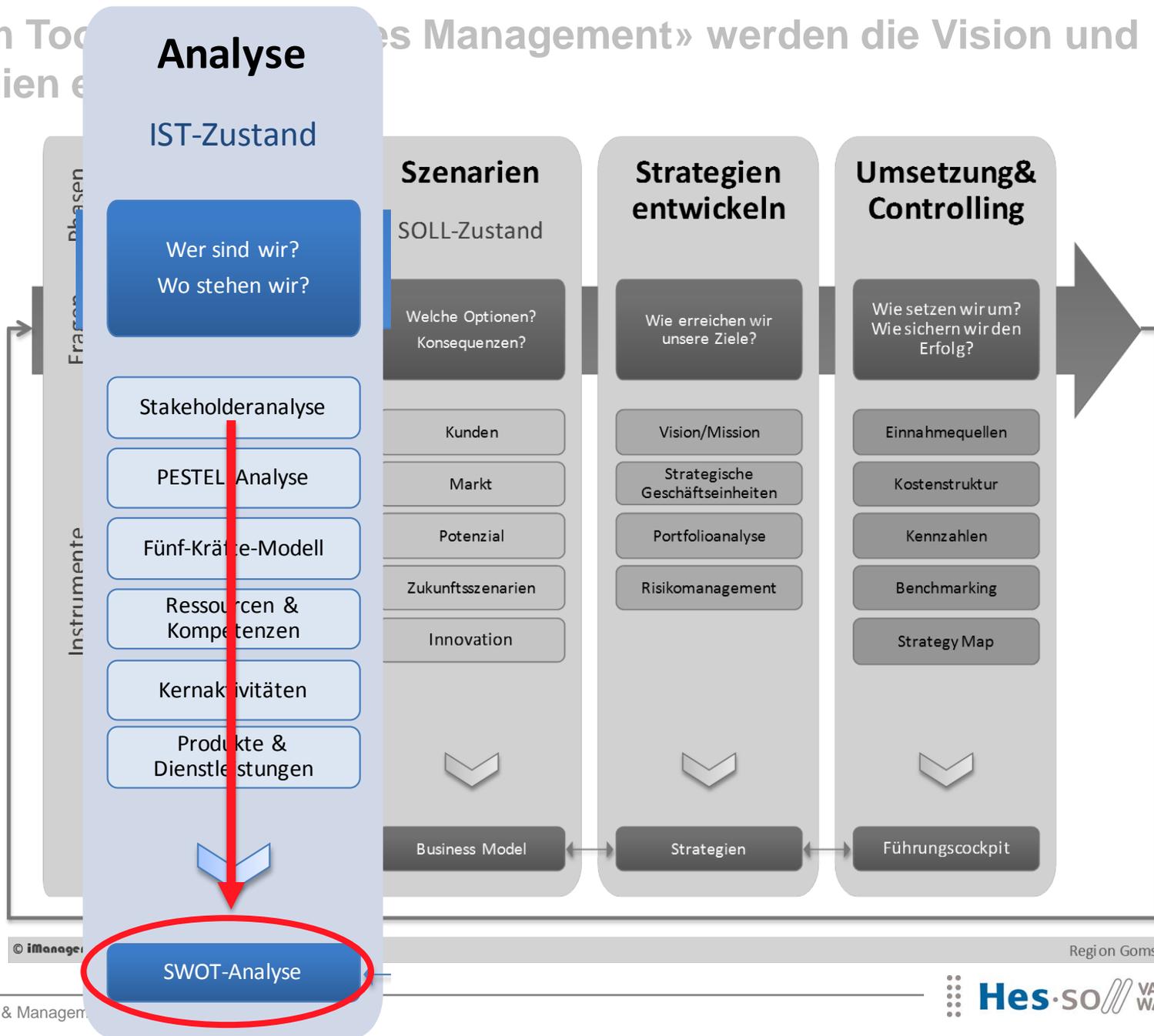




Nr	Anspruchsgruppe	Stärke der Interessen	Höhe des Einflusses	Interessen, Erwartungen	Grösse der Gruppe	Chancen (+) und Gefahren (-)	Mögliche Massnahmen	Status
s1	Bürger - Familien - Jugend - Senioren"	8	9	"Qualität der Dienstleistungen Rasche Bearbeitung der Anliegen Interessen gegenüber dem Kanton wahren Vertraulichkeit Unterstützung Sicherheit Wohnqualität gute Steuerpolitik gute Infrastruktur Verpflegung medizinisch und sonstige Schulen Kita Vereinsleben Wohnungen berufliche Perspektiven Altersheime Seniorenangebot positive Veränderung"		"Chancen: Zusammenarbeit Steuerzahler kulturelles Angebot Zukunft der Region (Jugend) Projekt SERG* Fusion Gefahren: Blockieren Dossiers Schlechte Werbung Ziehen weg Wenig Zukunftsperspektiven Keine Arbeitsplatzvielfalt & Attraktivität Fast nur Bau- und Gastgewerbe "	1. regelmässige Information 2. bei Entscheidungen früh einbeziehen 3. Persönliche Gespräche 4. Grosses Engagement des Gemeinderates 5. Projekt SERG	
s2	Gäste - Zweitwohnungsbesitzer - Dauermieter - Feriengäste - Tagestouristen - Sportgäste	6	6	"Sicherheit Natürliche Landschaft gute Qualität in DL medizinische & sonstige Verpflegung Gastfreundlichkeit Gute Infrastruktur Schnelle sichere Verkehrswege Komfort Wenig Bürokratie gute Kommunikation Preispolitik gutes touristisches Angebot Zweitwohnungen"		"Chancen: Fokus auf Hotellerie Grössere Gewerbeinnahmen Bessere Auslastung Gute Werbung Weniger Zweitwohnungen Ökovernetzung Gefahren: Erreichbarkeit Kalte Betten Ausverkauf der Heimat Unrentable Zweitwohnungen"	"1. Kommunikation und Kooperation innerhalb der Region Goms 2. Projekt SERG 3. Investitionen"	
s3	Gewerbe - Gastgewerbe - Baugewerbe	8	6	"Positive Entwicklung Zusammenarbeit gemeinsame Interessen wahren Autonomie		Chancen: Subventionen Kommunikation & Zusammenarbeit/Fusion		



Mit dem Tool «Strategisches Management» werden die Vision und Strategien entwickelt

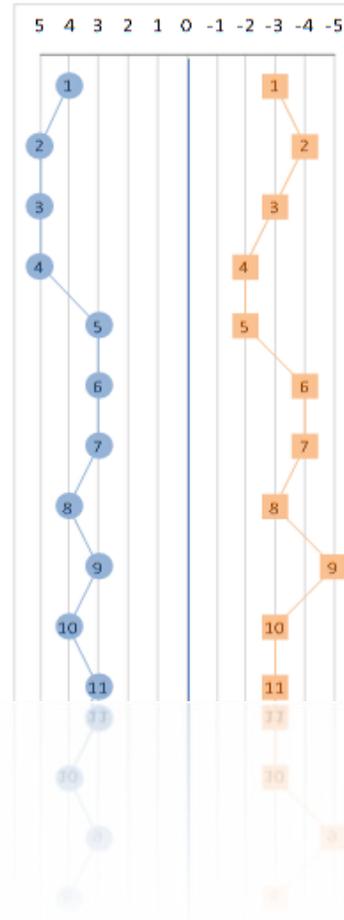


S Stärken

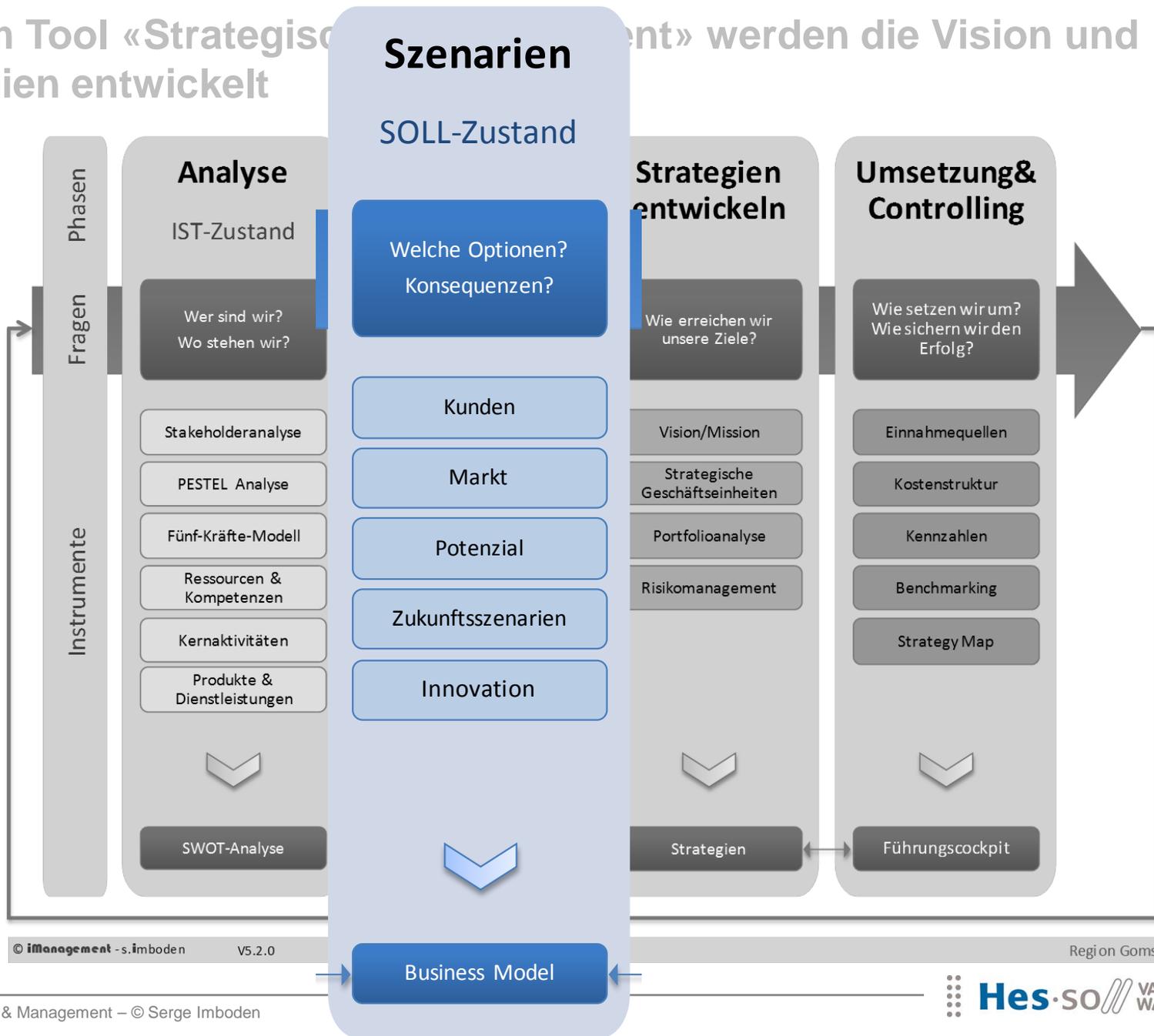
s1	Natur, Landschaft (aber kein einheitliches Raumplanungskonzept)	4
s2	Artenvielfalt	5
s3	Wasser	5
s4	Luftqualität	5
s5	Tourismusangebote (insb. Winter), Entwicklungspotenzial im Tourismus	3
s6	Gut erreichbares (Nah-)Erholungsgebiet	3
s7	Energie und Energie-Projekte	3
s8	Prädestiniert für aktive Erholung, idyllischer Lebensraum auch für Einwohner	4
s9	Schneesicherheit	3
s10	Gute Erreichbarkeit im Sommer (Alpenpässe)	4
s11	Hohe Wohnqualität	3

W Schwächen

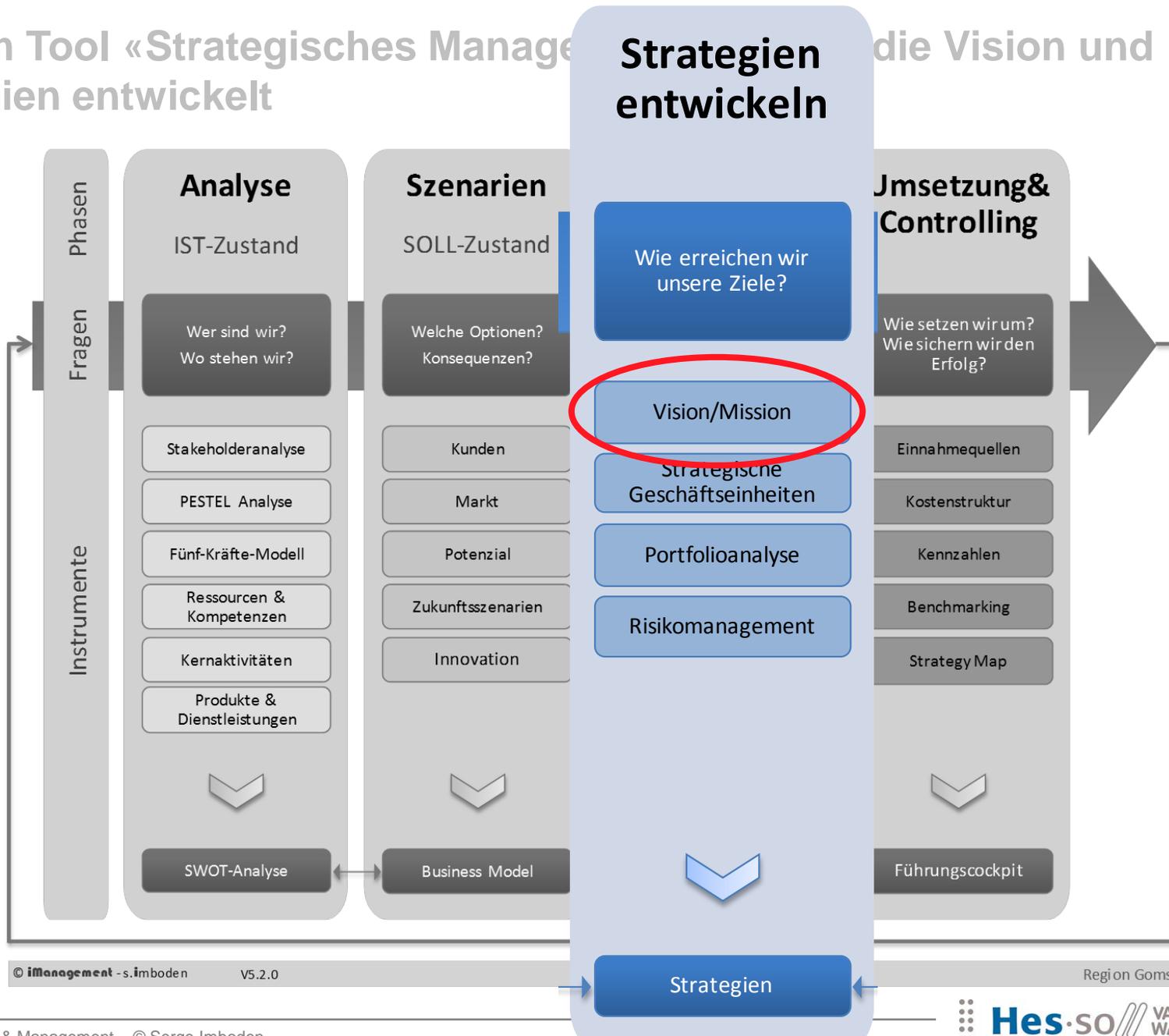
w1	Interesse der Bürger an der Entwicklung der Region (Verantwortungsbewusstsein abgenom.)	-3
w2	Regionales Denken ist mangelhaft (Gärtlidenken)	-4
w3	Zusammenarbeit im Gewerbe ist mangelhaft (Konkurrenz- und Gärtlidenken)	-3
w4	Energieverbrauch ist hoch (insb. mangelnde energieeffiziente Bausubstanz)	-2
w5	Nutzung des Energieproduktionspotenzials ist mangelhaft	-2
w6	Standortnachteile sind gross (Arbeitsmarkt/Wohnqualität/Mobilität)	-4
w7	Hohe Mobilitätskosten, ungenügende Verbindungen im ÖV, lange Arbeitswege etc.	-4
w8	Lange administrative Entscheidungswege bei überkommunalen Projekten (12 Gemeinden mit 12 Gemeinderäten und	-3
w9	Wirtschaftsstruktur (wenig hochqualifizierte Arbeitsstellen, Klumpenrisiko, nur KMUs)	-5
w10	Tätigkeit der Gemeinderäte zu stark operativ und zu wenig strategisch (Zeitmangel, Milizsystem)	-3
w11	Zu wenig qualitativ gute Wohnungen für einheimische Familien	-3



Mit dem Tool «Strategisches Management» werden die Vision und Strategien entwickelt



Mit dem Tool «Strategisches Management» die Vision und Strategien entwickelt





G

GEMEINSAM: Wir streben **gemeinsam** eine **nachhaltige Entwicklung** an, die gewährleistet, dass auch künftige Generationen in einer intakten Umwelt, einer starken Wirtschaft und einer modernen Gesellschaft wohnen und arbeiten können.

O

OFFEN: Wir setzen auf Bewährtes, sind aber **innovativ** und **offen** für Neues.

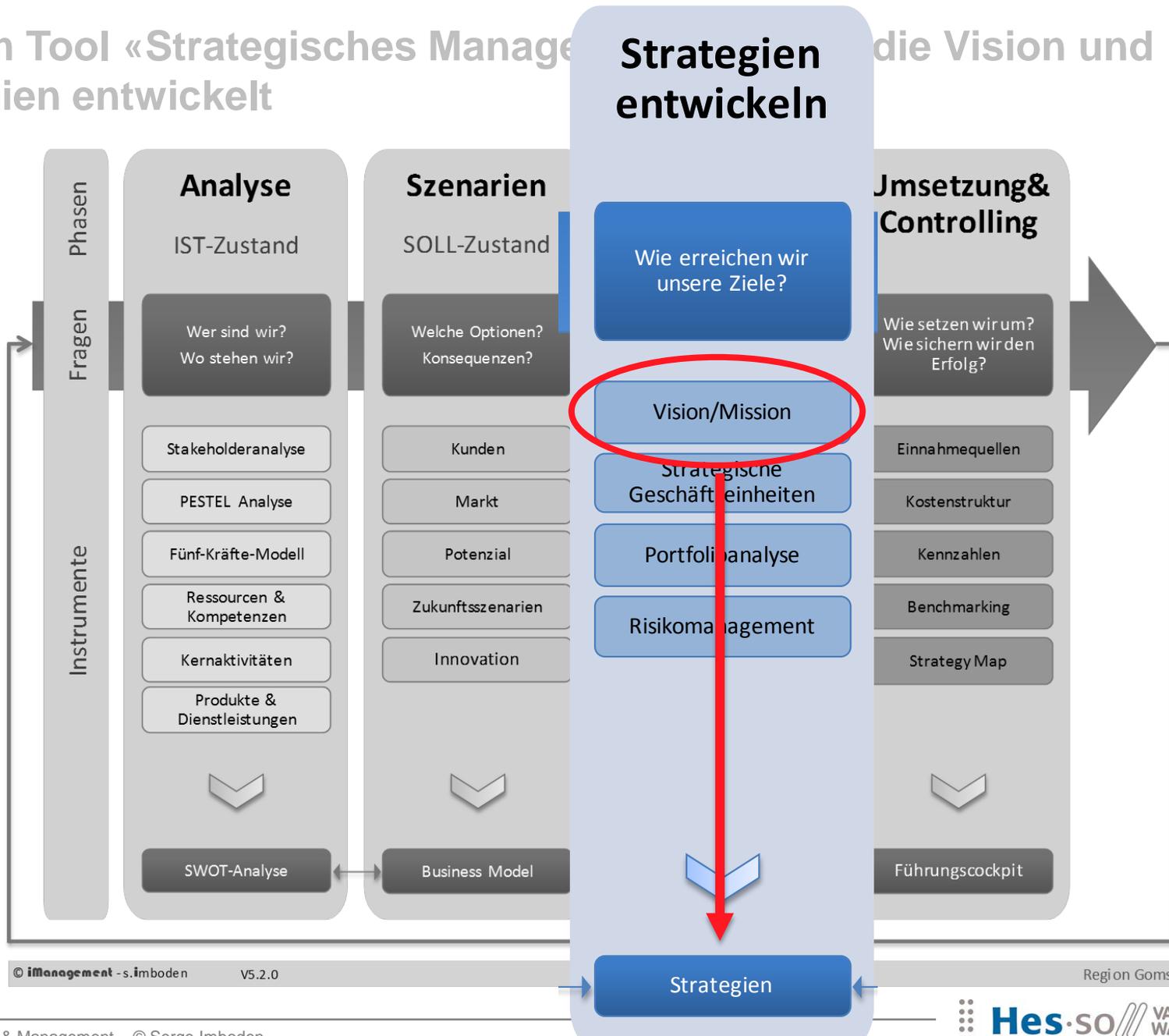
M

MUTIG: Wir fällen **mutige** und zukunftsweisende Entscheide, die gesunde, sichere sowie anregende Lebens- und Erholungsbedingungen schaffen.

S

SELBSTÄNDIG: Wir stärken unsere **Identität** und stellen die **Eigenversorgung** aus erneuerbarer Energie sicher.

Mit dem Tool «Strategisches Management» die Vision und Strategien entwickelt



Die Gommer Gemeinden haben eine **Vision** und die dazugehörigen **Strategien** erarbeitet, mit dem Ziel die Region in eine gemeinsame Zukunft weiterzuentwickeln.



GEMEINSAM

- > Mit dem Ziel, eine hohe Wohn-, Arbeits- und Erholungsqualität in der Region Goms zu gewährleisten, wird die interkommunale und überregionale Zusammenarbeit gefördert.
- > Die Verwaltungsaufgaben sind effizient und professionell.

OFFEN

- > Die Region Goms-Aletsch ist eine der bedeutendsten Tourismusregionen der Schweiz.

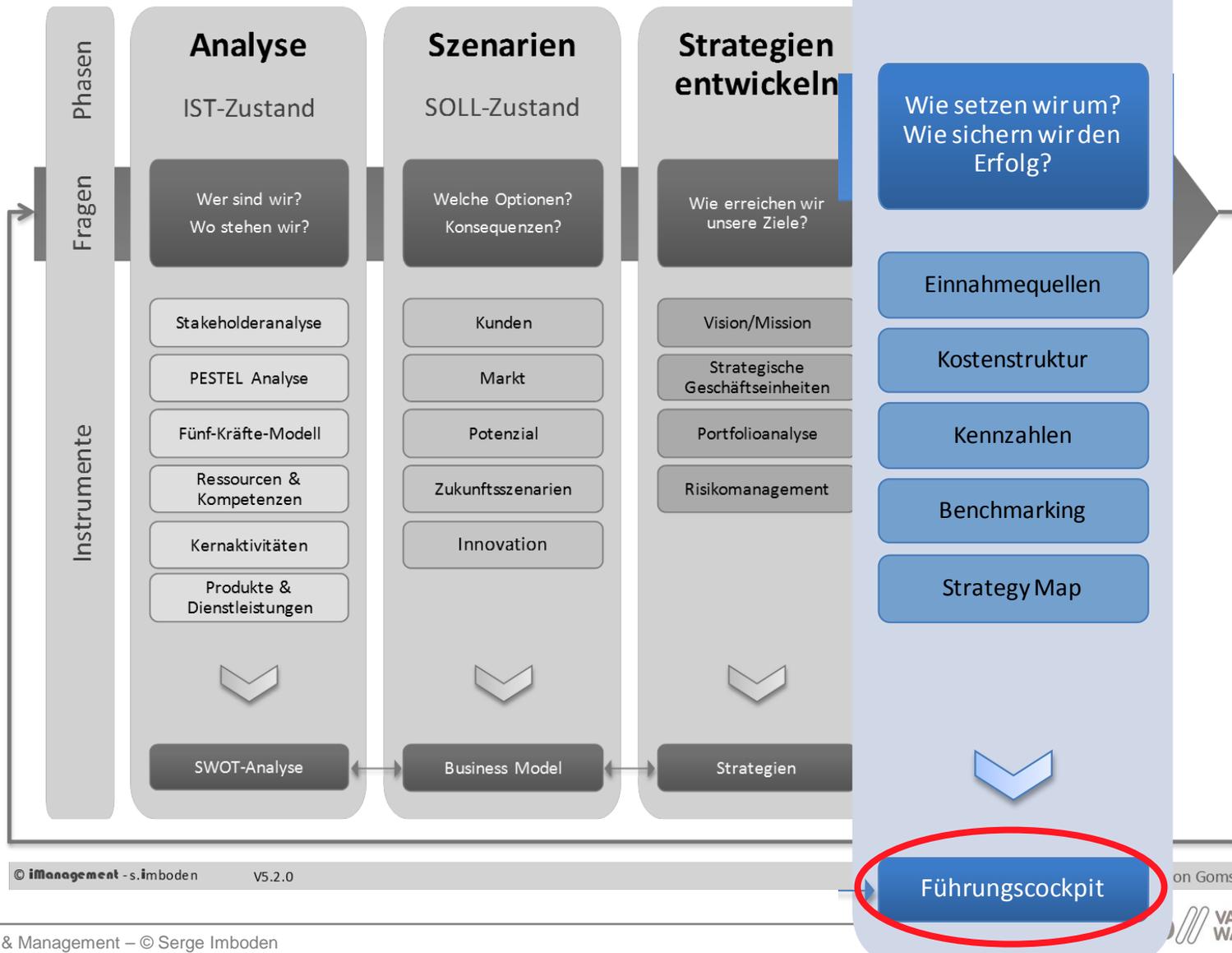
MUTIG

- > Das natürliche Landschaftsbild sowie die Luft- und Wasserqualität bleiben den zukünftigen Generationen erhalten.
- > Die Region Goms ist als Wirtschafts- und Wohnstandort attraktiv.

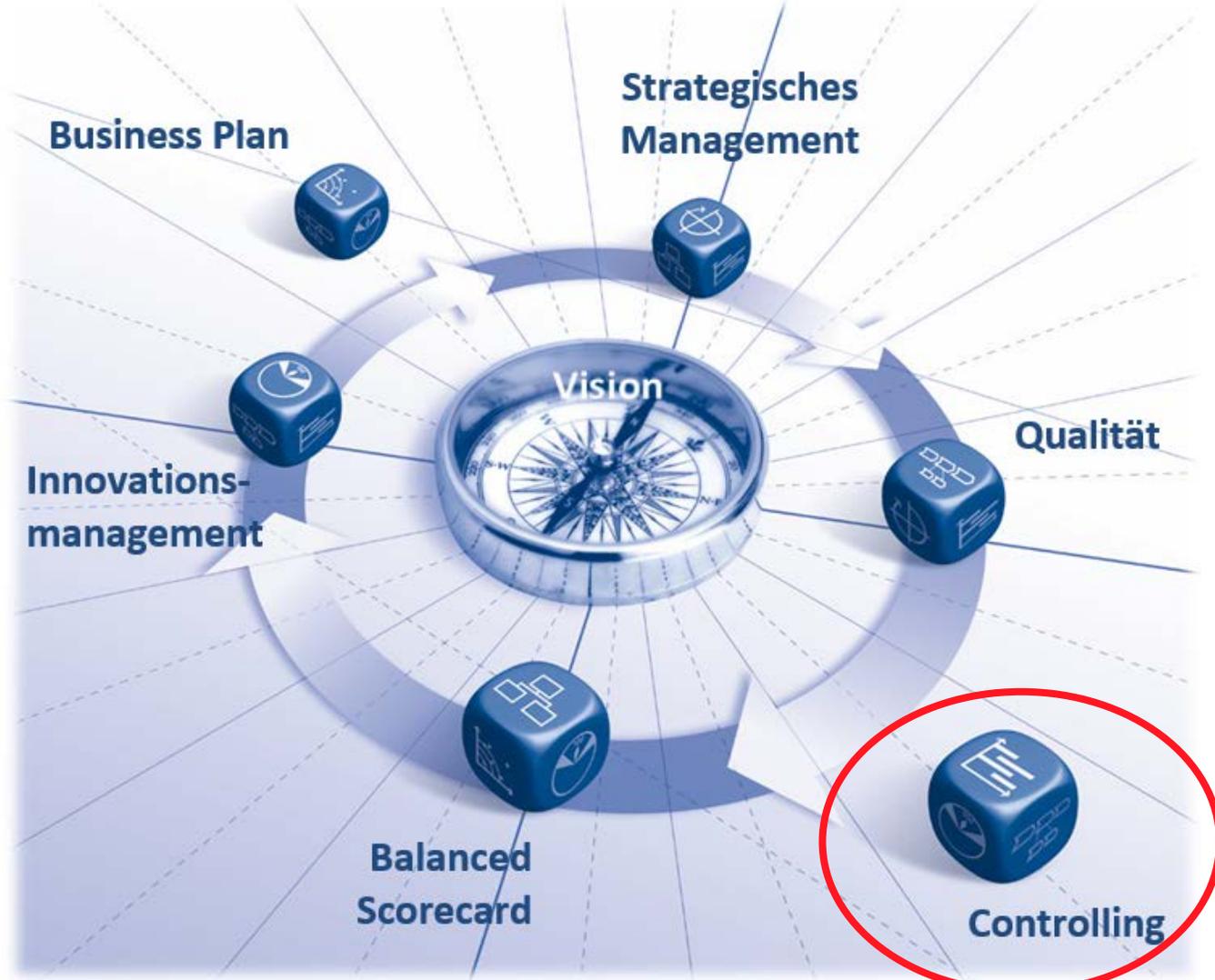
SELBSTÄNDIG

- > Die Region Goms stellt die Eigenversorgung aus erneuerbaren Energien sicher.

Mit dem Tool «Strategisches Management» werden Strategien entwickelt und Umsetzung & Controlling



Mit dem Tool «Cockpit»
wird die nachhaltige
Entwicklung



© iManagement - s.imboden

V4.0.0

Region Goms



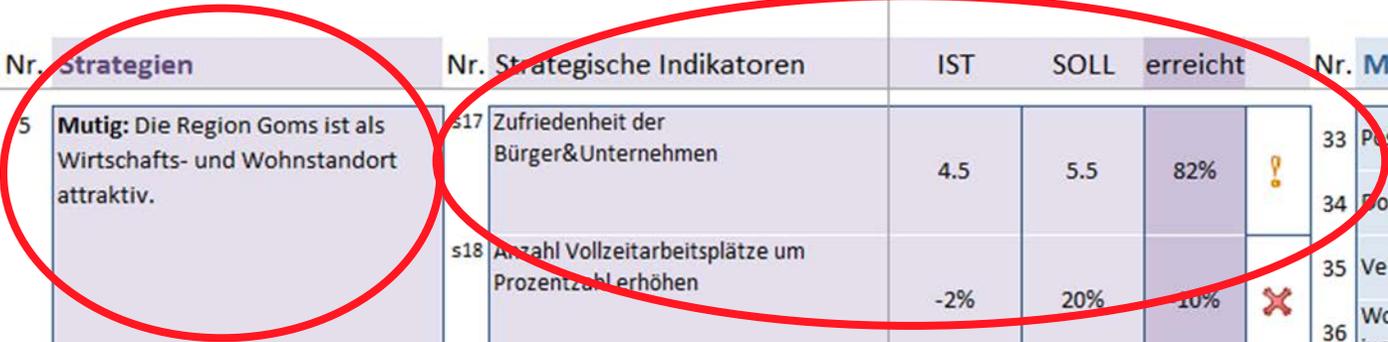
STRATEGIEN - MASSNAHMEN - PROJEKTE

Region Goms



Projekte

VISION



Nr.	Strategien	Nr.	Strategische Indikatoren	IST	SOLL	erreicht	Nr.	Massnahmen	Ver?	Beginn	Ende	
5	Mutig: Die Region Goms ist als Wirtschafts- und Wohnstandort attraktiv.	s17	Zufriedenheit der Bürger&Unternehmen	4.5	5.5	82%	!	33	Positionierung Goms	Instand	28.01.2013	31.12.2014
		s18	Anzahl Vollzeitarbeitsplätze um Prozentzahl erhöhen	-2%	20%	10%	✗	34	Positionierung Unternehmen		02.01.2012	30.06.2014
		s19	Jährlicher Bevölkerungszuwachs in Prozent (ausgewertet nach Bevölkerungsstruktur)	-4%	5%	-80%	✗	35	Positionierung Touristen		31.01.2014	30.06.2014
		s20	Anzahl jährlich neu angesiedelte Unternehmen	-5	10	-50%	✗	36	Positionierung Zusammenarbeit Bereiche		31.01.2014	30.06.2015
								37	Positionierung Dorfverbleibe		27.01.2014	31.12.2014
								38	Positionierung Verwaltungsabläufe		27.01.2014	31.12.2014
								39	Positionierung Mark Verwaltung		27.01.2014	31.12.2014
								40	Positionierung Wohnanbahnung Fachkräfte		27.01.2014	31.12.2014
								41	Positionierung junge Familien			
								42	Positionierung Umfragen			
								43	Positionierung Akquisition	Bittel/Valken	28.01.2013	31.12.2014
								44	Positionierung Förderung		27.01.2014	31.12.2014
								45	Positionierung Bahn		27.01.2014	31.12.2014
								46	Positionierung Region		21.01.2014	31.12.2014
								47	Positionierung Förderung		27.01.2014	31.12.2015
								48	Positionierung Verbesserung		27.01.2014	31.12.2015
								49	Positionierung (Energie)		21.01.2014	30.06.2014
								50	Positionierung (Energie)		21.01.2014	30.06.2014
								51	Positionierung (Energie)		01.06.2014	30.12.2014
								52	Positionierung (Energie)		01.06.2014	30.12.2014
								53	Positionierung (Energie)		01.06.2013	30.12.2014
								54	Positionierung (Energie)		01.06.2013	30.12.2014
								55	Positionierung (Energie)		01.07.2014	31.12.2014
								56	Positionierung (Energie)		01.07.2014	31.12.2014
								57	Positionierung (Energie)	Schwarztor m. Valken	01.07.2013	31.12.2013
								58	Positionierung (Energie)		01.01.2013	31.12.2018
								59	Positionierung (Energie)		01.03.2013	30.06.2015
								60	Positionierung (Energie)		01.03.2013	31.12.2018
								61	Positionierung (Energie)		01.07.2013	31.07.2015

4. Beispiel Region Goms

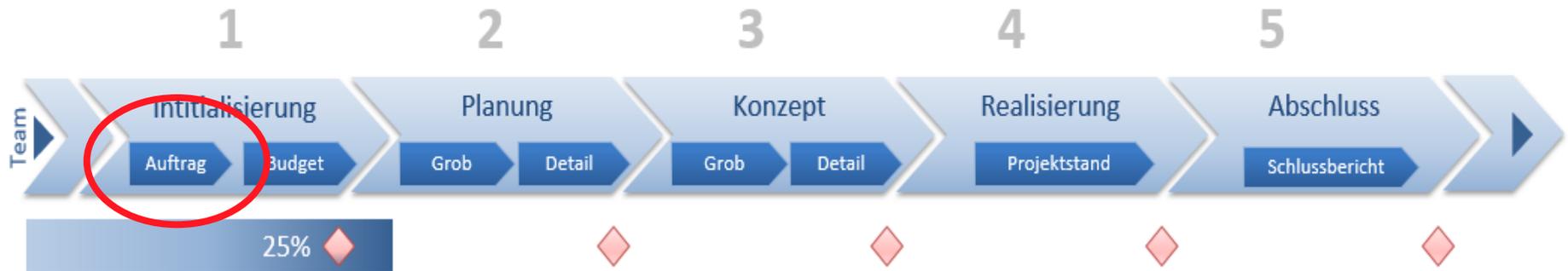
Mit dem Tool «Projektmanagement» werden die Massnahmen umgesetzt

Verkehrssicherheitskonzept



PROJEKTMANAGEMENT : P35

+ - ? Deutsch



© iManagement - s.imboden V3.5.4

Region Goms



Projektnummer:	P35	Beginn:	01.01.2014	Ende:	31.12.2014
Projektbezeichnung:	Verkehrssicherheitskonzept	AuftraggeberIn:	N. Carlen	ProjektleiterIn:	??
Abteilung:		geändert am:	05.11.2013	StellvertreterIn:	
Strategisches Ziel:	Mutig: Die Region Goms ist als Wirtschafts- und Wohnstandort attraktiv.				

Kurzbeschreibung / Problemstellung

Gesamtprojekt



Im Winter müssen die Strassen und die Bahn immer wieder wegen Lawinengefahr oder Lawinenniedergängen gesperrt werden. Dies ist für den Tourismus nicht tragbar. Es soll ein Verkehrssicherheitskonzept mit konkreten Massnahmenvorschlägen erstellt werden.
 Zu beachten: Projekt 34: "Dorfverkehr"

Projektziele (SMART = Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realisierbar, Terminierbar)



1. Verkehrssicherheitskonzept mit konkreten Massnahmenvorschlägen erstellen
2. Verkehrssicherheitskonzept
3. Handlungsempfehlungen
- 4.
- 5.
- 6.

Erwartete Ergebnisse (Deliverable)

- 1.
- 2.
- 3.

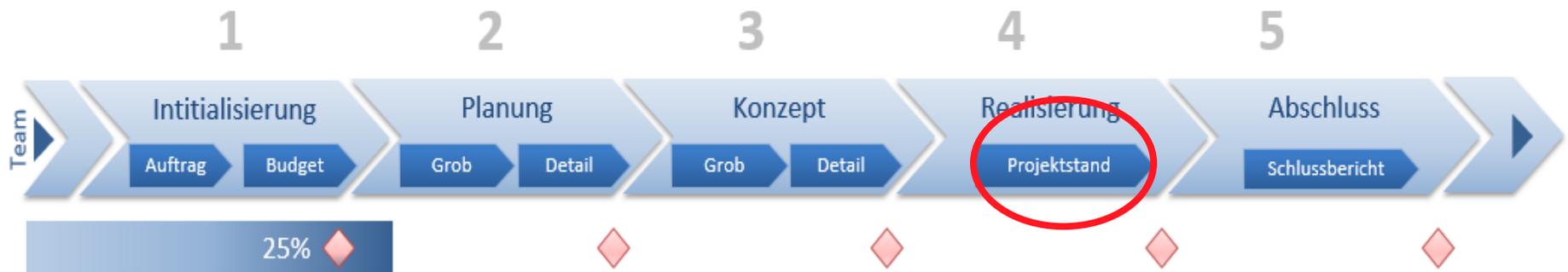
Mit dem Tool «Projektmanagement» werden die Massnahmen umgesetzt

Verkehrssicherheitskonzept



PROJEKTMANAGEMENT : P35

+ - ? Deutsch ▾



© iManagement - s.imboden V3.5.4

Region Goms



Projektnummer:	P35	Beginn:	01.01.2014	Ende:	31.12.2014
Projektbezeichnung:	Verkehrssicherheitskonzept	AuftraggeberIn:	N. Carlen	ProjektleiterIn:	??
Abteilung:	0	geändert am:	05.11.2013	StellvertreterIn:	0
Strategisches Ziel:	Mutig: Die Region Goms ist als Wirtschafts- und Wohnstandort attraktiv.				

Allgemeine Beurteilung (1 = läuft planmässig; 2 = im Auge behalten; 3 = kritisch)

Gesamtprojekt	läuft planmässig	✓	25%			
Budget/Ressourcen	im Auge behalten	!				
Qualität/Ziele	läuft planmässig	✓				
Termine/Planung	kritisch	✗				

Budget / Ressourcen / Personen

				Plan	Ist	Saldo
Interne Kosten	→	25%		Fr. 1.00	Fr. 0.25 ✓	Fr. 0.75
Externe Kosten	→	20%		Fr. 10.00	Fr. 2.00 ✓	Fr. 8.00
TOTAL KOSTEN		20%		Fr. 11.00	Fr. 2.25 ✓	Fr. 8.75

Bemerkungen/Beilagen

Empty text box for remarks or attachments.

5. Fazit

- Die Führung einer Gemeinde ist sehr **komplex**.
- Die meiste Zeit wird auf der operativen Ebene gearbeitet. Für die **strategische Ausrichtung** bleibt **wenig Zeit** übrig.
- Die **Führungsinstrumente** sollten möglichst **einfach** und benutzerfreundlich sein.
- Die Region **Goms** hat einen **ersten Schritt** in die richtige Richtung getan.



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Serge Imboden
Institut Entrepreneurship&Management
Tel. 027 606 90 78
E-mail: serge.imboden@hevs.ch

Literatur

- Covey, Stephen R. (2005).** Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. – erw. u. überarb. Neuausg. – Offenbach: Gabal
- Covey, Stephen R. (2006).** Der 8. Weg, Mit Effektivität zu wahrer Grösse: Gabal
- Drucker, Peter, Joseph A. Maciariello (2009).** Management, Band I, Campus
- Drucker, Peter, (2002).** Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- Fleming, J. H. et. al., (2005).** Manage Your Human Sigma, Harvard Business Review, July-August
- Imboden Serge (2004).** Excellence im Bildungsbereich – Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. University Press, Fribourg.
- Imboden Serge (2009).** Qualität in Berufsfachschulen. Die Wirksamkeit der Schulführung, Masterarbeit Universität Fribourg
- Maren Lehky (2007).** Die 10 grössten Führungsfehler – und wie Sie sie vermeiden, Campus
- Neuberger O. (2002).** Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart, S. 493-532
- Pelz, W., (2004).** Kompetent führen, 2. Auflage, Wiesbaden
- Pinchot, Gifford (1988).** Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer, o.O..
- Staehe (1999),** Management, 8. Auflage, München, S. 334
- Thommen, Jean-Paul (2005).** Introduction à la gestion d'entreprise, 4., veränd. Aufl. 01.09.2005, Versus
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2009).** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Gabler