

Der Weg der Besten

Aufstieg im Gemeinde-Ranking

Band 2: Die erste Umsetzung



Von Bruno Hofer, Hofer Kommunalmanagement AG

Inhalt

I. Rechtliche Hinweise	3
II. Vorwort.....	4
1. Tipp: Warum schielen eine Tugend ist	6
2. Tipp: Die Feste feiern, wie sie fallen	6
3. Tipp: Warum man über Gutes berichten sollte	8
4. Tipp: Nur wer langsam geht, kommt sicher ans Ziel	10
5. Tipp: Wie aus Bestehendem Entwicklung auszulösen ist.....	11
7. Tipp: Schaffe, schaffe, Häusle baue	14
III. Schlusswort.....	19

I. Rechtliche Hinweise

Das Copyright zu diesem E-Book liegt bei Bruno Hofer. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses E-Book darf nicht ohne schriftliche Genehmigung durch den Autor Bruno Hofer kopiert werden, auch auszugsweise nicht. Verstöße werden sofort abgemahnt und rechtlich verfolgt.

II. Vorwort

Wer diesen Ratgeber lesen sollte:

Alle, die mit der Leitung von Gemeinden betraut sind. Alle, die Verantwortung tragen für die Entwicklung von Gemeinden.

Was Sie aus der Lektüre dieses Ratgebers gewinnen können:

Sie erhalten Anregungen und Hilfestellungen, wenn es darum geht, in Ihrer Gemeinde einen Prozess auszulösen, der in eine weitere Entwicklung mündet.

Liebe Gemeindeverantwortliche

Der Wettbewerb der Standorte ist in vollem Gang. Das Erfreuliche daran ist: In diesem Wettbewerb gibt es nur Gewinner! Wenn man eine bestimmte Ausgangslage als gegeben nimmt und die eine Gemeinde weiter vorn platziert sieht als eine zweite und den Wettbewerb startet, dann wird – vorausgesetzt, beide Wettbewerber nehmen die Herausforderung an – die Situation für jeden nachher besser sein als zuvor. Die Relation mag gleichgeblieben sein. Eine Gemeinde ist auf Rang x und die andere Gemeinde auf Rang x-1. Dennoch haben beide profitiert, beide haben „trainiert“ und sich verbessert. Und darum geht es ja. Die Schweiz hat die besten Gemeinden der Welt. Nirgendwo ist die Mitsprache so ausgeprägt wie hierzulande. Und wenn Gemeinden sich verbessern, fallen Mehrwerte an.

Nachdem ich im Frühsommer 2017 meinen Ratgeber „Der Weg der Besten“ herausgegeben hatte, worin ich aufzeigte, wie das Rating zustande kommt und wie man positioniert sein muss, um darin aufzusteigen („Aufstieg im Gemeinderating“) wurde ich gefragt, was man denn ganz konkret tun müsse, wenn man bei einer Einzelwertung nicht gut abschneidet?

Der Ratgeber "Der Weg der Besten" legte den Fokus auf die Absolutheit. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit eine Gemeinde in einer spezifischen Einzelwertung gut rangiert ist?

Fragen der Selbsterforschung boten eine Handlungsempfehlung, um dann herauszufinden, weshalb eine suboptimale Rangierung vorliegt.

Damit wird zwar ein Bedarf erkannt. Vielleicht sogar sind es mehrere Bedürfnisse, die zu erfüllen wären, um nach vorn zu gelangen. Offen allerdings blieben im Ratgeber "Der Weg der Besten" zwei Fragen:

Welche Bedürfnisse, welchen Bedarf soll man decken? Was kann man unberücksichtigt lassen, gar nicht erst anpacken, weil es nicht zielführend ist, in diesem Bereich tätig zu werden? Und schliesslich: Wie kommt man von A nach B?

Davon soll dieser Ratgeber (Band 2, Die erste Umsetzung) handeln.

Grundsätzlich gilt: Zuerst erfolgt die Analyse. Das Gemeinderating gibt Antwort auf die Frage: Wo stehe ich mit meiner Gemeinde? Wie sieht es in den Einzelwertungen „Wohnen, Arbeit, Bevölkerung, Steuern, Verkehr, Versorgung und Sicherheit aus? Wer sich am Gemeinderating orientiert, hat einen Kompass in der Hand. Dieser ist recht gut geeicht, denn er bezieht als Vergleich die ganze Schweiz mit ein. Ich werde aufzeigen, weshalb es nicht auf das Absolute, sondern auf das Relative im Gemeinderating ankommt, dass man sich mit den Vergleichsgemeinden messen soll.

Anschliessend schlage ich vor, alles Positive aus der Analyse in der Kommunikation einzusetzen und die eigene Gemeinde erst mal so positiv wie immer möglich zu positionieren. Anhand von Beispielen der Einzelwertung „Wohnen“ zeige ich darauf im Detail wie man Mittel und Wege finden kann, um eine Verbesserung herbeizuführen.

1. Tipp: Warum schielen eine Tugend ist

Angenommen das Rating ist analysiert. Sie wissen, wo Ihre Gemeinde im Schweizer Quervergleich im Jahr X steht. Sie betrachten die Liste, lesen die Namen der Gemeinden, die vor Ihnen und hinter Ihnen stehen und zucken die Achseln. „Was soll ich nun damit?“

Schielen Sie auf Ihre Nachbargemeinde! Sie konkurrieren ja nicht mit der ganzen Schweiz, sondern nur mit Ihren Nachbargemeinden. Also muss die Analyse diese Gemeinden einschliessen, denn das sind Ihre direktesten Konkurrenten. Wenn eine Firma sich in einer bestimmten Gemeinde niederlassen will, dann stehen vermutlich alle Gemeinden dieser Region zur Disposition. Also müssen wir unsere Analyse zuerst auf eine engere Basis stellen, auf die Basis unserer Region. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nur Gemeinden mit über 2000 Einwohnern im Rating erfasst sind. Kleinere Gemeinden bleiben also aussen vor.

Dieser auf die lokalen Gemeinden eingeschränkte Quervergleich ist wertvoll. Wenn sich alle Schweizer Gemeinden nur mit Rüslikon vergleichen, führt das nirgendwo hin. Diese Gemeinde am Zürichsee hat nun mal ganz andere Voraussetzungen als die meisten andern. Wichtig ist für die Gemeinde X, dass sie sich überlegt: Wohin wandern unsere Firmen ab? Wo siedeln sich die Familien mit Potenzialen an? Wenn die Konkurrenzgemeinden identifiziert sind, kann die Frage gestellt werden: Was tun die besser als wir? So wird ein Schuh draus.

Diese Konkurrenzgemeinden zu identifizieren, das ist der erste Schritt. Anschliessend ziehen wir aus dem Rating die Liste dieser Gemeinden und stellen die Resultate zusammen. Das Resultat ist eine Übersicht inklusive aller Einzelwertungen. Diese Wertung ist normalerweise zuerst einmal nach dem Gesamtrang sortiert. Anschliessend wird diese Sortierung auf die Einzelwertungen ausgeweitet. So erhalten wir das Profil einer Gemeinde im Umfeld ihrer Region.

Nun folgt der Fokus auf unsere Gemeinde. In welchen Einzelwertungen sind gute, in welchen verbesserungsfähige Rangierungen zu verzeichnen? Wichtig ist die Analyse von beidem: Gute Rangierungen und weniger gute Platzierungen.

2. Tipp: Die Feste feiern, wie sie fallen

Ist die Analyse erstellt, geht es zuerst einmal darum, das Positive zu erkennen und für die Gemeindepotionierung einzusetzen. Keine Gemeinde ist überall nur mit

der roten Laterne unterwegs. Es gilt somit, Erfolge zu erkennen, wahrzunehmen und dann auch gebührend zu feiern für sich selber und zu verkünden nach aussen. Mit Sicherheit gibt es zumindest eine bestimmte Einzelwertung, in der vergleichsweise gut abgeschnitten wurde. Dieses Resultat darf und soll benannt werden. Setzen Sie den Gemeinderat davon in Kenntnis! „Hier sind wir gut!“ kann eine Motivationsspritze sein für die künftige Arbeit. Möglicherweise lohnt es sich auch, diese Top-Platzierungen zumindest intern im Verwaltungsumfeld, vielleicht aber sogar auch in der Kommunikation nach aussen geschickt zu vermelden. Gute Nachrichten sind Standortvorteile. Eine gut rangierte Gemeinde ist ein attraktiver Ort zum Wohnen und für die Wirtschaft.

Das hat noch einen weiteren Vorteil: Eine Gemeinde, die Positives kommuniziert, wird automatisch attraktiver.

Die entdeckten Vorteile gehören auf irgendeine Weise ins Schaufenster. Eine wichtige Visitenkarte für die Gemeinde ist die Homepage. Sie ist die Werbepattform Nummer eins für Ihre Standortvorteile. Ihr wichtigster Mitarbeiter überhaupt. Nie Ferien, nie krank, nie Feierabend. Diesen Mitarbeiter zu pflegen lohnt sich sehr. Wer sich mit dem Gedanken trägt, in Ihrer Gemeinde Wohnsitz zu nehmen, wird mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit Ihre Homepage aufsuchen. Erweckt diese in ihm ein positives Gefühl, wird sein Interesse steigen und er wird noch mehr erfahren wollen.

Das Gemeinderating mit den Resultaten kann nun auf der Homepage aufgeführt werden – das ist die eine Möglichkeit. „Gemeinde X in Einzelwertung Y besonders vorteilhaft positioniert“, mag eine Schlagzeile sein. Anzufügen bliebe eine vermutete Begründung, weshalb eine gute Bewertung erfolgt ist. Vielleicht ist dies aber etwas zu plakativ und passt nicht zum Kommunikationsstil Ihrer Gemeinde. Es mag auch als Eigenlob aufgefasst werden und somit suboptimal erscheinen. Darum ist es wohl geschickter, eine einzelne markante Kernaussage des Gemeinderatings zu umschreiben und indirekt auf der Homepage zum Ausdruck zu bringen. Wer beispielsweise im Bereich „Versorgung“ gute Noten hat, muss nicht darauf hinweisen, dass es das Gemeinderating war, von dem diese positive Meldung abgeleitet wurde. Man kann es auch anders machen. Die Benotung im Gemeinderanking kann zum Anlass genommen werden, stärker als bisher zum Beispiel alle Ausflugsziele und Freizeitmöglichkeiten mit bunten Bildern und einladenden Beschreibungen auf der Homepage darzustellen. So weist die Homepage vor allem auf die wertvollen Standortfaktoren hin.

3. Tipp: Warum man über Gutes berichten sollte

Im letzten Tipp haben wir die Homepage mit Positivem gefüttert. Im aktuellen Tipp gehen wir einen Schritt weiter. Wir kämmen systematisch unsere Homepage durch und machen aus ihr eine allgemeine Werbeplattform, die Begründungen liefert, weshalb gerade unsere Gemeinde von Interessenten besucht werden sollte. Und wir binden einen Feedback-Prozess ein.

Es geht darum, die Vorzüge der eigenen Gemeinde zu betonen, die besonders herausragenden Eigenschaften zu kommunizieren. Was die eigene Gemeinde positiv von einer anderen unterscheidet, das muss herausgestrichen werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, positive Gemeindeeigenschaften in den Social Media zu posten. Beispielsweise in der gemeindeeigenen Facebook-Seite. Oder man nutzt das Gemeindemagazin, um Erfreuliches zu vermelden und verknüpft dies allenfalls mit einem Newsletter, der sich jedermann via Homepage bestellen kann. Hier lohnt es sich zu investieren. Die Potenziale gehören ins Internet. Homegate ist gut, aber Homegate ist keine Marketing-Offensive. Hier findet nur ein Listing statt. Die Gemeinde aber hat es in der Hand, die grossen Potenziale, die nutzbar werden, mit System publik zu machen. Dies trifft zu für Wohn- und Gewerbeliegenschaften. Attraktive Geschäftsräume sind in dieses Schaufenster der Gemeinde zu stellen.

Wer seine Gemeinde als attraktive Wohngemeinde sieht, soll darüber auf der Homepage berichten. Der Standortwettbewerb ist in vollem Gange. Ein Gemeindepotrait soll aussagen, weshalb gerade unsere Gemeinde hervorragend ist. Wichtig ist der Fokus auf das Zielpublikum: Wer liest diese Informationen und warum? Sicher müssen sie jene Menschen ansprechen, die für ihre Familie, sich selbst, oder ihre Firma eine Heimat suchen. Die Kundenorientierung steht im Zentrum. Hier ein gutes Beispiel, das ich jüngst gesehen habe:

„Sie sind kürzlich nach x gezogen oder auf der Suche nach einem neuen Wohnort und wollen wissen, was unsere Gemeinde zu bieten hat? Schön! Gerne führe ich Sie hier virtuell durch unsere Gemeinde.“

Sie brauchen nicht das Rad neu zu erfinden. Formulieren Sie einfach die Inhalte auf Ihrer Gemeinwebseite um. Orientieren Sie sich an guten Beispielen, etwa am Ranking der 200 besten Webseiten der Schweiz. Hier finden Sie eine Kategorie für Gemeinden. Die Standortfaktoren und deren Qualität lassen sich an den folgenden Elementen ablesen: Erreichbarkeit, Natur und Umwelt, Sport- und

Freizeitangebote, Sehenswürdigkeiten, Vereinsleben, Schulangebote und Schulwege und die Angebote der Grund- und erweiterten Versorgung. Facts and Figures (Einwohner, Arbeitsplätze) ergänzen die Informationsangebote.

Das ist die aktive Seite, die Aktion der Gemeinde. Die Frage bleibt jedoch, ob die Botschaft beim Empfänger, bei der Empfängerin auch wirklich richtig ankommt. Um dies herauszufinden, soll eine Feedback-Kultur gefördert werden. Wer sich hier niederlässt, soll befragt werden und auch umgekehrt: Wer wegzieht, ob Firma oder Privatperson, soll sagen warum er dies tut.

Durch die Einführung eines Fragebogens, der online ausgefüllt werden kann, ist das problemlos möglich. Natürlich muss man das periodisch auswerten, dokumentieren, Veränderungen wahrnehmen in der Beurteilung und so eine konstante Weiterentwicklung generieren. Auf der Homepage oder in der Facebook-Seite der Gemeinde kann auf wiederkehrende Feedbacks konkret eingegangen werden.

4. Tipp: Nur wer langsam geht, kommt sicher ans Ziel

Wir haben nun eine Analyse unserer Gemeinde durchgeführt und deren Resultat in Bezug gesetzt zu den Nachbargemeinden, mit denen wir in Konkurrenz stehen. Wir haben viel Positives entdeckt, diese Kernbotschaften in unsere Kommunikation eingebunden und damit all unsere Kommunikationskanäle bespielt. Nun sind wir am Punkt angelangt, wo es darum geht, Verbesserungsarbeiten in jenen Bereichen aufzunehmen, wo noch Potenzial besteht. Hierbei gilt es – unabhängig von welcher Einzelwertung die Rede ist – mehrere Prozessschritte zu durchlaufen.

Prozessschritt Nummer eins ist die neutrale Bestandesaufnahme. Sie stellt eine quantitative Analyse dar. Wie ist es heute? Wie war es früher? Was ist ohnehin geplant für die Zeit, die kommt. Wie kann überhaupt die Situation beeinflusst werden? Wer beeinflusst die Situation heute? Sind Veränderungen denkbar und möglich?

Prozessschritt Nummer zwei ist die Bewertung des Bestehenden. Dies stellt die qualitative Analyse dar. Dabei ist ein umfassender Ansatz zu wählen. Es genügt nicht, wenn ich selber etwas gut finde oder schlecht. Wichtig ist eine Objektivierung. Der Versuch also, eine gemeinsame übereinstimmende Beurteilung zu erhalten. Der Einbezug von Mitentscheidern drängt sich auf.

Prozessschritt Nummer drei ist die Schaffung eines Grundverständnisses zur Lage. Alle sollten dieselbe Vorstellung von der quantitativen und qualitativen Realität aufbringen können. Wenn die Meinungen auseinandergehen darüber, wie der Ist-Zustand qualitativ und quantitativ gewertet soll, dann sind Veränderungen schwierig machbar.

Das alles klingt in Ihren Ohren vielleicht banal und langweilig. Dennoch halte ich es für wichtig, in diesen Schritten vorzugehen und keinen auszulassen. Die Zeit, die wir hier investieren, sparen wir bei der Realisierung der Verbesserungen wahrscheinlich gleich mehrfach.

5. Tipp: Wie aus Bestehendem Entwicklung auszulösen ist

Nach der umfassenden Analyse geht es jetzt darum zu überlegen, wie man Verbesserungen vornehmen kann. Ich nenne vier Vorgehensweisen: Die Spontan-Aktion, das konzeptionelle Vorgehen, ein struktureller Approach oder der Global-Approach.

Der Spontan-Approach ist in der Natur des Menschen angelegt. Man erkennt ein Problem und schon hat man die Lösung. Oder gleich mehrere davon. Manchmal kann eine spontane Reaktion angemessen sein. Dann nämlich, wenn die Lösung offensichtlich ist. Beim Thema Gemeinderating dürfte dies allerdings eher weniger der Fall sein. Hier geht es um Weichenstellungen mit längerfristiger Ausrichtung. Der Spontan-Approach ist somit kaum zu empfehlen. Auch wenn charismatische Gemeindeführer damit vorangehen wollen um „etwas zu bewegen“.

Das konzeptionelle Vorgehen besteht darin, strukturell geordnet und gründlich zu arbeiten. Zu diesem Zweck wird meistens zuerst ein Team bestimmt, das sich der Thematik annehmen soll. Ein interner oder externer Projektleiter wird dieses Team managen. In aller Regel wird dann ein Workshop stattfinden, an dem eine Auslegeordnung vorgenommen wird.

Basierend auf dieser Ausgangslage kann es in zwei Richtungen weitergehen: Entweder man vergrößert das Team oder man grenzt es ein. Bei einer Vergrößerung ist zu erwägen, die Bevölkerung mit einzubeziehen. So haben Gemeinden auch schon „Zukunftskonferenzen“ organisiert, um den Input jener abzuholen, die in der Gemeinde am direktesten ihre Bedürfnisse äussern können. Dieses Vorgehen ist vor allem dann angezeigt, wenn im Anschluss an die Arbeiten Budgetmittel zu bewilligen sind. Die Einbindung des Souveräns, der am Schluss ohnehin seinen Segen geben muss, macht deshalb Sinn. Wird das Team eingegrenzt, kann sofort mit der Arbeit begonnen werden. In aller Regel sind nur kleine Teams mit klaren Aufträgen effektiv und effizient direkt handlungsfähig.

Beim strukturellen Approach wird zuerst ein allgemeines Pflichtenheft verfasst und die geeignete Person rekrutiert, die die Sache an die Hand nimmt. Das Pflichtenheft dürfte vermutlich relativ weit gefasst sein, um dem Stelleninhaber Gestaltungsfreiheit zu verschaffen. Das Generalthema würde lauten, den Standort weiter voranzubringen.

Der Global-Approach ist weitreichender als die andern drei. Wer diesen wählt, hat eine grössere Ambition. Er will seine Gemeinde mit anderen fusionieren oder er

plant sich einer anderen Gemeinde anzuschliessen oder eine Eingemeindung vorzunehmen. Hierzu werden von Anfang an vermutlich beträchtliche finanzielle Mittel benötigt. Zudem muss ein Leidensdruck entstehen, der nicht allein vom Gemeinderat ausgeht.

6. Tipp: Die Guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen

In diesem Kapitel geht es um die Kunst des Triagierens. Wo soll man handeln, wo nicht? Was ist wichtig, was nicht? Was bringt uns wirklich weiter? Was ist ein Nice-to-have? Die Vorhaben unterschiedlicher Qualität sollen getrennt werden.

Die positiven Nennungen in den Einzelwertungen sollen allesamt verwendet werden. Hier etwas auszuscheiden, macht keinen Sinn. Wer in der Einzelwertung „Sicherheit“ eine gute Note hat, soll dies ruhig vermelden. Auf der Homepage, im Internet, in allen Kanälen der Kommunikation.

Bei den Defiziten gilt es zu unterscheiden. Letztlich wollen wir ja nicht nur im nächsten Rating Erfolge verbuchen. Wir wollen mit unserer Gemeinde auch wirklich vorankommen. Darum geht es beim Kommunalmanagement. Also müssen wir nicht bei jeder Einzelwertung Erfolge verbuchen. Wo es einfach möglich ist, ok. Aber es geht um Fokussierung. Wenn wir uns beispielsweise in der Einzelwertung der „Sicherheit“ verbessern, indem wir die Polizeipräsenz erhöhen, dann haben wir gewonnen. Doch ist unsicher, ob die Bevölkerung es schätzt, wenn ständig Uniformierte zirkulieren. Es gilt also abzuwägen. Ein gutes Rating in einer spezifischen Einzelwertung kann sogar ein Indiz für falsch eingesetzte Mittel sein.

Was schafft wirklich Mehrwert für eine Gemeinde? Und was sind Hilfsfunktionen, die dieses zentrale „Etwas“ ergänzen und begleiten? Wie sieht es aus mit den Wechselwirkungen der Einzelwertungen? Was hat Einfluss auf welche Einzelwertung? Umgekehrt: Welche Einzelwertung wird am meisten durch andere beeinflusst? Ich habe die Wechselwirkungen in einer Matrix zusammengestellt und analysiert. Dabei bin ich mir bewusst, dass die Bewertungen beliebig sind. Wichtig ist mir der systematische Denkprozess und die klar strukturierte Herleitung.

Ich habe nun alle Einzelwertungen auf einer Ordinate und einer Abszisse aufgelistet. Dann habe ich mir die Frage gestellt: Wie stark beeinflusst eine hohe Sicherheit den Faktor Wohnqualität? Ich habe dabei eine Zahl zwischen 1 und 10 für die Bewertung eingetragen. Wenn ich alle Felder mit diesem Ansatz durchgehe erhalte ich die folgende Tabelle.

	Wohnen	Arbeiten	Bevölkerung	Steuern	Erreichbarke	Versorgung	Sicherheit	
Wohnen	0	5	3	5	7	8	4	32
Arbeiten	5	0	1	3	8	3	3	23
Bevölkerung	4	7	0	4	4	3	5	27
Steuern	2	8	9	0	2	5	1	27
Erreichbarkeit	9	9	1	3	0	1	1	24
Versorgung	8	8	8	6	6	0	1	37
Sicherheit	8	8	9	3	4	5	0	37
	36	45	31	24	31	25	15	207

Lesebeispiel: Eine gute Erreichbarkeit beeinflusst Wohnen mit 7, die Arbeit mit 8 von 10 Wertungspunkten.

Aus dieser Tabelle kann ich lesen, welche Einzelwertung einen grossen Einfluss auf eine andere Einzelwertung ausübt.

Gesamthaft betrachtet wird ersichtlich, dass der Faktor Sicherheit mit seinen 15 Punkten den geringsten Einfluss auf alles andere hat. Dies zu verbessern, bringt uns also mit der Gemeinde nicht wirklich viel weiter.

Auch eine Steuersenkung dürfte nicht matchentscheidend sein mit ihren 25 Punkten. Besser wäre schon eine Veränderung der Versorgungslage inkl. Naherholung. Aber wirklich ins Tuch geht alles, was wir in den Bereichen Wohnen und Arbeiten besser machen, wobei das Arbeiten im Vordergrund steht.

7. Tipp: Schaffe, schaffe, Häusle baue

Nun können wir durch die Triage ein Fazit ziehen. Das wichtigste ist bei Arbeit und Wohnen („Schaffe, Schaffe, Häusle bauen“) anzusetzen. Und damit sind wir bei dem Thema der Standortförderung angelangt. Nur: Was ist Standortförderung?

Was für eine Frage: Förderung des Standortes natürlich.

Förderung eines Standortes wurzelt in der Erkenntnis, dass Lücken bestehen. Gäbe es keine, hätte niemand und nichts einen Förderungsbedarf. Aus meiner Sicht steht die Förderung von Standorten auf drei Beinen: Standortentwicklung, Standortmanagement und Standortmarketing. Ein Dreibein hat den Vorteil, dass es nicht wackelt.

Beginnen wir mit der Standortentwicklung. Hier geht es um das Angebot: Flächen, Projekte, Infrastruktur. Gibt es Defizite, besteht Handlungsbedarf? Die Standortförderung identifiziert Potenziale und Schwachstellen. Sie spricht an, wovon unerschwinglich die Rede ist. Manchmal fehlt Grundlegendes. Beispielsweise bei der Infrastruktur. Damit sind nicht nur Strassen oder Schienen gemeint. Verkehr ist ein Gesamtpaket. Auch der Langsamverkehr gehört dazu. Was anschliessend folgt

ist das Standortmanagement. Immobilien machen einen Standort aus. Vorhandenes ist auszulasten, Leerstände sind zu beseitigen. Anfragen sind zu beantworten, es braucht Vernetzung, Übersicht und aktive Koordination. Es braucht eine Vision der idealen Durchmischung. Und eine Vorwarnfunktion, wenn Abwanderung droht. Das Standortmarketing ist anschliessend das Instrument, das sicherstellt, dass Veränderungen zum Positiven auch bekanntgemacht werden. Marketing ist eine Schlüsselfunktion des Ganzen. Standortförderung sorgt dafür, dass über Aspekte der Region positiv berichtet wird. Tolle Firmen, tolle Menschen, tolle Exponenten, tolle Ergebnisse der Zusammenarbeit. Standortförderung betreibt Markenpflege. Sie ist Botschafterin. Sie erarbeitet Grundlagen des Brandings und bespielt systematisch erwünschte Themenfelder. Dabei nutzt sie lückenlos alle Instrumente und Kanäle der Kommunikation. Das "Wir-Gefühl", das Bilden einer Gemeinschaft, ist das Zentrum der Aktionen. Zusammen müssen wir unsere Region positiv empfinden. Es soll überall zu lesen, zu hören und zu sehen sein, wie gut unsere Region ist, im Vergleich zur Konkurrenz.

Ich möchte noch auf ein paar Schnittstellen eingehen. Die Standortförderung wirkt nicht im luftleeren Raum. Sie arbeitet im Konzert mit Partnern und unterstützt sie, allenfalls durch die Erarbeitung von offiziellen Stellungnahmen. Sie kooperiert auch mit den regionalen Planungsgruppen, an der Schnittstelle zur Politik. Hier verbindet sich Standortförderung mit Behördenvertretern und Mitgliedern von Parlamenten.

Noch ein Wort zur Struktur. Erfolgreiche Standortförderungen verfügen über satelfeste Strukturen. Diese sind so ausgerichtet, dass sie nicht bei jeder Windböe zusammenzuberechen drohen. Die Finanzierung sollte so breit und mit Reserve abgestützt sein, dass nicht ein einzelner Partner eine Vetomacht entfalten kann durch eine Austrittsdrohung. Der Bau einer schwachen Struktur lohnt den Aufwand nicht. Auch ist es wichtig, dass Politik, Wirtschaft und Verbände zusammenwirken. Alles ist letztlich durch Steuergelder verknüpft. Auch sind die Mitgliederbeiträge kostengünstig zu gestalten. Sonderprojekte mit einer speziellen Finanzierung sollen jederzeit möglich bleiben. Sind die ordentlichen jährlichen Beiträge zu hoch angesetzt, werden irrealer Erwartungen geweckt. Keine Standortförderung kann täglich eine "Google" ansiedeln oder politische Berge versetzen. Die grösste Wertschöpfung, die grösste Kraft entwickeln diese Institutionen in ihrer Funktion von Koordination und Kommunikation. Hier kann mit vergleichsweise geringem Aufwand eine hohe Wirkung erzielt werden.

Zum Prozess der Standortförderung gehört auch eine Erfolgsmessung. Die Standortförderung ist immer ergebnisorientiert. Es geht um ein Gleichgewicht. Nicht

alles zubetonieren, nicht ansiedeln auf Teufel komm raus, aber auch nicht alles bleiben lassen, wie es heute ist. Vorankommen, so heisst das Zauberwort. Das Ziel: Sich in die richtige Richtung entwickeln. Ein Jahresprogramm entlang eines strategischen Leitbildes bildet die Grundlage für die Aufgaben. Messkriterien sind die konkreten vorzeigbaren Ergebnisse. Diese können bestehen in Feedbacks, in Aktionen, in beantworteten Anfragen oder in verschiedenen weiteren Massnahmen, die dokumentiert sind. Die Ausrede „Standortförderung ist nicht messbar“ darf nicht gelten. Taten müssen operabel werden und zähl- und messbar sein. Die Kriterien müssen aber nachvollziehbar sein. Nicht zuletzt für jene Person, welche die Aufgabe ausführen muss. Am Anfang muss eine Basismessung stehen, die Erhebung der Ausgangslage, gefolgt von einer regelmässig aufdatierten Übersicht. Der Nutzen Standortförderung liegt darin, dass sie das tut, was sonst keiner tut, aber nützlich ist. Dabei geht es insbesondere um das Marketing. Früher war das nicht nötig, da auch die Konkurrenz kein Marketing betrieb. Man könnte sich ja einigen und gemeinsam verzichten. So könnte man zwar Geld sparen, aber die Interessenten hätten keinerlei Informationen. Das schafft keinen Wohlstand, sondern verursacht nur Reibungsverluste. Deshalb ist Werbung gut. Sie belebt das Geschäft und erhöht den Nutzen. Für alle.

Vielleicht macht es noch Sinn an dieser Stelle darauf hinzuweisen, was Standortförderung nicht sein sollte und wie es nicht laufen sollte. Von der Einsetzung einer Standortförderung ohne konkretes Pflichtenheft ist abzusehen. Eine Gewissensberuhigung („Wir haben etwas für den Standort gemacht“) bringt niemandem etwas.

Was ebenfalls wenig Sinn macht, ist eine jährliche Begrüssungstour bei den Firmen im Ort. Firmen sollten nur bei konkreten Anlässen kontaktiert und angesprochen werden. Das Andere sieht wiederum wie Aktivismus aus, ohne klare Zielsetzung. Eine konkrete punktuelle Ansprache sendet das Signal an den Empfänger, dass hier jemand aufmerksam ist. Ein Hand-in-Hand arbeiten, ein Begleiten durch das Firmenleben hindurch. Mitfreuen, mitleiden, mitleben, mithelfen, das sind die Botschaften, die dann gesendet werden.

Was heisst das nun konkret für den Alltag? Wir brauchen ein konzeptionelles Vorgehen. Hier gilt es zu unterscheiden zwischen „Wohnen“ und „Arbeiten“ und den darin enthaltenen strukturellen und prozeduralen Aufgaben.

Hier macht es Sinn, zuerst von „Fällen“ auszugehen und anschliessend daraus „Aufgaben“ abzuleiten, die dann in Prozess und Struktur münden.

Nehmen wir „Arbeiten“. Hier ein Prozess-Beispiel:

Wenn wir in einer Gemeinde erfahren, dass sich eine neue Firma angesiedelt hat, dann ist das der „Ansiedlungs-Fall“. Was nun? Um auf einen solchen Fall einzugehen, braucht es zuerst eine Struktur. Wer handelt nun? Ist die Struktur klar, ergibt sich die Frage: Was tun? Was ist der Prozess?

In unserem Fall würde man den „Ansiedlungs-Fall“ wie folgt lösen:

Person X (der Standortförderer) schreibt der Firma, die sich niederlassen will, einen Brief und sendet einen Willkommensgruss mit Mehrwert-Informationen. Wo gibt es Unterstützung etc. Das Schreiben wäre aus einem Musterbrief zu gestalten, der Ablauf in einem Benutzerhandbuch zu regeln. Eine Person X würde die Benutzerhandbücher verwalten und gegebenenfalls anpassen. Es gilt Zuständigkeiten zu regeln und Material zur Verfügung zu stellen.

Das ist nur einer von möglichen Fällen. Es macht Sinn, alle möglichen Fälle zu identifizieren. Das sieht sicher für jede Gemeinde unterschiedlich aus.

Hier eine Liste von weiteren möglichen Fällen im Zusammenhang mit Firmen:

Firma geht, Firma feiert grossen Erfolg, Firma erleidet Misserfolg, Firma jubiliert, Firma sucht neue Räumlichkeiten, Firma zieht weg, externe Firma fragt an, um sich anzusiedeln. Zu jedem „Fall“ erarbeitet man ein User Manual, was zu tun ist und schafft Templates die angepasst werden können.

Neben diesen Prozessbeispielen gibt es Strukturthemen. Dazu gehören Personalfragen wie etwa: Wer ist zuständig? Aber auch Fragen zu den Grundlagen: Liegenschaften, Rahmenbedingungen, Eigentumsverhältnisse, Entwicklungsprojekte etc.

Auch hierzu ein Beispiel:

Wenn wir in einer Gemeinde vernehmen, dass bei einem Baugrundstück etwas in Bewegung ist, ein Projekt angedacht wird, dann ist das der Fall „Potenzialentwicklung entsteht“. Was nun? Um auf einen solchen Fall einzugehen, braucht es zuerst eine Struktur. Wer handelt nun? Ist die Struktur klar, stellt sich die Frage: Was tun? Was ist der Prozess?

In unserem Beispiel würde man den Fall „Potenzialentwicklung entsteht“ wie folgt lösen:

Person X schreibt den Grundeigentümern einen Brief, mit der Bitte ins Gespräch zu kommen. Hierauf erfolgt der Input basierend auf dem gemeindeeigenen Konzept der Siedlungsentwicklung. Auch dieses Schreiben wäre ein Template, der Ablauf wäre zu regeln in einem User Manual. Die Person X würde die User Manuals verwalten und die Templates schaffen. Es gilt Zuständigkeiten zu regeln und Material zur Verfügung zu stellen. Das ist nur einer von möglichen Fällen. Es macht Sinn, alle möglichen Fälle zu identifizieren. Das sieht sicher für jede Gemeinde unterschiedlich aus.

Dasselbe Prozedere wiederholen wir für die Einzelwertung „Wohnen“. Dann erhalten wir eine Liste von Fällen mit Strukturen und Prozessen wie vorzugehen ist. Das ist ein für allemal zu entwickeln und dient als Basis.

III. Schlusswort

Sie haben nun meine sieben Tipps gelesen. Ich weiss: Ich habe Ihnen nicht die ganze Arbeit abgenommen. Vieles muss konkret an Ort und Stelle geschaffen werden. Aber ich denke, mit diesem Ratgeber zeige ich Ihnen einen strukturierten Weg auf, der für Sie zu einem Mehrwert führt. Es geht darum, einen Prozess zu schaffen, der bei jedem Fall abgerufen werden kann. Nicht jedes Mal das Rad neu erfinden.

Das Gemeinderating hilft Ihnen als Basismessung, auf der Sie aufbauen können. Ich finde deshalb: Sie sollten hier und jetzt und heute gleich starten. Preschen Sie aber mit Ihrer Vorstellung nicht vor. Machen Sie sich zuerst eine innere Agenda. Für sich ganz allein. Machen Sie das Thema «Der Weg der Besten» zu Ihrer eigenen Mission. Erforschen Sie den Status Ihrer Gemeinde. Entwickeln Sie Ideen für Verbesserungs-Massnahmen. Stellen Sie ein Programm auf. Erwägen Sie die Einsetzung eines «Rats der Weisen». Bestücken sie diesen mit einem kleinen Geldbetrag. Lassen Sie ein Projekt gestalten. Geben Sie diesem einen programmatischen Namen. Es ist wichtig, dass Sie dranbleiben. Machen Sie das Gemeinderating zu Ihrem persönlichen Führungsinstrument für Ihre Gemeinde. Richten Sie Ihren Kompass danach aus.

Ich wünsche Ihnen von Herzen alles Gute. Viel Erfolg bei Ihrer Gemeindeplanung!

Herzlich



Bruno Hofer