



**Stadtgemeinde Brig-Glis**

**Präsidentenamt** Postfach 272, 3900 Brig, T 027 922 41 21 / F 027 922 41 25

## **Führen mit Legislaturzielen**

### **Theorie versus Praxis**

---

Eckdaten zum Referat an der Fachtagung vom 5. Mai 2017

#### **Das Rad der Geschichte zurückdrehen...**

Im Februar 1907 gelangte die Gesellschaft für den Bau des Lötschbergtunnels mit Sitz in Paris an die damalige Stadtgemeinde Brig mit der Anfrage, ihr ein funktionierendes Spital zur Verfügung zu stellen, das sie während der Realisierungszeit des ehrgeizigen Werkes und der zu erwartenden Unfälle dringend benötigte. Dies nachdem das Spital für den Bau des Simplontunnels aus nicht nachvollziehbaren Gründen ein Jahr zuvor geschlossen wurde. Die Anfrage an die Gemeinde wurde mit einem Angebot von Fr. 50'000.00 schmackhaft gemacht, sofern das Spital „innert nützlicher Frist“ in Betrieb genommen würde. Der Steilpass wurde vom damaligen Stadtpräsidenten, Dr. iur. Hermann Seiler (aus der gleichnamigen Hotelier-Dynastie) und dem Bezirksarzt Dr. med. Anton Tschieder sogleich aufgenommen: Das Bedürfnis nach einem modernen Spital mit Operationsmöglichkeiten war in der Region Oberwallis unbestritten, weshalb bereits nach wenigen Wochen Finanzierung und 8'000 m<sup>2</sup> Boden in bester Lage gesichert waren. Der beauftragte Architekt hatte zwar noch nie ein Spital gebaut, modifizierte aber in kurzer Zeit Pläne eines Spitals in Winterthur (!) und reichte beim damals zuständigen Staatsrat des Kantons Wallis das Baugesuch ein. Dieser benötigte gerade mal 4 Wochen für eine „Konzession“. Am gleichen Tag, als diese eintraf, startete der bewährte Bauunternehmer Rossi mit einer Hundertschaft an italienischen Arbeitern durch. Gerade mal neun Monate später war der stattliche Bau vollendet und wurde im Mai 1908 in Betrieb genommen. Dr. Anton Tschieder vermerkt dazu handschriftlich im Protokollbuch der Gemeinde lapidar: „Das Programm der Einweihung wird angelobt und gutgeheissen.“. Nach der Eröffnung des Lötschbergtunnels 1913 blieb das Spital bis in die 1970er Jahre bestehen und dient heute noch als repräsentative Verwaltungsliegenschaft.

#### **1907 gab es weder einen Legislatur- noch einen Finanzplan!**

#### **100 Jahre später wieder ein grosses Bauprojekt**

2007 verdichtete sich in der Stadtgemeinde Brig-Glis (seit 1973 mit Glis und Brigerbad fusioniert) der Wunsch nach einer Eishalle, nachdem schon in den 1990er Jahren ein dafür geeigneter Boden erworben werden konnte. 2008 stimmten die Bürgerinnen und Bürger erstmals über einen Kredit ab. 2010 lehnte das Stimmvolk aber mit knapper Mehrheit einen Zusatzkredit ab, der im Rahmen der Detailplanung berechnet wurde. Es dauerte bis 2012, bis eine dritte Abstimmung erfolgreich war. Vorgeesehen war die Realisierung bis spätestens Ende 2015. Eine einzige Einsprache eines politisch moti-

## **Stadtgemeinde Brig-Glis**

**Präsidentenamt** Postfach 272, 3900 Brig. T 027 922 41 21 / F 027 922 41 25

vierten Bürgers, der verfahrensrechtlich nicht einmal legitimiert war, verzögerte erneut den Baubeginn. Schliesslich fand der Spatenstich 2016 statt. Am 8. September 2017 wird die Anlage eingeweiht, ziemlich genau 10 Jahre nach dem Entscheid des Stadtrates von Brig-Glis, das Projekt einer Eishalle realisieren zu wollen.

### **2007 gab es in Brig-Glis sowohl einen Legislatur- als auch einen Finanzplan!**

Die zwei genannten Beispiele sind vielleicht etwas ausgeprägt, dürften aber keine Einzelfälle darstellen. Die Gründe werden später beleuchtet, zunächst gehen wir über zur

### **Theorie der Legislaturplanung**

Theoretisch erscheinen die Überlegungen im Rahmen der politischen Planung und Steuerung logisch und zweckmässig. Es geht darum, eine möglichst widerspruchsfreie Hierarchie von Zielen und prioritären Aufgaben zu formulieren und umzusetzen. Beim Legislaturplan bildet die Amtsdauer („Legislatur“) den zeitlichen Rahmen. Er umschreibt die Schwerpunkte in sämtlichen Aufgabenbereichen und gibt Auskunft darüber, welche politischen Ziele mit welchen Verwaltungsleistungen innert welcher Frist erreicht werden sollen. Er beinhaltet auch den Gesetzgebungsfahrplan für Soverän, Parlament und Regierung (Brühlmeier, Daniel et a., Politische Planung, mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, Bern/Stuttgart/Wien, 2001).

Sofern vorhanden, beruhend auf Strategiepapieren (z.B. Leitbild) geht es darum, zu Beginn einer Amtsperiode Zielsetzungen zu definieren, die man während der Legislaturperiode erreichen will. Innerhalb dieser Ziele werden politische Schwerpunkte genannt und mit definierten Messgrössen für die verschiedenen Bereiche versehen, damit man die Zielerreichung beurteilen kann. Selbstverständlich muss der Legislaturplan auch die finanziellen Auswirkungen aufzeigen und andere Ressourcen, die benötigt werden. Das Ganze wird abgerundet mit einem Fahrplan für die Gesetzgebung und einem Berichtsrhythmus, um jederzeit über den Stand der Umsetzung und der Zielerreichung informiert zu sein. Ende der Amtsperiode sollte das Führungsgremium somit in der Lage sein, diese zu überprüfen. Ausserdem können auch während der Amtsperiode Korrekturen im Sinne einer rollenden Planung vorgenommen werden.

Der Legislaturplan lässt sich auch „herunterbrechen“ auf die jeweiligen Verwaltungsebenen bis zum einzelnen Mitarbeitenden mit der Formulierung der persönlichen Zielsetzung im Rahmen der Mitarbeitergespräche/-qualifikation.

**Stadtgemeinde Brig-Glis****Präsidentenamt** Postfach 272, 3900 Brig. T 027 922 41 21 / F 027 922 41 25

Zweifellos handelt sich beim Legislaturplan um ein gutes Instrumentarium, um die Führungstätigkeit gezielter und damit auch wirkungsvoller zu gestalten. Ausserdem wird sie bei den Mitarbeitenden das Gefühl wecken, nicht nur am gleichen Strick zu ziehen, sondern auch noch in die gleiche Richtung. Gut nach aussen kommuniziert, kann damit auch die Bevölkerung einbezogen werden, allerdings auch dann, wenn die Ziele nicht erreicht werden, womit wir schon vor dem ersten Problem in der Praxis stehen.

**Praxis**

Aus meiner Erfahrung stehen der theoretisch absolut richtigen Überlegung praktische Hindernisse entgegen. Diese sollten zwar nicht dazu führen, auf die Legislaturplanung und schon gar nicht auf die Finanzplanung zu verzichten, aber als „Risikofaktoren“ in die Beurteilung einfließen. Folgende nicht abschliessende Aufzählung solcher Risiken kann die Legislaturplanung und damit auch indirekt die Führung – unter Umständen sogar massiv – gefährden.

Da ist zum ersten die bereits erwähnte und oft **reflexartige Befürchtung** insbesondere der Politiker aber auch der Kaderleute, sie könnten am Erfolg oder Nichterfolg des Legislaturplans gemessen werden. Es ist nun mal nicht sehr schön, wenn man bei den Wahlen daran erinnert wird, im Legislaturplan ein Ziel formuliert zu haben, von dessen Zielerreichung man meilenweit entfernt ist. Damit verliert man Glaubwürdigkeit und eines der wichtigsten Güter in der Politik, nämlich das Vertrauen. Also wird man sich tendenziell hüten, messbare Ziele zu definieren, sondern eher allgemeine, die man dann im schlimmsten Fall so interpretieren kann, dass kein Fallstrick bei den nächsten Wahlen (oder etwa bei einer anstehenden Beförderung) entsteht.

**Ein ganz böser Feind des Legislaturplans ist die Zeit.** Insbesondere bei Bauprojekten von einer grösseren Dimension wie eingangs zu diesem Referat erwähnt, kann der Zeitbedarf für die Realisierung fast nicht mehr berechnet werden. Realistischerweise sind acht bis zehn Jahre in Betracht zu ziehen, was in Relation zur enormen Geschwindigkeit des heutigen Alltags geradezu als Ewigkeit erscheint. Vielfach haben wir aber die Fähigkeit verloren, in solchen Zeiträumen und somit strategisch zu denken. Und für Politiker dauert der Zeithorizont verständlicherweise bis zum Ende der Amtszeit, für die er gewählt wurde.

**Zu viele Elemente beeinflussen die Legislaturplanung:** Als Führungsgremium ist man ja nicht allein im Elfenbeinturm: Wie der Unternehmer in der Wirtschaft sich dem rauen Wind des Marktes ausgesetzt sieht, stehen die Verantwortlichen der Gemeinden an vorderster Front zu ihrer eigenen Bevölkerung, müssen sich mit anderen öffentlichen Institutionen herumschlagen (Kanton, Bund, Nachbargemeinden usw.) und werden von den Medien mit Argusaugen überwacht. Private Interessen werden oft mit erheblichem Druck vertreten und nicht selten verliert man sich in Beschwerdeverfahren und Prozessen. Und immer spielt das Geld eine Rolle: Was nützen die schönsten Projekte, wenn sie nicht finanzierbar sind?

Die Gefahr, dass ein Legislaturplan trotz guten Willens der Verantwortlichen in der Praxis Schiffbruch erleidet, ist deshalb gross. Im besten Fall tritt eine Verzögerung ein, indem das jeweilige Projekt auf den nächsten Legislaturplan verschoben wird, im schlimmsten Fall gibt es einen Übungsabbruch mit möglicherweise verheerenden Kosten- und sonstigen Folgen.

### **Kluger Rat teuer**

Um es gleich vorweg zu nehmen: Es gibt wahrscheinlich keine Patentlösung, die den Legislaturplan oder überhaupt die politische Steuerung sicherstellt. Wie bereits erwähnt, sollte man auch nicht die Flinte ins Korn werfen und auf jegliche Planung verzichten. Es empfiehlt sich aber ein pragmatisches Vorgehen, d.h.

- Grosse Bauprojekte von Anfang nicht an einen zeitlichen Fahrplan binden;
- Ziele immer auf ihre Realisierbarkeit prüfen und das Mögliche vom Wünschbaren trennen;
- den Legislaturplan eng mit dem Finanzplan verknüpfen und laufend anpassen;
- strategische Ziele nicht im Legislaturplan auflisten;
- mögliche – auch rechtliche! - Risiken frühzeitig erkennen und erfassen;
- Handlungsfreiheit bewahren, insbesondere die finanzielle;
- Mut zur Lücke haben und nicht die Perfektion des Legislaturplans anstreben;
- die Wirkung durch einfache und verständliche Wortwahl erhöhen;
- sich auf das Wesentliche konzentrieren:

Wichtig scheint mir auch, dass alle Mitglieder des Führungsgremiums das Gleiche unter einem Legislaturplan verstehen und dessen Ziele mittragen. Dies bedingt eine eingehende Diskussion und das Ausräumen von Missverständnissen. Auch Kompromisse sind nötig, aber keine oberflächlichen oder „faulen“.

Und noch wichtiger als ein bestformulierter Finanzplan ist die Freude an der Führung und Umsetzung. Dazu braucht es Zuversicht und eine Portion Enthusiasmus. Vielleicht können wir diesbezüglich von unseren Vorfahren lernen, mit mehr Kraft im Bauch als in endlosen Hirnwindungen.

**Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Legislaturplanung und eine noch erfolgreichere Umsetzung!**

**13.4.2017 / Brogli**