

Der Gemeinderat als Pilot im Gemeindec cockpit

Die Führung einer Gemeinde ist eine komplexe Aufgabe. Im Rahmen eines Forschungsprojekts wird nun zusammen mit der Praxis ein so genanntes Gemeindec cockpit entwickelt. Damit können der Exekutive und dem Kader der Gemeindeverwaltung Führungsinformationen in konzentrierter Form bereitgestellt werden.

Die Anforderungen an die Gemeindeführung nehmen laufend zu. Die Umwelt verändert sich immer rascher und teilweise sprunghaft. Die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger steigen. Gleichzeitig sinkt ihr Vertrauen gegenüber Behörden und Verwaltung. Die nachhaltigkeitsorientierte Gemeindeführung erfordert eine umfassende, ressortübergreifende Lagebeurteilung, die Entwicklung eines ausgewogenen Zielsystems und eine entsprechende Strategie. Um all diesen Ansprüchen gerecht zu werden, sind die Verantwortlichen einer Gemeinde auf Führungsinstrumente angewiesen, die sie bei ihrer Führungstätigkeit unterstützen. Im Cockpit eines Flugzeugs stehen den Piloten alle zur Führung des Flugzeugs relevanten Informationen und Kommunikationssysteme zur Verfügung. Mit einem Gemeindec cockpit wird angestrebt,

der Exekutive und dem Kader der Gemeindeverwaltung Führungsinformationen in konzentrierter Form bereitzustellen. Dies kann auf unterschiedliche Weise realisiert werden (schriftlicher Bericht, Zusammenstellung von Tabellen und Graphiken im Sitzungszimmer der Exekutive, einfache Webseiten, anspruchsvolle Lösungen mit Data-Warehouse- und Business-Intelligence-Instrumenten). Oft ist eine Kombination dieser Hilfsmittel zweckmässig.

Ziele und Strategie als Voraussetzung

Um Führungsinstrumente erfolgreich einzusetzen, muss sich die Gemeindeführung über ihre Strategie und die zu erreichenden Ziele einig sein. Im Gemeindec cockpit werden diese Ziele in Form von messbaren Indikatoren festgehalten (z. B. Finanzkennzahlen, Vor-

gaben zur sozialen Struktur der Bevölkerung, Zielsetzungen betreffend Umgang mit natürlichen Ressourcen, wichtige Meilensteine mit Terminvorgabe). Mithilfe der entsprechenden Ist-Werte wird der Zielerreichungsgrad ermittelt. Die Gemeindeführung überprüft in der Regel einmal pro Jahr ihre Strategie und deren Umsetzung.

Die erforderlichen Daten stammen aus verschiedenen Datenquellen. Wichtige Quelle bilden die Applikationen für die Verwaltung der Einwohnerregister und für die Führung der Gemeindefinanzen, der Gemeindebetriebe, des Sozialdienstes usw. Wichtig sind auch Daten aus dem Umfeld (andere Gemeinden, Regionen, Kantone, Bund usw.). Bei einfacheren Cockpitolösungen müssen die Daten manuell aus den Datenquellen zusammengetragen werden. Bei anspruchsvolleren Lösungen werden sie

über definierte Schnittstellen in ein so genanntes Data Warehouse importiert und dort in eine für die Entscheidungsunterstützung geeignete Form gebracht. Danach werden sie mit vielfältigen Methoden analysiert und tabellarisch und graphisch aufbereitet. Die bereitgestellten Daten und Instrumente können den Benutzern stufengerecht auf Webseiten (z. B. im Intranet der Gemeinde) zur Verfügung gestellt werden.

Gemeindec cockpit: Wohlten

Finanzen Strategiebereiche

Homepage Bevölkerung **Finanzen** Personal Raumordnung und Umwelt

Gemeindec cockpit Wohlten > Finanzen

Zeitfilter Vergangenheit

Zeitfilter Vergangenheit: 2005 ; 2006 ; 2007

Scorecard Finanzen

	2005		2006		2007	
	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target
Selbstfinanzierungsgrad	181.28%	100.00%	72.60%	100.00%	89.02%	100.00%
Selbstfinanzierung	4,060,067.87		3,010,523.61		3,300,293.24	
Nettoinvestitionen	2,239,692.25		4,146,576.40		3,707,524.35	
Selbstfinanzierungsanteil	10.51%	10.00%	7.75%	10.00%	8.36%	10.00%
Zinsbelastungsanteil	-0.67%	0.00	-1.10%	0.00	-0.99%	0.00
Ergebnis laufende Rechnung	555,012	-776,670	-259,702	-1,297,805	-638,568	-762,392
Gesamtsteueranlage...						
Liegenschaftssteuer...						
Steueranlage...						
Harmonisierter Ertragsindex (HEI)...						
Planung...						

Report Kommentar

Ziel	Der Finanzhaushalt ist im Gleichgewicht
Indikator	Selbstfinanzierungsgrad
Erwartungswert	Der Selbstfinanzierungsgrad beträgt >= 80%

Interpretation 2007

Ausschnitt aus dem Gemeindec cockpit der Gemeinde Wohlten bei Bern.

(Abbildung: zvg)

KTI-Projekt

«Strategische Führungsplattform»

Das Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern (AGR) fördert seit mehreren Jahren die Entwicklung und den Einsatz von Gemeindecockpits. Es stellte den Gemeinden ein Excel-Sheet für ein einfaches Cockpit zur Verfügung. Die Gemeinde Wohlten bei Bern ist eine der wenigen Gemeinden, die darauf aufbauend ihr Gemeindecockpit konsequent weiterentwickelt und in den jährlichen Führungsrhythmus integriert hat. 2006 entwickelten zwei Studierende der Berner Fachhochschule Technik und Informatik in Biel (BFH-TI) einen ersten Prototypen für das Wohlener Gemeindecockpit auf der Basis von Datenbank- und Webtechnologien. Damit konnte das Interesse weiterer Partner (Gemeinden, Wirtschafts- und Hochschulpartner) geweckt werden. Im November 2007 bewilligte die Förderagentur für Innovation KTI des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT) einen namhaften Beitrag für das Projekt «Strategische Führungsplattform für kleine und mittlere Gemeinden».

Die KTI finanziert das Projekt während drei Jahren. In dieser Zeit wird ein umfangreiches Führungsinstrumentarium entwickelt und in sieben Pilotgemeinden praktisch erprobt. Um die Gemeinden möglichst rasch einzubeziehen, wurden 2008 für alle Gemeinden einfache Gemeindecockpits bereitgestellt. In diesem Jahr liegt der Schwerpunkt beim Import von Daten aus verschiedenen Gemeindeapplikationen (Finanzen, Einwohner usw.) in das Data Warehouse des Cockpits. Im letzten Projektjahr stehen die Integration von Massnahmen- und Projektplanungen sowie die Unterstützung der interkommunalen Zusammenarbeit im Vordergrund.

Orientierung mit Symbolen auf Dashboards

Technisch realisiert werden die Cockpits mit Business Intelligence Software von Microsoft. Die Daten werden in einer MS SQL Datenbank gesammelt und für die weitere Verwendung bereitgestellt. Tools des Performance Point Servers dienen der Aufbereitung der Daten zu Entscheidungsunterlagen. Für die Publikation im Web dienen Sharepoint Services.

Die im vergangenen Jahr eingeführten Cockpits weisen eine einheitliche Struktur des Data Warehouse auf. Die Präsentation der Daten orientiert sich jedoch an den Strategiebereichen der jeweiligen Gemeinde. Pro Strategiebereich werden von den Gemeinden fest-

Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> – Berner Fachhochschule Technik und Informatik, Biel (BFH-TI) – Westschweizer Fachhochschule Institut Wirtschaft & Tourismus, Siders
Politik / Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> – sieben Pilotgemeinden: Brügg BE, Roggwil BE, Stettlen BE, Wohlten bei Bern BE, Brig-Glis VS, Naters VS, Visp VS – Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern – Förderagentur für Innovation KTI des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie – Schweizerischer Gemeindeverband
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Microsoft (Schweiz) GmbH, Public Sector – Ruf Informatik AG – Talus Informatik AG

Die Partner des KTI-Projektes «Strategische Führungsplattform für kleine und mittlere Gemeinden». (Tabelle: zvg)

gelegte Indikatoren mit Soll- und Ist-Werten ausgewiesen. In so genannten Dashboards (englisch für Armaturenbrett) werden mithilfe von Symbolen (z. B. grünen, gelben oder roten Ampeln) Zielabweichungen optisch hervorgehoben. Um die Interpretation relativer Kennzahlen (z. B. Selbstfinanzierungsgrad) zu erleichtern, werden auch die einzelnen Elemente (Selbstfinanzierung, Nettoinvestitionen) angezeigt. Zudem können Interpretationen der Ist-Zahlen in Form von Kommentaren erfasst werden (siehe Abbildung vorherige Seite).

Das KTI-Projekt hat schon im ersten Projektjahr bei verschiedenen Stellen (Verwaltung, Wirtschaft, Hochschulen) Interesse geweckt. Die Wirtschaftspartner werden die ersten Ergebnisse vom 9. bis 12. Juni an der Suisse Public 2009 in Bern präsentieren.

Zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen

Die Entwicklergruppe der BFH-TI nimmt mit verschiedenen Partnern neue Projekte in Angriff. Im Vordergrund stehen zwei neue Problembereiche: erstens die Verknüpfung der Cockpits mit geografischen Informationssystemen (GIS-Daten, digitale Karten, Satellitenbilder) und zweitens die Vernetzung zwischen Cockpits im föderalen Staat.

Im GIS-Bereich bereitet die BFH-TI gemeinsam mit Forschungsteams der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Hochschule St. Gallen ein KTI-Projekt vor. Ziel des Projekts ist die Entwicklung von Führungsinstrumenten, mit deren Hilfe räumliche Prozesse sichtbar gemacht und simuliert werden können. Die Suche nach Projektpartnern aus Wirtschaft und Verwaltung ist noch nicht abgeschlossen. Für Gespräche mit Interessenten steht der Autor gerne zur Verfügung.

Ein Masterstudent der BFH-TI entwickelte in Zusammenarbeit mit der Bedag und dem Kantonalen Amt für Informatik und Organisation des Kantons Bern einen Cockpit-Prototyp für das Geres-Projekt (GemeindeRegisterSysteme der Bedag, siehe www.be.ch/geres). Darin werden «geres-relevante» Führungsinformationen für die beteiligten Verwaltungsstellen des Kantons Bern und der knapp 400 Berner Gemeinden bereitgestellt. Dadurch sollen die Übersicht erhöht, der Kommunikationsaufwand (manuell erzeugte Mails, Telefonate) reduziert und die Datenqualität in den betroffenen Systemen nachhaltig verbessert werden. Der Entscheid, ob der Kanton Bern eine produktive Version des Geres-Cockpits realisieren wird, ist noch ausstehend.

Während im Bereich behördenübergreifender Verwaltungsprozesse grosse Anstrengungen unternommen werden (z. B. Registerharmonisierung, eCH-Standardisierungen), werden behördenübergreifende Führungsprozesse noch kaum mit eGovernment-Lösungen unterstützt. Der elektronische Austausch von Führungsinformationen beschränkt sich bisher weitgehend auf den Versand von Dokumenten per Mail. Die BFH-TI sieht in der Vernetzung von Führungscockpits ein grosses Potenzial, die Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden zu verbessern. Als Bindeglied zwischen Bund und Gemeinden sind die Kantone hier besonders gefordert, aktiv an Lösungen mitzuarbeiten.

Dr. Urs Sauter, Dozent für Betriebswirtschaftslehre, Leiter des Forschungsfeldes «ICT-based Management» an der Berner Fachhochschule Technik und Informatik (BFH-TI), Biel, und Leiter des KTI-Projektes «Strategische Führungsplattform für kleine und mittlere Gemeinden», urs.sauter@bfh.ch