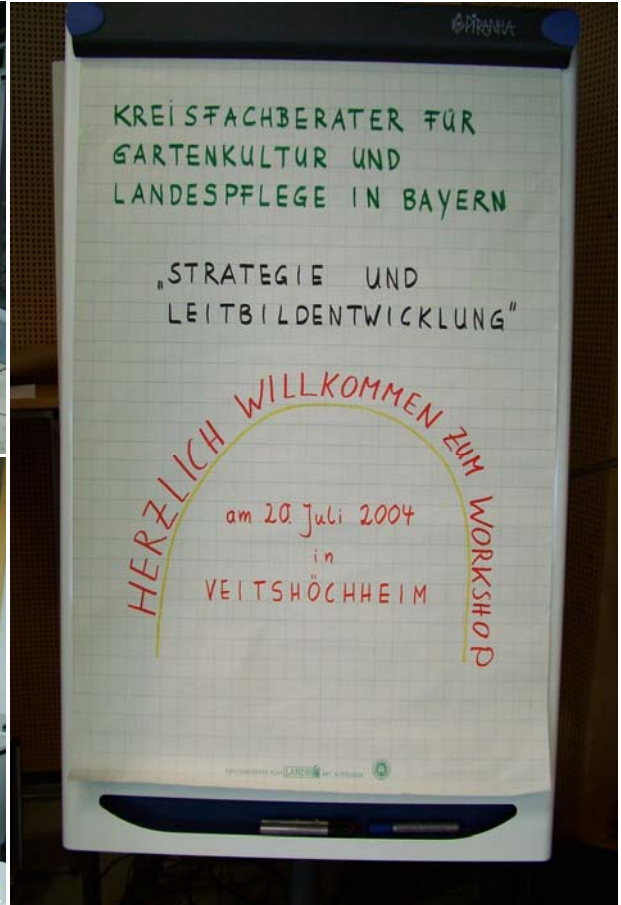


Dokumentation

Workshop „Strategie- und Leitbildentwicklung“



Kreisfachberater für Gartenkultur und Landespflege in Bayern

am 20.07.2004 an der Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau in Veitshöchheim

Moderatoren:

Anne Wendl, landimpuls GmbH, Bayernstr. 11, 93128 Regenstauf

Thomas Schwarz, landimpuls GmbH, Bayernstr. 11, 93128 Regenstauf

INHALTSVERZEICHNIS

I.	INHALTLICHE INPUTS	3
1.	Produktentwicklung	3
2.	Leitbild	5
II.	ARBEITSERGEBNISSE	8
1.	Aufgabenprofil der Kreisfachberater	8
2.	Produktentwicklung und strategische Partner	9
2.1.	Kernaufgabe „Grünpflege landkreiseigener Liegenschaften (Freiflächenmanagement, Unterhalt und Entwicklung von Freianlagen)“	10
2.2.	Kernaufgabe „Innovative Entwicklung des ländlichen Raumes“	11
2.3.	Kernaufgabe „Planung und weitere Planungsschritte, auch für Kommunen“	13
2.4.	Kernaufgabe „Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Umweltbildung“	15
3.	Leitbildentwicklung	17
3.1.	Unsere Inhalte	17
3.2.	Unsere Partner	17
3.3.	Unsere Organisation	18
3.4.	Unser Image	18
4.	Fazit und Ausblick	19
4.1.	Bewertung	19
4.2.	Ausblick	20

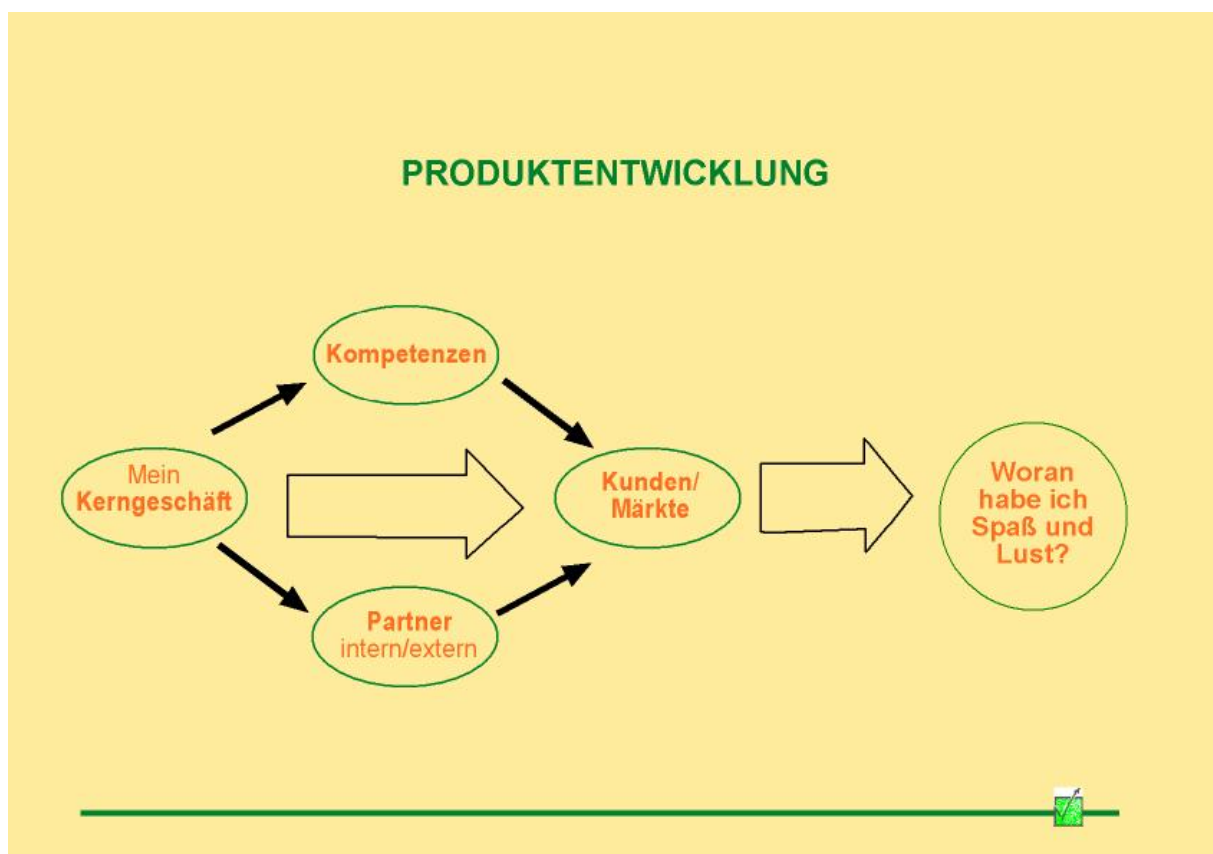
I. INHALTLICHE INPUTS

Zu den beiden Themenbereichen „Produktentwicklung“ und „Leitbild“ werden von den beiden Moderatoren kurze inhaltliche Inputs gegeben, die im folgenden anhand von Abbildungen und Kurzbeschreibungen wiedergegeben werden.

1. Produktentwicklung

Eine zielgerichtete Produktentwicklung bezieht folgende Aspekte mit ein (vgl. auch folgende Abbildung):

- das (bisherige) Kerngeschäft
- die eigenen Kompetenzen (die Kompetenzen des Teams)
- die internen und externen Partner
- die (potenziellen) Kunden und Märkte.



Bei einer strategischen Produktentwicklung bzw. bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen oder bei der Überprüfung der bisherigen Produkte oder Dienstleistungen sollten folgende Fragen beantwortet werden:

STRATEGISCHE PRODUKTENTWICKLUNG

Meine/unsere Entwicklungsvorstellungen, -perspektiven

Will ich z.B. das Kerngeschäft erweitern, modifizieren, ...?

Will ich weitere Kompetenzen aufbauen?

Will ich mir weitere, andere, zusätzliche Partner (Netzwerke) erschließen?

Will ich neue Kunden/Märkte gewinnen, welche abbauen, usw.?

Was will ich tun, um nachhaltig Spaß an der Arbeit zu haben?

Wofür bräuchte ich welche Partner/Unterstützung?

Hier können die internen, aber auch die externen relevanten Partner genannt werden

Was kann/will ich anbieten?

Was sind meine Konditionen?



2. Leitbild

Ein Leitbild soll sowohl die angestrebten Ziele nach innen als auch nach außen deutlich machen. Es schafft Orientierung und gibt die Richtung an, in die sich eine Organisation entwickeln will.

Wozu ein Leitbild?

Klares Profil

Image/Ruf nach außen!

Identität/Zusammenhalt nach innen!

Leitplanke auf der Straße der Zukunft!

- "geistiger Rahmen" für Handeln der Organisation
- Schafft Orientierung nach innen
- muss fortgeschrieben werden

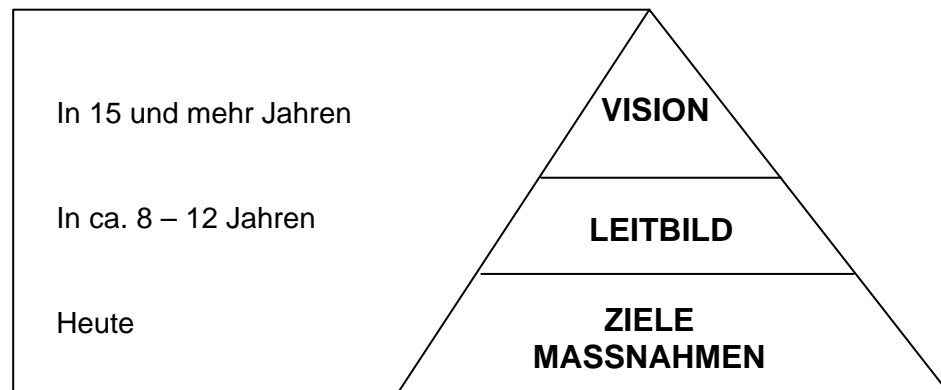
landimpuls

Ein Leitbild ist

ein gemeinsam erarbeitetes Bild, wie die Organisation/Unternehmen in Zukunft aussehen soll.

Es sollte also

- gemeinsam entwickelt werden
- eine gemeinsame Grundlage für künftige Entwicklungen und Entscheidungen sein
- einen mittleren Zeithorizont haben
- konkreter als eine bloße Vision sein
- die wichtigsten Aspekte des Organisation erfassen
- in der Organisation verankert und gelebt werden
- maßnahmen- und umsetzungsorientiert sein.



Was ist kein Leitbild?

- Isolierte Einzelmaßnahmen oder Projekte ohne Gesamtschau
- Maßnahmenpapier, das in Einzelveranstaltungen entstand und zu keinen Entwicklungsprozess in der Organisation in Bezug steht
- Betreuer/in von außen übernimmt „Allein-Verantwortung“
- die Mitglieder der Organisation bleiben in der Zuhörerrolle.

Leitsätze - wie formulieren

Leitsätze umschreiben einen realistischen Idealzustand

Positiv

keine Verneinungen, nicht was nicht sein soll, sondern das, was sein soll

eigenverantwortlich

wir statt man

aktiv und motivierend

d.h. mit Verben versehen;
z.B. wir setzen uns dafür ein, dass.....
wir ermöglichen..... wir streben an

generalisierend

nicht zu sehr ins Detail gehend

langfristig

die Formulierungen sollen so sein, dass sie auch noch in drei bis fünf Jahren zutreffen.

prägnant und verständlich

ausdrucksstarke Sätze sind für jedermann nachvollziehbar.

II. ARBEITSERGEBNISSE

1. Aufgabenprofil der Kreisfachberater

Die nachfolgend genannten Kernaufgaben, die den Teilnehmer/innen zur Bewertung vorgegeben wurden, orientieren sich am Aufgabenrahmen der Kreisfachberatung für Gartenkultur und Landespflege (verabschiedet vom Präsidium und Landesausschuss des Bayerischen Landkreistages 1993) sowie am Produktraster des Innovationsringes bayerischer Landkreise.

Mit Hilfe einer Punktebewertung beurteilen die Teilnehmer/innen sowohl die derzeitige als auch die zukünftige Bedeutung der einzelnen Kernaufgaben.

Aufgabenprofil der Kreisfachberater

Kernaufgaben	Status quo <small>Welche sind derzeit für uns von größter Bedeutung</small>	Zukünftige Kernaufgaben <small>Welche werden in Zukunft für uns von größter Bedeutung sein</small>
Grünpflege der landkreiseigenen Liegenschaften	18 Nennungen	19 Nennungen
Planung und weitere Planungsschritte auch für Kommunen	14 Nennungen	21 Nennungen
Gutachten und Statistik, fachliche Stellungnahmen	8 Nennungen	3 Nennungen
Beratung, Umweltbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung	32 Nennungen	30 Nennungen
Vereins- und Verbandsarbeit	16 Nennungen	4 Nennungen
innovative, neue Ansätze zur Entwicklung des ländlichen Raums	4 Nennungen	13 Nennungen
Landschaftspflege und Naturschutz	2 Nennungen	3 Nennungen
Service und Leistungen an Dritte	0 Nennungen	0 Nennungen

2. Produktentwicklung und strategische Partner

Zu den unter Punkt 1 ermittelten, zukünftig voraussichtlich bedeutsamsten Kernaufgaben der Kreisfachberater für Gartenkultur und Landespflege bilden sich folgende Arbeitsgruppen (AG´s):

- AG „Grünpflege landkreiseigener Liegenschaften“
- AG „Innovative, neue Ansätze zur Entwicklung des ländlichen Raumes“
- AG „Planung und weitere Planungsschritte auch für Kommunen“
- AG „Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Umweltbildung“

Die Arbeitsgruppen ermitteln im Rahmen einer Produktentwicklung marktorientierte Leistungsangebote und definieren mit Hilfe einer Umfeldanalyse strategische Partner, die für eine Profilierung der Kerngeschäfte wichtig sein könnten. Bei der Umfeldanalyse wird zudem ein Fokus auf die Nutzenerwartungen bzw. die eventuellen Befürchtungen des jeweiligen Umfelds gelegt. Abschließend erarbeiten die AG – Mitglieder Strategien und Maßnahmen gegenüber dem jeweils relevanten Umfeld.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind nachfolgend im Überblick dargestellt.

2.1. Kernaufgabe „Grünpflege landkreiseigener Liegenschaften (Freiflächenmanagement, Unterhalt und Entwicklung von Freianlagen)“

Produktentwicklung

Welche Leistungen wollen wir anbieten?	Für welche Kunden?	Mit welchen Partnern?
<ul style="list-style-type: none"> • Grünpflege (Baumkontrolle, Baumpflege, Gehölze und Stauden, Rasen- und Wiesenpflege) • Unterhalt von Freizeitanlagen (Rasen, Kunststoffbeläge, Tennisanlagen, Leichtathletik) • Unterhalt von Wegen, Plätzen, Schulhöfen, ... • Pflege von Straßenbegleitgrün • Controlling • Erholungsflächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Landkreis • Kommunale Zweckverbände • Kommunale Bauhöfe • Versorgungsunternehmen Strom/Wasser • Sparkassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigener Grünpflegetrupp • Hausmeister • GALABAU • Maschinenringe • Dienstleister • Kreisbauhöfe

Umfeldanalyse

Strategischer Partner	Qualität der Beziehung ++ → --	Bedeutung, Macht 1 → 4	Nutzenerwartung, Befürchtungen des Umfelds	Strategien/Maßnahmen gegenüber dem Umfeld
Verwaltung		2	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenentwicklung • Problemlose Abwicklung • Preis-Leistungs-Verhältnis • Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Profiling • Im Gespräch bleiben • Entscheidungskompetenz • Fachkompetenz • Leistungsbereitschaft • Finanzierungs-kompetenz • Budgetierung
Politische Entscheidungsträger		1		
Liegenschaftsverwalter		3		
Dienstleister		4		

2.2. Kernaufgabe „Innovative Entwicklung des ländlichen Raumes“

Produktentwicklung

Welche Leistungen wollen wir anbieten?	Für welche Kunden?	Mit welchen Partnern?
<ul style="list-style-type: none"> • Ortsbildgestaltung 		
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung bürgerlicher Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> – Agenda 21 (Grün) – Wettbewerb „Unser Dorf soll schöner werden“ 	Bürger Gemeinden	Gemeinden Vereine
<ul style="list-style-type: none"> • Fachbezogene/grüne Arbeitskreise auf Ortschaftsebene <ul style="list-style-type: none"> – Vernetzung (Politik, Geld, Fachbetriebe) – Moderation/Unterstützung – Nachsorge Dorferneuerung – Motivation – Durchführung Einzelprojekte (Kindergarten, Lehrpfad, Obstwiese) 	Vereine	Initiativen
<ul style="list-style-type: none"> • Regionalvermarktung <ul style="list-style-type: none"> – Obstbörse – Lokale Produkte – Management der Ausgleichsflächen/ Obstwiesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anbauer • Direktvermarkter • Gemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> • „Gruppen“ • Vereine

Umfeldanalyse

Strategischer Partner	Qualität der Beziehung ++ → --	Bedeutung, Macht 1 → 4	Nutzererwartung, Befürchtungen des Umfelds	Strategien/Maßnahmen gegenüber dem Umfeld
Aktiver Bürger, der etwas für das Gemeinwohl leisten will	++	2-3	<ul style="list-style-type: none"> Beratung/Unterstützung <ul style="list-style-type: none"> – persönlicher Nutzen – gemeinschaftliches Ziel Zuviel Arbeit Mangelnde Unterstützung Kein Geld 	<ul style="list-style-type: none"> Fachkompetenz verdeutlichen Projektplan Klare Struktur Aufgabenverteilung Sponsoren vermitteln Unterstützung Politik
Gemeinde (die „Richtige“)	++	4	<ul style="list-style-type: none"> Kostenersparnis Gute Presse Verbindung Ortsbild/Leben im Ort Angst vor doch folgenden Folgekosten 	<ul style="list-style-type: none"> Wie oben
Direktvermarkter			<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftsförderung 	
Sponsoren				



2.3. Kernaufgabe „Planung und weitere Planungsschritte, auch für Kommunen“

Produktentwicklung

Welche Leistungen wollen wir anbieten?	Für welche Kunden?	Mit welchen Partnern?
• Planung entlang Kreisstraßen	• Landkreis	• Tiefbau
• Kreiseigene Grünflächen an Gebäuden	• Landkreis	• Hochbau
• LBP's für kreiseigene Grünflächen	• Zweckverband	• Gemeinde, OGV
• Beteiligung Planung bei DLE	• Kommunen	• DLE
• Städtebauförderung	• Kommunen	• Regierung
• Beteiligung bei kirchlichen Trägern	• Kirchliche Einrichtungen	• Eltern
• Bauleitung für Gemeinden	• Kommunen	
• Planungen für Vereine und Verbände	• Vereine, Verbände	• Vereine, Verbände
• Prüfung externer Planungen		

Umfeldanalyse

Strategischer Partner	Qualität der Beziehung ++ → --	Bedeutung, Macht 1 → 4	Nutzererwartung, Befürchtungen des Umfelds	Strategien/Maßnahmen gegenüber dem Umfeld
Landkreis	Sollte + sein, in der Realität +/-	2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz • Kostenersparnis • Außendienst-Verwaltung? • Konkurrenz für freie Planer 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Ansprache • Betriebsausflug/persönliche Kontakte • Beziehungen nutzen • OGV/Verbände dienen auch dem Image
	Partner ++ Kämmerer?		<ul style="list-style-type: none"> • Immer im Dienst? • Persönliche Leistungskapazität 	<ul style="list-style-type: none"> • Planer mit einschalten • Gemeinsame Projekte angehen • Aufklärungsarbeit • Bürgermeisterversammlungen
Gemeinden	+	4		



2.4. Kernaufgabe „Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Umweltbildung“

Produktentwicklung

Welche Leistungen wollen wir anbieten?	Für welche Kunden?	Mit welchen Partnern?
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierungsstelle (intern – extern) (9)^x • Umweltpädagogische Aktionen (3) • Vorträge/Seminare (6) • Schulung von Multiplikatoren (5) • Beratung (aktiv – passiv) (5) • Wettbewerbe (3) • Ausstellungen • Veranstaltungen („Tag der offenen Gartentür“, ...) (10) • Exkursionen • Kreislehrgarten (1) • Pressearbeit (4) • Informationsmaterial 	<ul style="list-style-type: none"> • OGV (KV, BV, LV) (9) • Naturschutzverbände (LBV; BN) • Agendagruppen und regionale Initiativen (1) • LPV + Naturpark • Landratsamt (8) • Gemeinden (10) • Kindergärten/Schulen (1) • Bürger/Bauantragsteller (3) • Bauernverband/Landfrauen • Kirche • Erwerbsgartenbau • Fachingenieure/Planer • Andere Fachbehörden (DLE, Straßenbau, Landwirtschaftsamt) • Kleingärtner • Siedlerbund 	

^x Die Ziffern in Klammer bezeichnen die Wertigkeit der einzelnen Leistungen und Kunden. Die höchsten Punktzahlen entsprechen dabei der höchsten Wertigkeit.

Umfeldanalyse

Strategischer Partner	Qualität der Beziehung ++ → --	Bedeutung, Macht 1 → 4	Nutzererwartung, Befürchtungen des Umfelds	Strategien/Maßnahmen gegenüber dem Umfeld
Gemeinden	+	3-4	<ul style="list-style-type: none"> Fachkompetenz Kostensparnis Mediator/neutrale Stellungnahmen Störung interner Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Kontaktaufnahme und- pflege
OGV (KV; BV; LV) Bezirksverband Landesverband	++ + +	2-3 1-2 3		<ul style="list-style-type: none"> Entlastung im verwaltungstechnischen Bereich Fachliche Betreuung des Ehrenamtes
Landratsamt				<ul style="list-style-type: none"> Fachübergreifende, aktive Zusammenarbeit Nutzen und Bedeutung für den Landkreis hervorheben
Bürger/Bauantragsteller				



3. Leitbildentwicklung

In der letzten Arbeitseinheit entwickeln die Tagungsteilnehmer/innen in Arbeitsgruppen grundlegende Leitsätze zu den folgenden Themen:

- Unsere Inhalte
- Unsere Partner
- Unsere Organisation
- Unser Image.

Die nachfolgend aufgeführten Leitsätze sind als Basis für ein Leitbild „Kreisfachberatung für Gartenkultur und Landespflege“ zu sehen und bedürfen noch einer Überarbeitung bzw. Konkretisierung in Inhalt und Form.

3.1. Unsere Inhalte

- Wir sind die kompetenten Ansprechpartner für das kommunale Grün.
- Wir informieren über ein naturschonendes und erlebnisreiches Wohnumfeld.
- Wir machen Gartenkultur erlebbar durch Wettbewerbe, Aktionen und Ausstellungen.
- Wir geben fachliche Hilfestellungen und unterstützen die Bürger im Ehrenamt.

3.2. Unsere Partner

- Wir streben an, mit unseren Partnern, den Bürgern, Vereinen und Kommunen, weiterhin gut und effektiv für ein lebenswertes Umfeld zusammen zu arbeiten.
- Wir unterstützen und fördern bürgerschaftliche Aktivitäten mit unserem breiten Fachwissen.

3.3. Unsere Organisation

- Wir streben an, unsere weitgehend selbständige und eigenverantwortliche Tätigkeit mit klarer Zielsetzung und vernünftigen Arbeitsbedingungen fortzusetzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

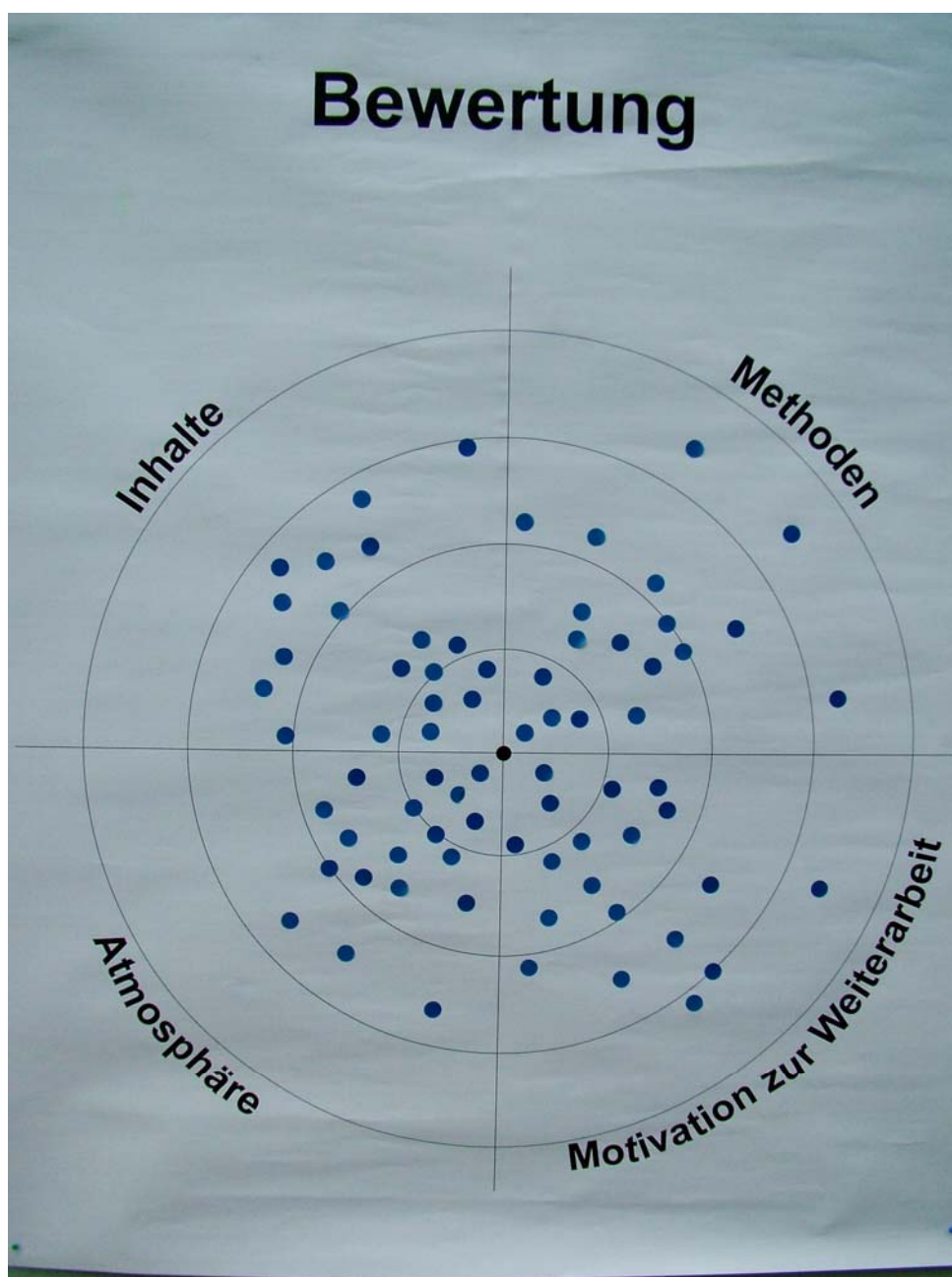
3.4. Unser Image

- Wir sind kompetente Partner zur „grünen“ Gestaltung von Dorf, Landschaft und Heimat.
- Als Partner für Gemeinden bieten wir folgende Dienstleistungen und Beratungen an:
 - ⇒ Grüngestaltung
 - ⇒ Ortsbildentwicklung
 - ⇒ Ortsverschönerung
 - ⇒ moderieren, planen, koordinieren, motivieren.
- Wir leisten einen Beitrag zur aktiven Bürgergesellschaft und zur Lebensqualität.
- Wir ermöglichen Kostenersparnis durch Aktivierung des Ehrenamtes.
- Wir erzeugen Zufriedenheit durch Mitgestaltung.
- Wir beraten umfassend und kompetent in allen Grünfragen.
- Wir gestalten öffentlich Freiflächen im Landkreis.
- Wir wollen ein „grünes“ Netzwerk aufbauen.
- Wir fördern Vereine und Verbände bei der nachhaltigen Entwicklung der Gartenkultur und Landespflege im Landkreis.
- Wir ermöglichen Identität und Heimatverbundenheit für jeden einzelnen.

4. Fazit und Ausblick

4.1. Bewertung

Nachfolgende Abbildung gibt die Ergebnisse einer Kurzbewertung durch die Teilnehmer/innen wieder:



4.2. Ausblick

Zum Abschluss des Workshops vereinbaren die Teilnehmer/innen konkrete Schritte zur Weiterarbeit bei der Strategie- und Leitbildentwicklung „Kreisfachberatung für Gartenkultur und Landespflege“. Im Mittelpunkt steht dabei die Bildung einer Arbeitsgruppe, die v. a. die Formulierung des Leitbildes übernehmen soll.

Unsere nächsten Schritte

Was	Wer (verantwortlich)	Bis wann?
Pressemitteilung	Herr Berger + Herr Weinder	21.07.2004
Dokumentation erstellen	Landimpuls GmbH	Mitte August
Bildung einer Arbeitsgruppe mit der Zielsetzung „Leitbildformulierung“ und Strategie zur Umsetzung	Hausul Georg Müller Armin Faschingsbauer Bärbel Artmann Stefanie Lex Elisabeth	Anfang Oktober

Vielen Dank für die gute Mitarbeit und viel Erfolg bei der weiteren Umsetzung von Strategien und Leitbild wünschen Ihnen

Anne Wendl, landimpuls GmbH

Thomas Schwarz, landimpuls GmbH