

RECHT & RFG FINANZEN FÜR GEMEINDEN

Mit
Jahresregister
2017!

Herausgeber **Walter Leiss, Alois Steinbichler**
Schriftleitung und Redaktion **Markus Achatz, Peter Pilz**
Redaktion **Alexander Enzinger, Christoph Grabenwarter, Ferdinand Kerschner,
Wolfgang Meister, Katharina Pabel, Alfred Riedl, Ursula Stingl-Lösch**

März 2018

01

1 – 44

Schwerpunkt

Gemeindefinanzen

Gemeindefinanzen im Fokus: Gemeindefinanzbericht 2017

Kalin Nedyalkov ➔ 4

Finanzdaten aller Gemeinden auf Knopfdruck *Marcus Mayer* ➔ 11

VRV 2015 – anschaulich erklärt (Teil 2) *Veronika Meszarits* ➔ 13

Übersicht

Steuer-Radar ➔ 17

Beiträge

Zivilschutzanlagen zwischen öffentlichem Interesse und Nachbarrecht

Michael Radhuber ➔ 35

Personalvermittlung – Fragen zum Kommunalsteuerrecht

Peter Mühlberger ➔ 19

Parteistellung der Gemeinde in UVP-Verfahren

Christian Schmelz und Christoph Cudlik ➔ 29

Zukunftsgestaltung mit Design Thinking

Christina Duller und Julia Jantschgi ➔ 42

Zukunftsgestaltung mit Design Thinking

RFG 2018/8

Strategiearbeit;

Zielgruppe;

Kundenanalyse

Bedürfnisse von Bürgern und Gemeinden kennen – Schritte für eine erfolgreiche Zukunft setzen: Strategiearbeit in Gemeinden; Strategien mit Design Thinking umsetzen; Zeitaufwand für den Einsatz der Methode.

Von Christina Duller und Julia Jantschgi

Inhaltsübersicht:

- A. Strategiearbeit in Gemeinden
 1. Strategische Herausforderungen
 2. Praktische Strategie
- B. Strategie mit Design Thinking umsetzen
 1. Zielgruppen verstehen
 2. Ideen entwickeln
 3. Konzepte testen
- C. Zeitaufwand für den Einsatz der Methode

A. Strategiearbeit in Gemeinden

In einem Unternehmen legen eine Strategie und Vision die grundsätzliche Ausrichtung fest und bestimmen die Gestaltung der Ressourcen und Kompetenzen sowie die dauerhaften Verhaltensweisen innerhalb der Organisation. Ähnlich dieser Definition dienen auch in einer Gemeinde Strategie und Vision der Orientierung und der übergeordneten Zielsetzung, die Lebensqualität der Bürger vor Ort zu verbessern. Besonders in Zeiten des Umbruchs und knapper Budgets, in denen Gestaltungsspielräume stark verringert werden, ist das nicht immer leicht. Hier zeigt sich die Wichtigkeit strategischer Arbeit, die als Wegweiser und Entscheidungshilfe dient.

1. Strategische Herausforderungen

Aktuell sind Gemeinden gefordert, auf viele herausfordernde Zukunftsthemen Antworten zu finden:

- Was kann eine Gemeinde tun, um Abwanderung zu verhindern bzw den Zuzug von für sie relevanten Zielgruppen zu fördern? Wie schafft man es, Frauen und junge Familien nicht an große Ballungszentren zu verlieren?
- Wie muss der öffentliche Raum gestaltet werden, damit er von verschiedenen Anspruchsgruppen gut genutzt werden kann?
- Welche Leistungen und Serviceangebote müssen geschaffen oder ausgebaut werden? In welchen Leistungsbereichen sind Einschnitte für die Bevölkerung zumutbar und verträglich?
- Welche Formen von Kooperationen und überregionaler Zusammenarbeit ergeben einen sinnvollen Mehrwert? Können Leistungen von anderen Gemeinden miterbracht werden?
- Was ist nötig, damit sich Betriebe ansiedeln und Arbeitsplätze geschaffen werden können?
- Wie können das Ehrenamt und der Zusammenhalt in der Bevölkerung gestärkt werden?

Das gestiegene Bewusstsein für die Notwendigkeit der Arbeit an diesen beispielhaften Fragestellungen hat

viele Gemeinden in einen partizipativen Dialog über Visionen, Leitbilder und strategische Ziele gebracht. Vielfach wurde daran mit externen Beratern gebastelt. Doch wie hilfreich ist dieses Zukunftsbild in seiner oft abstrakten und beliebig auslegbaren Ausprägung?

2. Praktische Strategie

Damit Strategiearbeit erfolgreich ist, müssen va zwei Bedingungen gut erfüllt sein: **Erstens** müssen die vielfältigen Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen sowie die spezifischen Gegebenheiten einer Gemeinde (Demographie, starker Wirtschaftsstandort vs angenehmes Wohnumfeld, ländlicher vs städtischer Raum) besonders berücksichtigt und gewürdigt werden. **Zweitens** müssen Strategiepapiere präzise formuliert sein, im Sinne konkreter, umsetzbarer Arbeitsprogramme mit klaren Verantwortungen und Zeitvorgaben, aber gleichzeitig muss genügend Spielraum bei der Verwirklichung gelassen werden.

Doch wie findet man nun passgenaue und umsetzbare Antworten auf wichtige strategische Fragen? Oft zu schnell lassen sich in einem Strategieworkshop vielseitig interpretierbare Leitsätze formulieren. So findet man Beispiele wie „2025 sind wir eine bürgernahe, frische, entspannte Stadt, in der Menschen aller Generationen sich wohlfühlen“ oder „2020 ist unsere Stadt ein Erfolgsmodell für eine florierende Wirtschaft, in deren Mittelpunkt die Entwicklung der Altstadt steht“.

Hinter solchen Sätzen steht meist nicht viel mehr als Unklarheit darüber, wie man diese glänzende Vision nun zum Leben erwecken soll. Denn was genau ist mit „frisch und entspannt“ gemeint? Wie lässt sich der Begriff „Erfolgsmodell“ messen? Um nicht in die Falle zu tappen, Strategiepapiere nur mit eindrucksvollen Überschriften und Worthülsen zu füllen, bietet die Methodik Design Thinking einen praktischen Ausweg.

Traditionelles Arbeiten	Design Thinking
einwandfreie Planung	Trial and Error ohne Vorurteile
Fehler vermeiden	Scheitern rasch
gründliche Analyse	gründliches Testen
Präsentationen	rasche Experimente
Kundenanalyse auf Arm-länge	tiefe Beschäftigung mit den Kunden
periodisch	kontinuierlich
Denken im Vordergrund	Tun im Vordergrund

Tab 1: Gegenüberstellung Design Thinking zu traditionellen Methoden

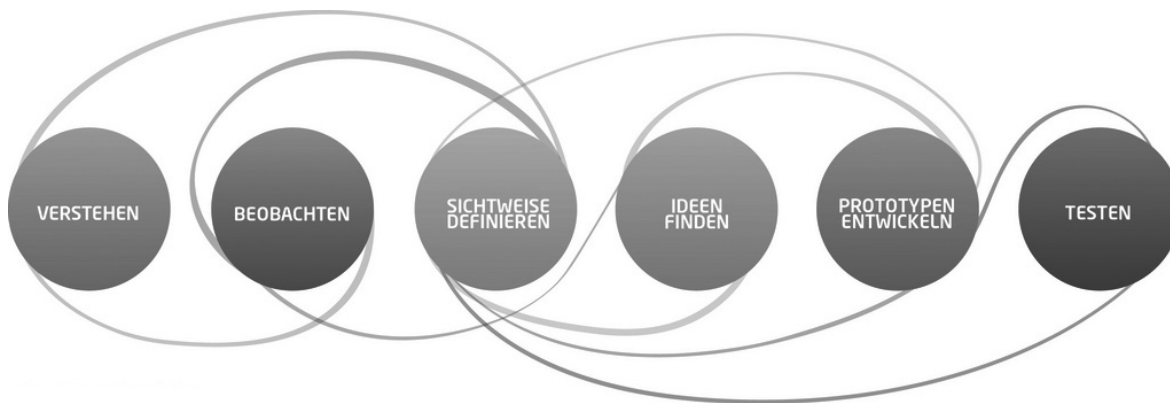


Abb 1 : Design Thinking – Prozess in Anlehnung an HPI School Design Thinking

Quelle: HPI School of Design Thinking

B. Strategie mit Design Thinking umsetzen

Die aus dem Innovationskontext stammende Methode Design Thinking beschreibt ein klar strukturiertes Vorgehen zur Entwicklung von möglichst kunden- oder nutzerorientierten neuen Produkten oder Services. Einfache Prinzipien und Vorgehensweisen helfen dabei, oft versteckte oder nicht artikuliert Bedürfnisse von Personen aufzudecken. Inspiriert davon können dann konkrete Ideen und Konzepte erarbeitet werden.

1. Zielgruppen verstehen

Beispiel

Möchte eine Gemeinde bspw zukünftig das Thema Betriebsansiedlung forcieren, gilt es zu Beginn die Zielgruppen zu identifizieren und gut zu verstehen. Die Beweggründe, Meinungen und eventuelle Vorbehalte von potenziellen neuen Betrieben sind dabei ebenso zu erforschen wie auch von bereits aktuell angesiedelten Leitbetrieben. Wichtig ist hierbei zu verstehen, dass relevante Aussagen nicht nur von den Unternehmern selbst kommen können, sondern auch bspw von Kammer- oder Verbandsvertretern, zuständigen Mitarbeitern aus der Stadtgemeinde, wie zB aus der Abteilung Standortmarketing, oder auch von angestellten Mitarbeitern aus den Betrieben.

Durch Gespräche und Beobachtungen schärft sich dann Schritt für Schritt ein Bild: Welche spezielle Zielgruppe von Unternehmen könnte zukünftig erfolgreich adressiert werden? Wo müssten noch Rahmenbedingungen geschaffen werden? Welche positiven Aspekte können in der Vermarktung verstärkt werden? Zentral ist, während der Analyse der Bedürfnisse noch keine Ideen zu spinnen oder Vermutungen anzustellen, sondern Erlebnisse, Gedanken und Meinungen der Zielgruppe und deren betroffenen Schlüsselpersonen abzuholen, um zu verstehen, welche Beweggründe hinter ihren Entscheidungen stehen und womit man sie zukünftig begeistern und zufriedenstellen könnte.

2. Ideen entwickeln

In einem zweiten Schritt werden, zugeschnitten auf die identifizierten Bedürfnisse, erste Konzepte entwickelt und so rasch als möglich getestet.

Beispiele

Wurde bspw ein **Mangel an unterstützenden Serviceleistungen** erkannt, werden hierfür nun Ideen entwickelt: Wie kann die Gemeinde bei der Standortsuche helfen? Wie können Behördenverfahren beschleunigt werden oder wie sieht ein unkomplizierter Förderantrag aus?

Identifiziert eine Gemeinde ein besonderes Potenzial in der **Ansiedlung von Start-ups**, sind es andere Fragestellungen, die weiterführend bearbeitet werden sollten: Wie könnte es der Gemeinde gelingen, ein soziales Netzwerk für Gründer aufzubauen? Welche nicht-monetären Fördermöglichkeiten bieten am meisten Anreize? Welche Leistungen zur Unterstützung der Work-Life-Balance kann die Gemeinde für junge Unternehmer und deren Angehörige bieten?

3. Konzepte testen

Anstatt an diesem Punkt viel Zeit und Geld für die Erstellung umfangreicher theoretischer Konzepte zu verwenden, werden mit der Design Thinking-Methode sehr rasch erste Ideen und Lösungsansätze mit der betroffenen Zielgruppe getestet. Ein erster schneller „Prototyp“ der Idee wird genutzt, um diese möglichst einfach auf die Probe zu stellen und Feedback von der Zielgruppe zu bekommen. Positive wie auch kritische Rückmeldungen werden gemeinsam im Team ausgewertet und in das Konzept eingearbeitet. Durch das permanente Fokussieren auf die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppe wird verhindert, dass detaillierte theoretische Konzepte dann doch nur schubladisiert werden oder vorschnell in unausgereifte Produkte oder Services investiert werden, die schlussendlich von ihren angedachten Nutzern oder Kunden nicht akzeptiert werden. →

C. Zeitaufwand für den Einsatz der Methode

Während für das Kennenlernen der Methode wenige Stunden ausreichen, entstehen in 1–2 Workshoptagen bereits erste greifbare Ergebnisse zu konkreten Fragestellungen, auf die ein gemeindeinternes Projektteam gut aufbauen kann.

Für die methodische Bearbeitung einer breiteren Fragestellung mit einer Identifizierung der relevanten Anspruchsgruppen, die Bedürfnisanalyse bis zur Entwicklung sowie Evaluierung von Ideen und Prototy-

pen empfehlen wir ein interdisziplinäres Team aus der Praxis aufzusetzen, das sich über einen Zeitraum von drei bis vier Wochen dem Thema annehmen kann.

Mit dem Einsatz der effizienten Vorgehensweisen und Tools der Design Thinking-Methode lässt sich so ein langer, theoretischer Strategieprozess in energievolles Tun verwandeln und es werden rasch zielgruppenorientierte Ergebnisse ohne einen Mehraufwand an Ressourcen ermöglicht.

→ Zum Thema

Über die Autorinnen:

MMag. Christina Duller ist seit 2010 Beraterin bei der Integrated Consulting Group und arbeitet an den Themen Haushaltskonsolidierung, Strukturreform, Bürgerbeteiligung und Zukunftsgestaltung in der öffentlichen Verwaltung.
Kontaktadresse: Integrated Consulting Group GmbH, Entenplatz 1 a, 8020 Graz.
E-Mail: Christina.duller@integratedconsulting.at
Internet: www.integratedconsulting.at

Julia Jantschgi, MA ist seit 2014 Beraterin bei der Integrated Consulting Group und widmet sich in ihrer Arbeit dem Innovationsmanagement mit einem großen Augenmerk auf den Kunden in der Gestaltung von Innovationsprozessen.
Kontaktadresse: Integrated Consulting Group GmbH, Entenplatz 1 a, 8020 Graz
E-Mail: Julia.jantschgi@integratedconsulting.at
Internet: www.integratedconsulting.at

Literatur:

Michael Lewrick, Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren (2017).

