

# 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.



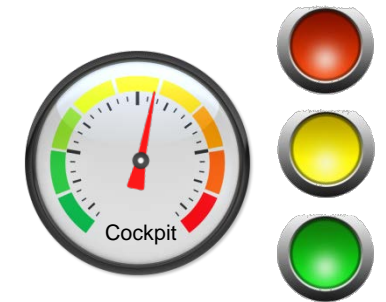
**Ziel: 1 Vision mit gemeinsamen Strategien**

# Jedes strategische Projekt sollte mit der Vision verbunden sein

2. Von der Vision zu den konkreten Projekten



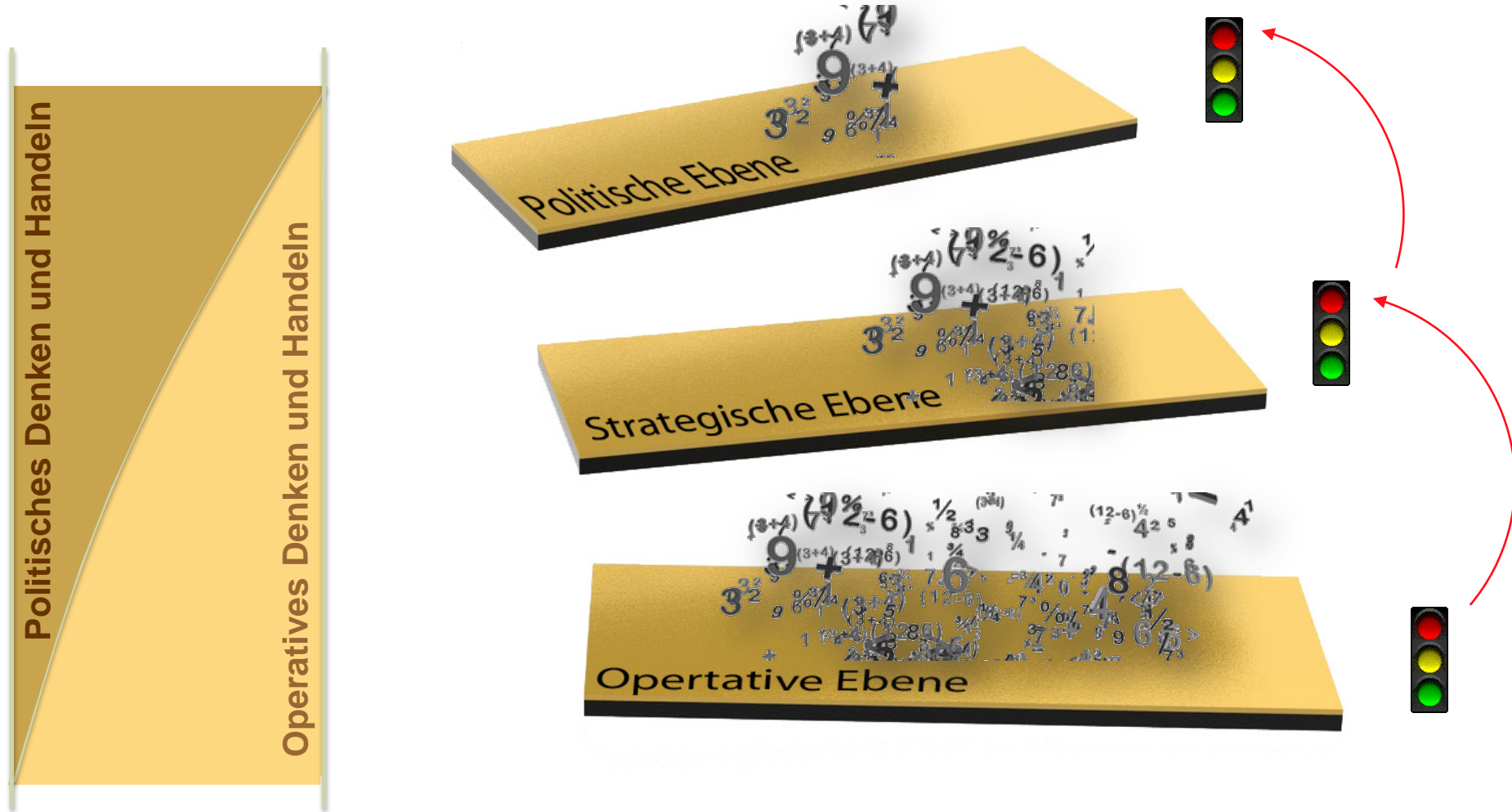
**Führungscockpit**  
Strategische Ebene



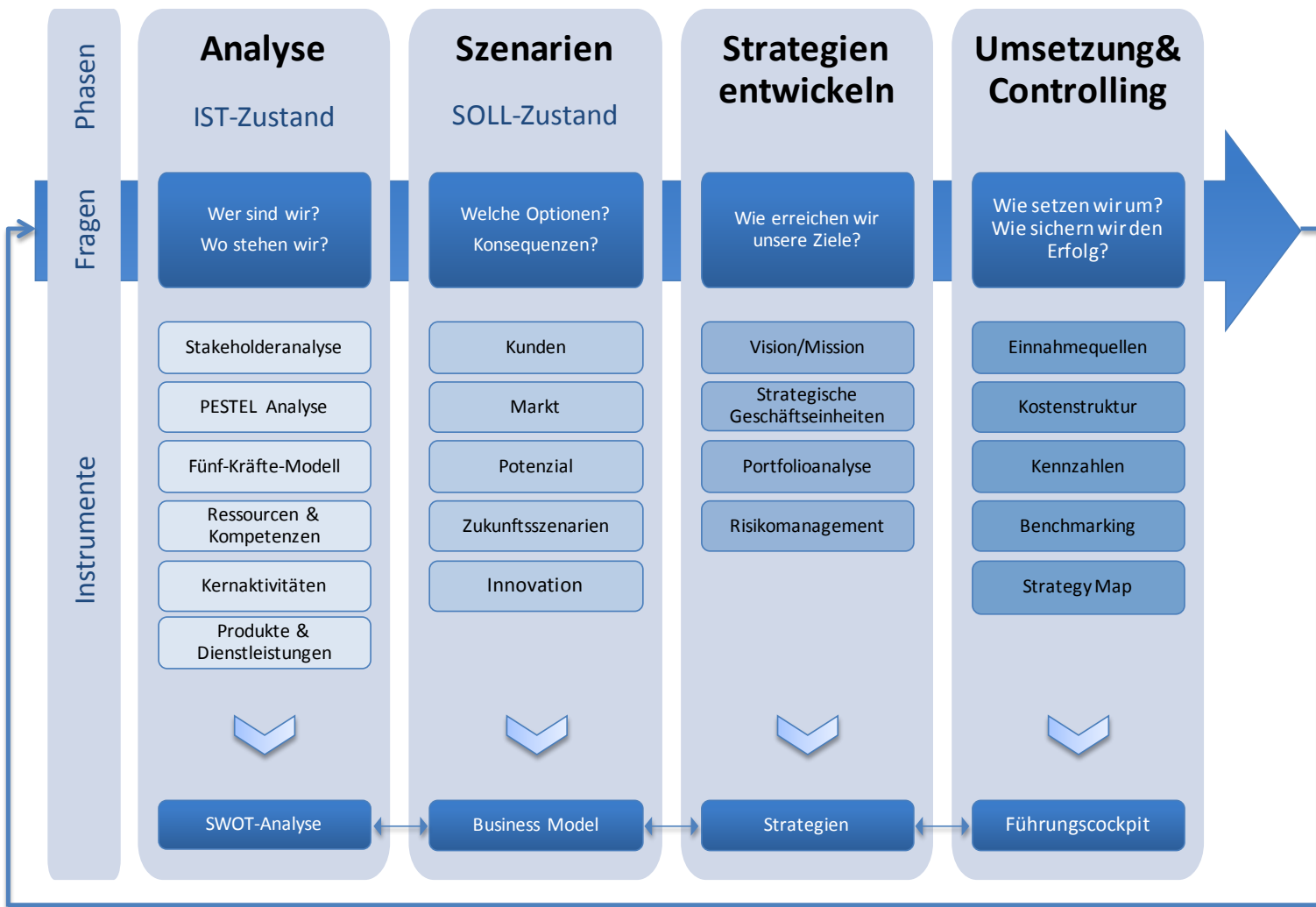
**Projektmanagement**  
Operative Ebene



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

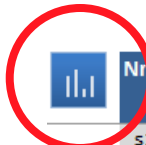


# Mit dem Tool «Strategisches Management» werden die Vision und die Strategien entwickelt



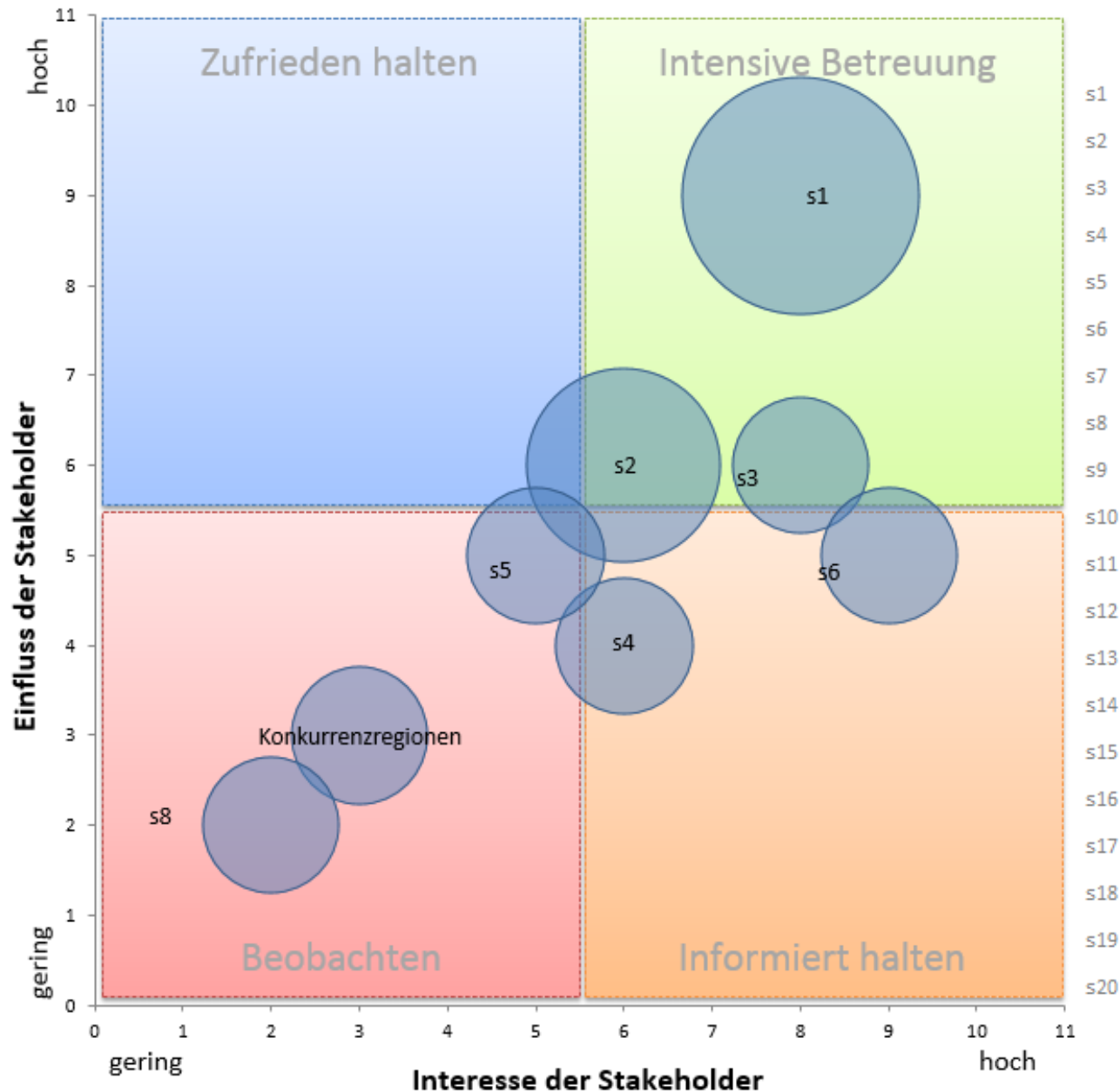
Mit dem Tool «Strategisches Management» werden die Vision und Strategien entwickelt



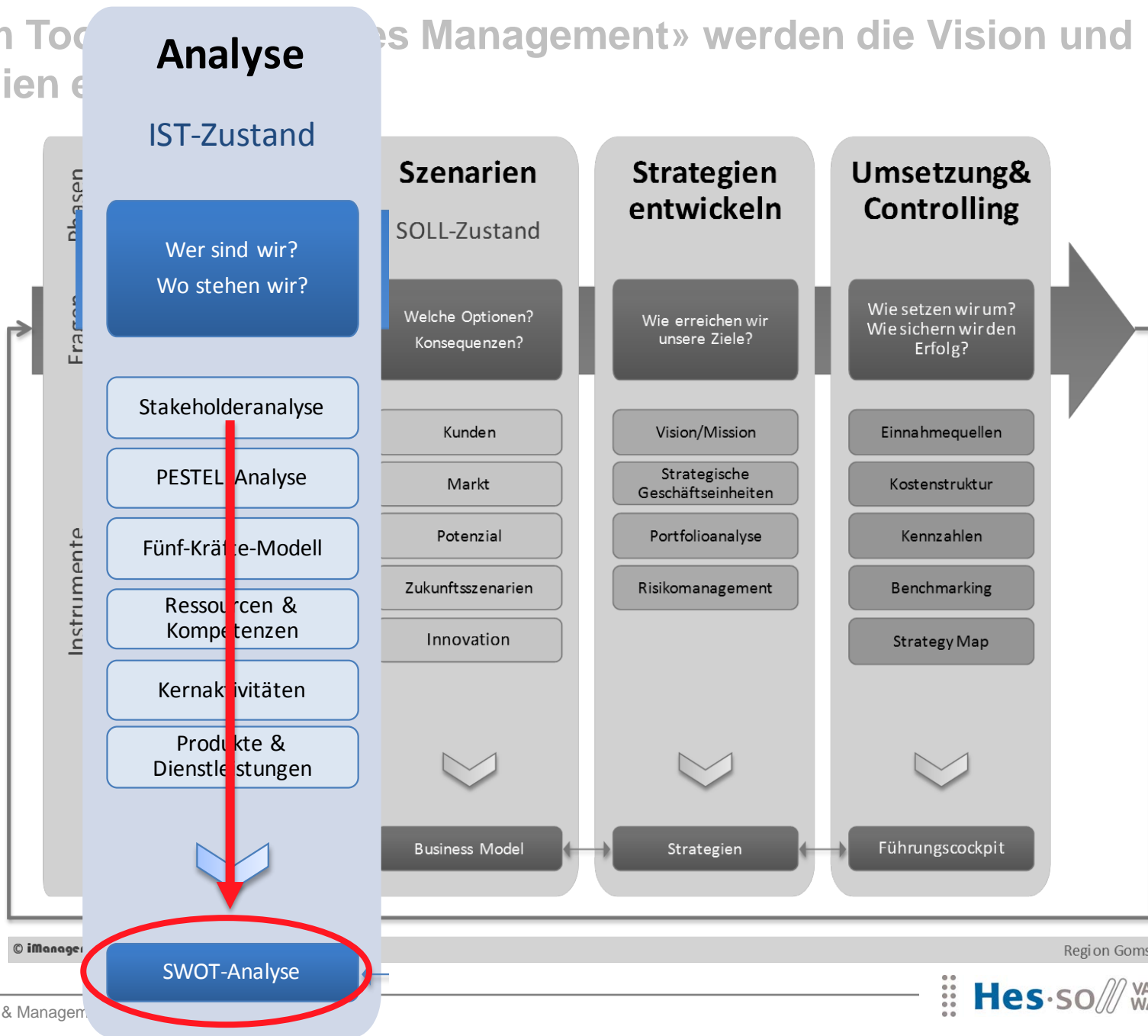


Nr	Anspruchsgruppe	Stärke der Interessen	Höhe des Einflusses	Interessen, Erwartungen	Grösse der Gruppe	Chancen (+) und Gefahren (-)	Mögliche Massnahmen	Status
s1	<b>Bürger</b> - Familien - Jugend - Senioren"	8	9	"Qualität der Dienstleistungen Rasche Bearbeitung der Anliegen Interessen gegenüber dem Kanton 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	<b>Gäste</b> - 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	<b>Gewerbe</b> - 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

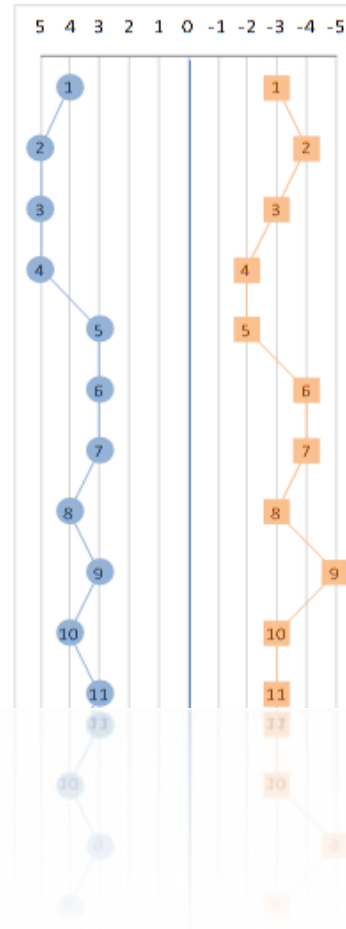


## S Stärken

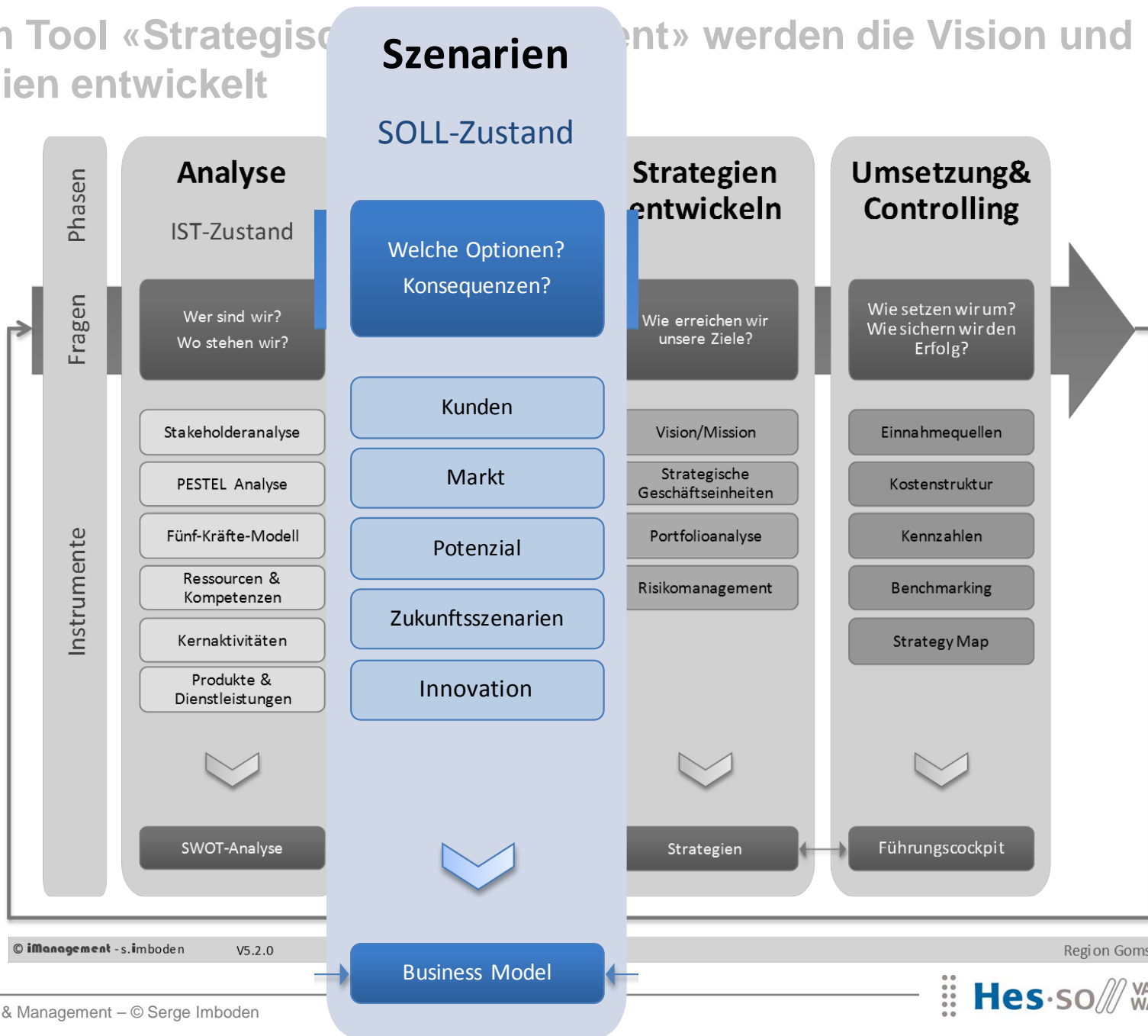
s1	Natur, Landschaft (aber kein einheitliches Raumplanungskonzept)	4
s2	Artenvielfalt	5
s3	Wasser	5
s4	Luftqualität	5
s5	Tourismusangebote (insb. Winter), Entwicklungspotenzial im Tourismus	3
s6	Gut erreichbares (Nah-)Erholungsgebiet	3
s7	Energie und Energie-Projekte	3
s8	Prädestiniert für aktive Erholung, 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  
O  
M  
S**

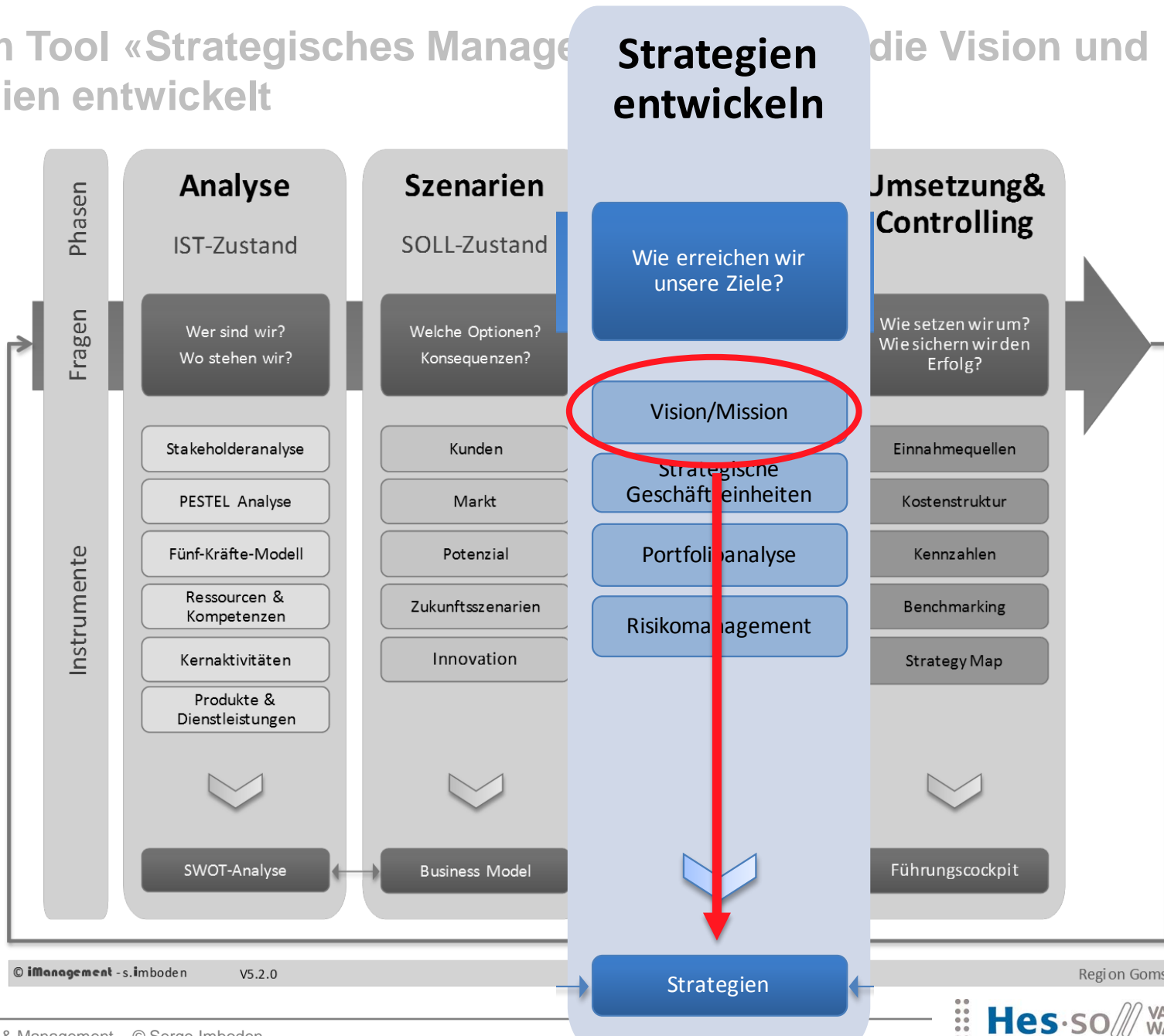
**GEMEINSAM:** Wir streben **gemeinsam** eine **nachhaltige Entwicklung** an, die gewährleistet, dass auch künftige Generationen in einer intakten Umwelt, einer starken Wirtschaft und einer modernen Gesellschaft wohnen und arbeiten können.

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

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

**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.

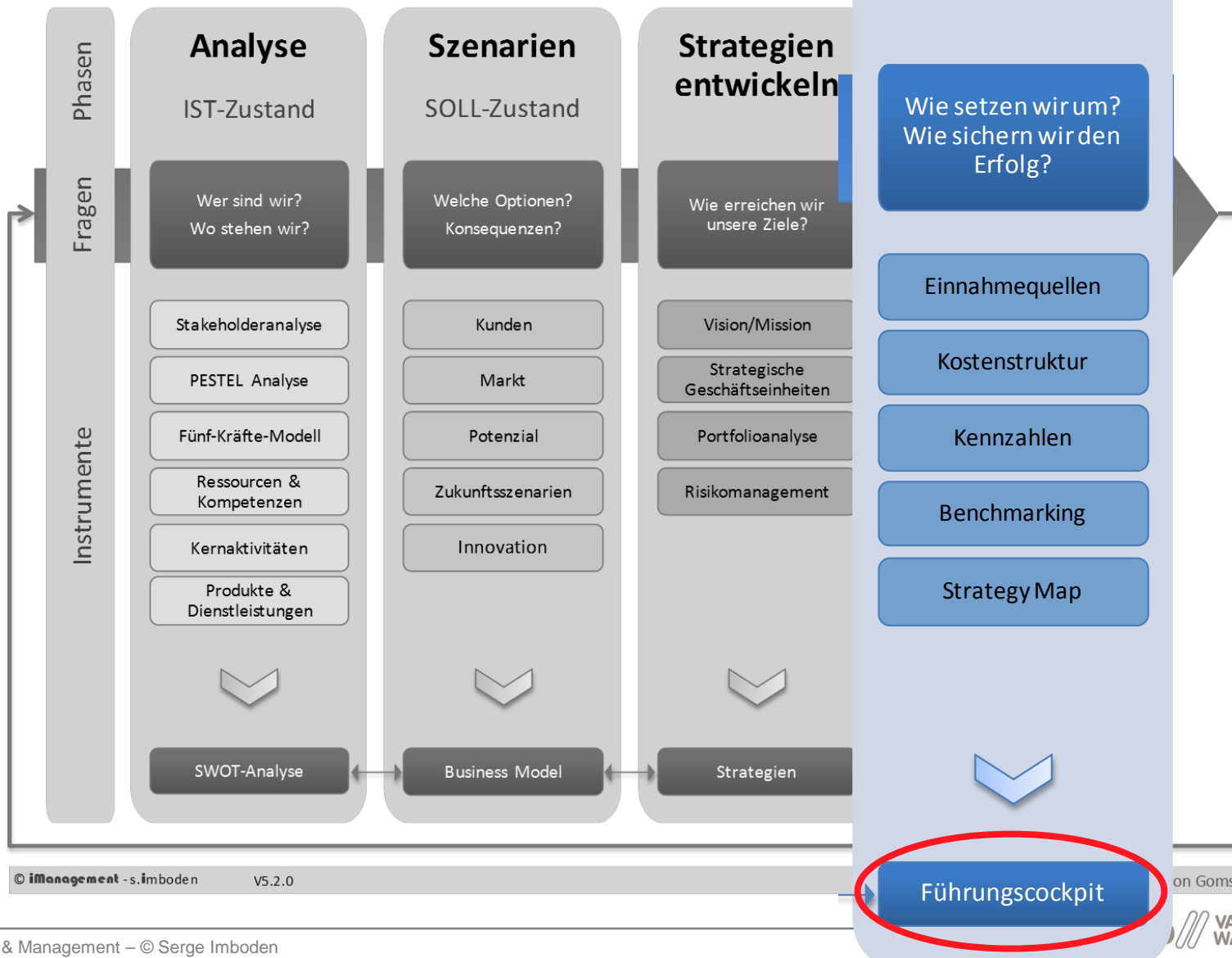
#### **SELBSTÄNDIG**

- > 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



## Projekte

Nr.	Strategien	Nr.	Strategische Indikatoren	IST	SOLL	erreicht
5	<b>Mutig:</b> Die Region Goms ist als Wirtschafts- und Wohnstandort attraktiv.	s17	Zufriedenheit der Bürger&Unternehmen	4.5	5.5	82%
		s18	Anzahl Vollzeitarbeitsplätze um Prozentzahl erhöhen	-2%	20%	10%
		s19	Jährlicher Bevölkerungszuwachs in Prozent (ausgewertet nach Bevölkerungsstruktur)	-4%	5%	-80%
		s20	Anzahl jährlich neu angesiedelte Unternehmen	-5	10	-50%

6	<b>Selbständig:</b> Die Region Goms stellt die Eigenversorgung aus erneuerbaren Energien sicher.	s21	Anteil erneuerbare Energie in % vom Gesamtenergieverbrauch	60%	100%	60%
		s22	Jährliche Reduktion des Energieverbrauchs	5%	-3%	-60%
		s23				0%
		s24				0%

Nr.	Massnahmen	Ver?	Beginn	Ende
33	Position	Imstand	28.01.2013	31.12.2014
34	Forhver			
35	Verkehr		27.01.2014	31.12.2014
36	Wohnung		27.01.2014	31.12.2014
37	Umfra			
38	Akquisit	Bittel / Vulkan	28.01.2013	31.12.2014
39	Förderm		27.01.2014	31.12.2014
40	Bahnh		27.01.2014	31.12.2014
41	Region		21.01.2014	31.12.2014
42	Förderm		27.01.2014	31.12.2015
43	Verbess		21.01.2014	30.06.2014
44	Möglich		21.01.2014	30.06.2014
45	(Energie		01.06.2014	30.12.2014
46		Carlon	01.06.2013	30.12.2014
47			01.07.2014	31.12.2014
48		Schwarzor m. Vulkan	01.07.2013	31.12.2013
49		Clauron	01.01.2013	31.12.2018
50		Clauron	01.03.2013	30.06.2015
51		Clauron	01.03.2013	31.12.2018
52		Clauron	01.07.2013	31.07.2015

VISION

4. Beispiel Region Goms

42	Fördern von erneuerbaren Energien	0%	100%	0%	0%
43	Verbesserte Nutzung von regenerativer Energie (Energieeffizienz)	0%	100%	0%	0%
44	Möglichkeit geringerer Energie- und Rohstoffverbrauch (Energieeffizienz)	0%	100%	0%	0%
45		0%	100%	0%	0%
46		0%	100%	0%	0%





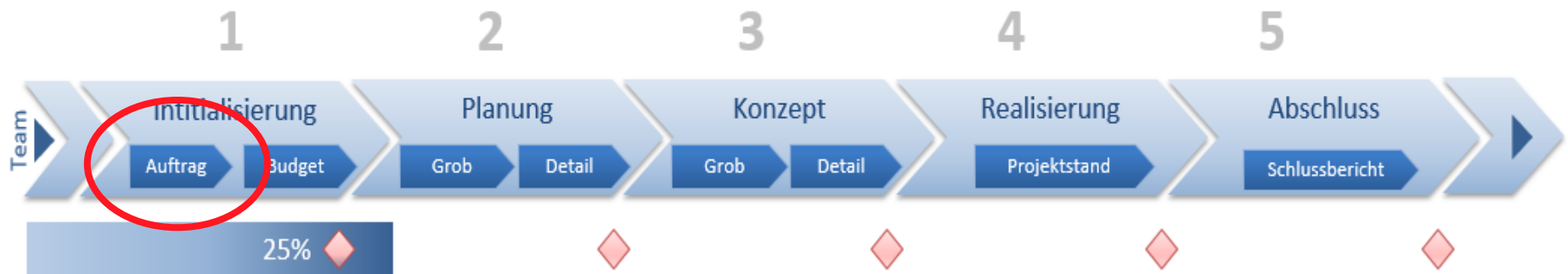
# Mit dem Tool «Projektmanagement» werden die Massnahmen umgesetzt

## Verkehrssicherheitskonzept



PROJEKTMANAGEMENT : P35

+ - ? Deutsch ▾



© iManagement - s.imboden V3.5.4

Region Goms



Projektnummer:	P35	Beginn:	01.01.2014	Ende:	31.12.2014
Projektbezeichnung:	<b>Verkehrssicherheitskonzept</b>	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.

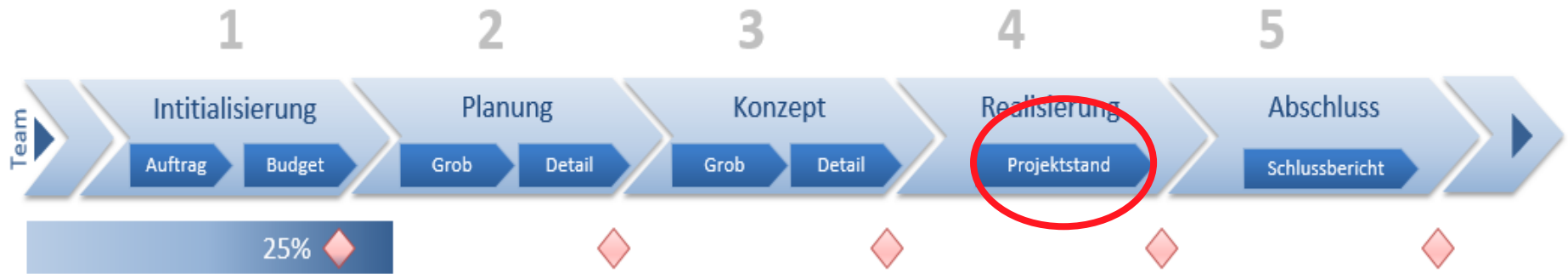
# Mit dem Tool «Projektmanagement» werden die Massnahmen umgesetzt

## 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
<b>TOTAL KOSTEN</b>		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](mailto: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