



Bericht Strategieentwicklung und Legislaturziele

Kirchberg BE

2025 – 2028

In Zusammenarbeit mit Grossenbacher Mandate
www.grossenbacher-mandate.ch



Stand: Oktober 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage 2025	3
2	Absicht, Ergebnisse und Vorgehen	3
3	Ambition.....	4
3.1	Erfassung, Bündelung und erste Eingrenzung	4
3.2	Strategische Ambition (ausformulierte Varianten)	4
4	Herausforderungen und Positionen	6
5	Initiativen.....	7
6	Bewertung der Initiativen	9
7	Aktivitätenportfolio Legislatur 2025-2028	10
8	Steuerung des Aktivitätenportfolios	10
9	Aufgabenteilung strategisch/operativ Gemeinderat und Verwaltung.....	11
10	Weiteres Vorgehen	11

1 Ausgangslage 2025

Der Gemeinderat Kirchberg BE ist am 1.1.2025 in eine neue Legislatur gestartet. Von 7 Mitgliedern sind 5 bisherige und 2 neu gewählt. Zu Beginn und während der Legislatur 2021-2024 ergaben sich auf Stufe Gemeinderat und Abteilungsleitung diverse personelle Wechsel. Die mehrjährigen Führungsinstrumente (Leitbild Gemeinderat und Zukunftsbild Kirchberg BE 2041) wurden aus diesen Gründen bewusst fortgeschrieben.

Die Steuerung der strategischen Aktivitäten erfolgt über einen Massnahmenplan, welcher jedoch eher defensiv bewirtschaftet wird (einmaliger Check pro Jahr). Es bestehen offene Fragen wie und wer mit welchen Instrumenten der Gemeindeführung arbeitet. Strategische und operative Zuordnungen sind aufgrund spezifischer Situationen in letzter Zeit etwas verschwommen.

Es besteht das Bedürfnis, den mehrjährigen Zielsetzungs- und Planungsprozess des Gemeinderates sowie den strategisch/operativen Steuerungsprozess neu aufzusetzen.

Der Gemeinderat beabsichtigt, die Legislatur 2025 - 2028 inhaltlich und hinsichtlich der strategischen Führungsinstrumente neu zu planen. Dies soll mit externer Begleitung erfolgen.

2 Absicht, Ergebnisse und Vorgehen

Die strategische Planung der Gemeinde Kirchberg BE wird inhaltlich und hinsichtlich Bewirtschaftung (Instrumente) definiert. Dazu soll eine 2-tägige Klausur von Gemeinderat und Abteilungsleitenden, inkl. Vorbereitung und Follow-up (Finalisierung/Beschlussfassung) dienen. Die Vorbereitung der Klausur erfolgt mit Unterstützung der externen Begleitung von Grossenbacher Mandate GmbH: Besprechung Ziele, Inhalte und Ablauf je mit Gemeinderat und Abteilungsleitenden.

Nach der Klausur und dem Follow-up liegen folgende inhaltliche Ergebnisse vor:

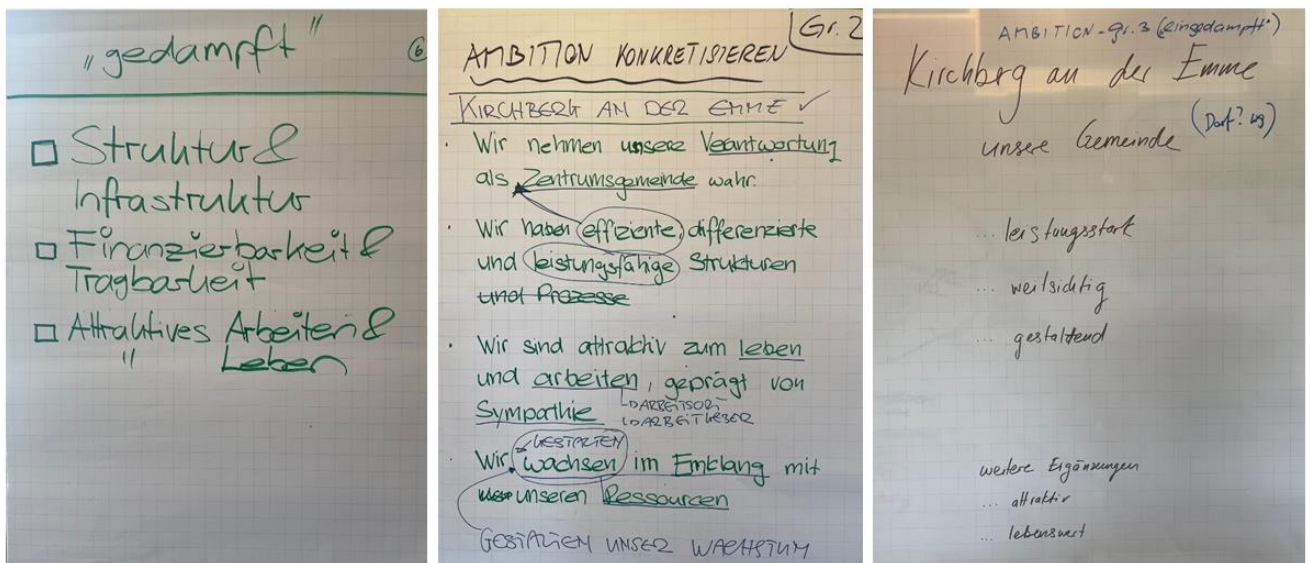
- Ambition der Gemeinde Kirchberg BE
- Wichtigste Herausforderungen Kirchberg BE definiert, inkl. Positionsbezug und grob formulierte Initiativen
- Aktionsportfolio Kirchberg BE 2025-2028 (Detaillierung der Initiativen in konkrete Aktivitäten)
- Prozess und Rollen der Portfoliosteuerung mit Differenzierung strategisch und operativ

Anlässlich einer zweitägigen Klausur wurden die Ergebnisse im Kern partizipativ durch alle Gemeinderatsmitglieder, den Geschäftsleiter und die fünf Abteilungsleitenden mit externer Moderation entwickelt.

3 Ambition

3.1 Erfassung, Bündelung und erste Eingrenzung

Aspekte der Ambition kamen in einer ersten Erfassungsrunde durch Kartenabfrage sehr breit zustande (siehe Fotoprotokoll Anhang 1). Nach einer ersten Gruppenarbeit wurden die Resultate ausgetauscht und nach einer zweiten Vertiefungsrunde ergab sich folgendes Bild.



3.2 Strategische Ambition (ausformulierte Varianten)

Im Anschluss an die Klausurtagung legt der externe Begleiter aufgrund der Eingrenzungen anlässlich der Klausur folgende Varianten als ausformulierte Ambition vor:

Variante 1 **Kirchberg BE überzeugt**
durch zeitgemässe Struktur und Infrastruktur
durch gesunde Finanzen
durch hohe Attraktivität als Arbeits- und Lebensort

Variante 2 **Kirchberg an der Emme – verantwortungsvolle und leistungsstarke
Zentrumsgemeinde**
attraktiv zum Leben, zum Arbeiten, zum gemeinsam Gestalten und Entwickeln
geprägt von Sympathie

Variante 3 **Kirchberg an der Emme – unsere attraktive Gemeinde
zum Leben und Arbeiten**
leistungsstark, weitsichtig und gestaltend

Ziel ist, dass der Gemeinderat aus den Varianten, resp. aus Teilen von Varianten eine Ambition final definiert, welche er gegen aussen kommuniziert.

Beschlossene Ambition:

**Kirchberg an der Emme – unsere attraktive Gemeinde
zum Leben und Arbeiten**

leistungsstark, weitsichtig und gestaltend

4 Herausforderungen und Positionen

Durch breite Analyse und Auseinandersetzung wurden folgende sieben Herausforderungen bezeichnet und die Formulierungen der Herausforderungen bereits in der Klausur bereits gemeinsam geprüft. Grundsätzlich wird bei allen Herausforderungen eine aktive Position eingenommen. In der Beurteilung der Initiativen wird zu beurteilen sein, in welcher Intensität realistisch und im Ergebnis wirkungsvolle Aktivitäten umsetzbar sind.

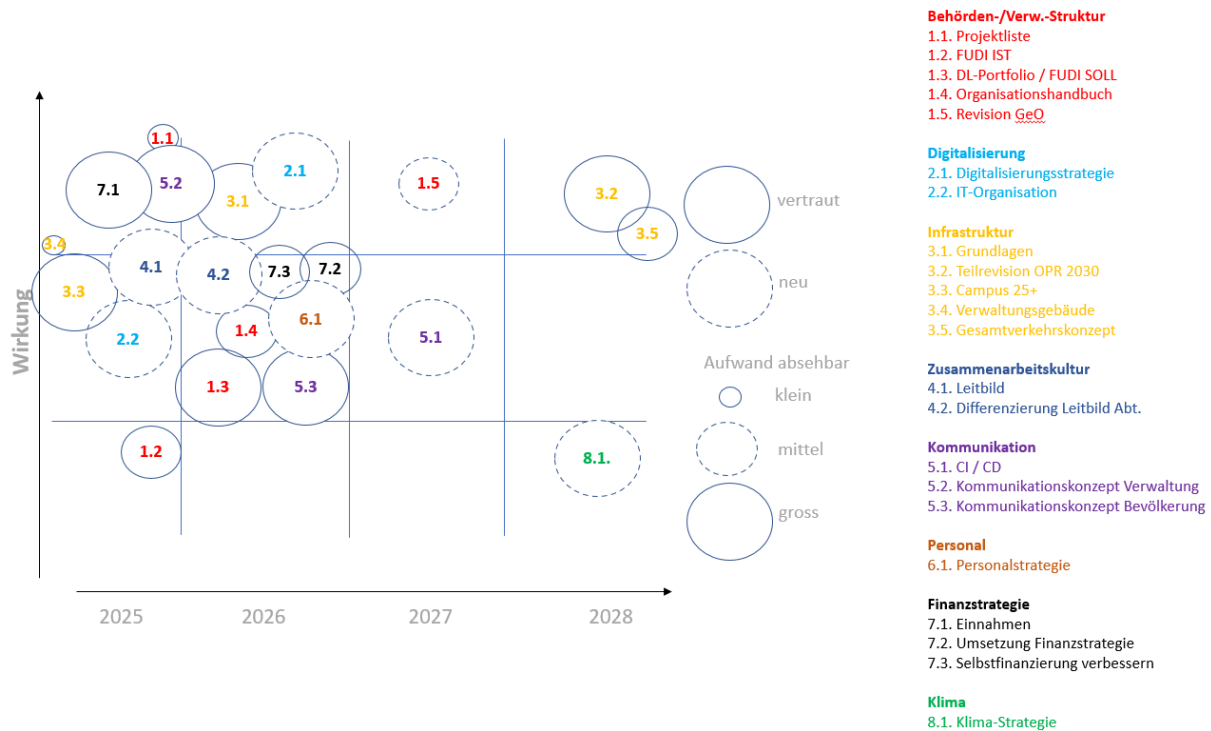
Herausforderungen	Positionen mit Stichworten
1. Behörden-/Verwaltungsstruktur genügt heutigen Anforderungen und absehbaren Entwicklungen (halten und gestalten der Zentrumsfunktion) entlang der Ambition nicht. Auch fehlt SWOT-Ausrichtung des DL-Portfolios (Basis für Ausgestaltung Wachstum -> «Anfang/Ende» Angebot Zentrumsgemeinde)	<ul style="list-style-type: none"> - GeO-Revision, AKV, Funktionendiagramm - Prozesse redesignen - IST-Projekte bereinigen - DL-Portfolio (Dimensionen Bürger:innen Kirchberg und Gemeinden) - Aufgaben- und Finanzplan - Jahres-/Mehrjahresplanung - Organisationshandbuch
2. Kirchberg ist digital nicht zeitgemäss aufgestellt. Vorstellung über digitale Prozessdurchdringung («digital first»-Anforderung und end-to-end-Prozesse), inkl. Abstimmung zu analogem Zielangebot fehlt.	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierungsstrategie (auf Vorgabe kant. Gesetz) - Landkarte der (digitalen) Prozesse - Digitalisierungs- und IT-Organisation
3. Infrastrukturen «hinken» heute in vielen Teilen einer zeitgemässen Situation nach und sind auf die Weiterentwicklung (Ziele OPR, Positionierung als Zentrums-gemeinde, Campus 25+, Verwaltungsgebäude, Tiefbau etc.) nicht ausgerichtet; dabei ist auch das ab-sehbare, durch die OPR bereits eingeleitete Bevölke-rungswachstum auf 7'000+ Einwohner:innen zu be-achten	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung OPR-Ziele - Auswirkungen Positionierung Zentrums-gemeinde auf Infrastruktur - Campus 25+ - Verwaltungsgebäude - Tiefbau
4. Notwendige Strukturanpassungen sind kulturell zu begleiten (Einbezug von Behörden, Verwaltung, Par-teien, Bevölkerung, Wirtschaft). Fokus in der Haltung des Service-Levels aus Sicht Bürger:in (Lösungsori-entierung mit Entscheidern, Ermessen wenn möglich z.G. Bürger:in)	<ul style="list-style-type: none"> - Leitbild / Leitlinien über gemeinsames Verständnis zu Haltungen und Verhalten, integral -> Behörden und Verwaltung, d.h. inkl. politische Arbeit, Bürger-zentrierung und dgl.
5. Die Interaktionskanäle (vgl. auch Digitalisierung) und die Kommunikation generell ist auf die Bespielung von unterschiedlichen Kanälen weder strukturell noch personell strukturiert.	<ul style="list-style-type: none"> - Konzeptionelle Grundlage - Kanäle, Organisation, Ressourcen - CI / CD
6. Die Entwicklung der Ressource Personal , inkl. Wis-sens-Mgt, Pers-mgt, Employer-Branding, BGM und dgl. erfolgt nicht strukturiert	<ul style="list-style-type: none"> - Personalhandbuch
7. Die Anwendung der Instrumente der Finanzstrategie ist nicht zeitgemäss.	<ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung «Check» Finanzstrategie (inhaltlich) - Weiterentwicklung Reporting / Controlling - Priorisierung Must-have und Nice-to-have, sowie Priorisierung innerhalb Must-have

5 Initiativen

Nr.	Beschreibung Initiative (Kurzbeschreibung in Stichworten)	Wer	Wann (Endtermin)
1	Herausforderung «Behörden-/Verwaltungsstruktur»		
1.1	Projektliste IST Bestehende Liste konsequent bereinigen	GL, GR	31.12.2025
1.2	Funktionendiagramm IST Darstellen/dokumentieren, zwecks gemeinsames Verständnis IST-Situation	GL	31.12.2025
1.3	DL-Portfolio und Funktionendiagramm SOLL - DL-Portfolio erstellen - Prozesse-Redesign mit Prämisse effizienter/schlanker Prozesse; zugunsten Bevölkerung, Behörden und Verwaltung -> Produkt daraus = FUDI SOLL	GR, GL	30.06.2026
1.4	Organisationshandbuch OHB mit Prioritäten der Aufgaben und Aufgaben- und Finanzplan	GL, GR	31.12.2028 (laufend ab Q3/2026)
1.5	Revision Gemeindeordnung Entwicklung der Grundlagen in Ziffern 1-4 2025/2026 sowie Einsetzen politischer Prozess ab 2026. Durchführung Neuwahlen 2028 mit neuer GeO-Grundlage	GL, GR	31.12.2027 (GV Dez. 2027)
2	Herausforderung «digital»		
2.1	Digitalisierungsstrategie - Kant. und eidg. Rahmenbedingungen berücksichtigend (von DIJ BE und digitale Verwaltung Schweiz DVS und dgl.) - auf Basis Dienstleistungsportfolio mit Berücksichtigung Unterschiede in den Fachbereichen (Soziales, Bildung, Bau, Präsidiales, Finanzen etc.) - Archivierungsgrundsätze analog/digital, inkl. Gestaltung Übergang	GL, AL, ext. Unterstützung	31.12.2026
2.2	IT-Organisation - Erarbeitung Konzept EDV Betrieb & Support mit Schnittstelle Talus - Stellvertretungsregelungen in allen Funktionsbereichen	EDV-Verantw.	31.12.2025
3	Herausforderung «Infrastrukturen»		
3.1	Grundlagen beschaffen Bestandesaufnahmen hinsichtlich Wiederbeschaffung/Werterhalt (GWP etc.). Aufteilung in 6 Teilprojekte, u.a. GEP, GWP, Aufbau kommunales Infrastrukturmanagement	AL Bau	2028
3.2	Teilrevision Ortsplanung vorbereiten - Naturgefahrenkarte überarbeiten - Richtplan Sport- und Freizeitanlagen SFA erstellen - Gewässerräume Emme und Grützbach neu definieren Aufgrund erwähnter Arbeiten Teilrevision Ortsplanung einleiten	AL BAU GR	2028 2030
3.3	Campus 25+ Umsetzungskonzept mit flexibler Etappierung erstellen	AL BAU, GR	2025
3.4	Verwaltungsgebäude - Sofortmassnahmen zur Gewährleistung Tagesgeschäft ab 2. Semester 25 - Konzept zur optimalen Ausnützung der bestehenden Flächen liegt vor	LIKO, GL GL, AL	Mai 2025 31.12.2026
3.5	Gesamtverkehrskonzept Erarbeitung läuft	Bau	31.12.2026
4	Herausforderung «kulturell»		
4.1	Leitlinien definieren beinhaltend - Werte und Grundprinzipien - Bürgerzentrierung mit Dienstleistungsgedanke und Qualität - Teamarbeit/Zusammenarbeit Behörde/Verwaltung/Abteilungen (miteinander und innerhalb Bereich) und Mitarbeitende - Führung und Führungskultur	GR, AL, HR, ext. Unterstützung	2025 (Start 2. Quartal 2025)

Nr.	Beschreibung Initiative (Kurzbeschreibung in Stichworten)	Wer	Wann (Endtermin)
4.2	Differenzierung Leitlinien je Abteilung / Ressort und Umsetzung Differenzierung berücksichtigend <ul style="list-style-type: none"> - unterschiedliche gesetzliche Aufträge - Berücksichtigung individuelle Bedürfnisse, bzw. Schwerpunkte des Leitbilds (Arbeitsort, Grösse, «Teilkulturen» innerhalb Leitbild) Institutionalisisieren / umsetzen durch <ul style="list-style-type: none"> - Gemeindeweite Umsetzungsmassnahmen definieren (Werte prägen, handeln) - Umsetzung in Abteilungen, koordiniert mit gemeindeweiten Massnahmen 	AL, MA GR, AL AL, MA	
5	Herausforderung «Kommunikation»		
5.1	Corporate Identity (CI) / Corporate Design (CD) Kirchberg <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtheit der Merkmale definieren, welche Kirchberg als «Marke» kennzeichnen - Gesamtheit der grafischen, sichtbaren Merkmale definieren - Umsetzungsmassnahmen definieren 	Projekt (GR= Auftrag, PL= Verw., ggf. ext. Unterstützung)	2027
5.2	Kommunikationskonzept Verwaltung <ul style="list-style-type: none"> - auf Kommunikation mit dem Personal beschränkt - Inhalte: aus GR-Beschlüssen, aus Info-Bedürfnis Verwaltungsleitung - Grundsätze schriftlich und mündlich (über Linie, Führungsgefässe etc.) 	GL, GRP	2026
5.3	Kommunikationskonzept Bevölkerung <ul style="list-style-type: none"> - Gewährleistung der personenunabhängigen und stetigen Behördenkommunikation Kanäle prüfen, definieren und in Betrieb nehmen (soweit nicht bestehend) - Ressourcenbedarf und Bereitstellung klären 	GL, GRP	2026
6	Herausforderung «Personal»		
6.1	Personalstrategie definieren beinhaltend <ul style="list-style-type: none"> - BGM (Gesundheitsförderung, Prävention, Absenzenmanagement) - Arbeitgeberattraktivität - Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen - MA- und Führungsentwicklung (inkl. Wissensmanagement) - MA-Bindung - Umsetzungsplanung der Massnahmen (Mehrjahres- und Jahresplanung) Endprodukt ist ein Personalhandbuch	GR, AL, HR	2027
7	Herausforderung «Finanzstrategie»		
7.1	Einnahmen generieren <ul style="list-style-type: none"> - Neue Möglichkeiten aktiv prüfen (Gebühren) - Bestehende besser nutzen, d.h. möglichst kostendeckende Gebühren mit wirkungsvoller Nutzung Leistungserfassung (LE), d.h. -> mehr Bürokratie nur sofern tatsächlich nötig (andere Kalkulationsmöglichkeiten als LE) und im Verhältnis zu Mehrertragserwartung 	ALF, GL	31.12.2025
7.2	Umsetzung Finanzstrategie <ul style="list-style-type: none"> - Angefangene Projekte abschliessen - Must-have-Ansatz, inkl. laufende Prüfung Konsumausgaben umfassend und systematisch mit Instrumenten integrieren (Notwendigkeit -> Werterhalt im laufenden Unterhalt -> Prioritäten/Zeitpunkt) 	ALF, FIKO GR	2026
7.2	Ausgewählte Finanzkennzahlen systematisch verbessern <ul style="list-style-type: none"> - Selbstfinanzierungsgrad heben (5-Jahresdurchschnitt ca. 80%->Ziel 100%) - Cash-flow verbessern 	ALF, FIKO	31.03.2026
8	Klima		
8.1	Klimastrategie Klimastrategie verabschieden	GR	31.12.2028

6 Bewertung der Initiativen



Die externe Begleitung beurteilt die Bewertung der Initiativen summarisch wie folgt:

- Überdurchschnittlich viele Initiativen werden mit grossem Aufwand beurteilt
-> **Empfohlene Massnahme: Aufwandreduktion (Pareto-Prinzip wo möglich konsequent anwenden).**
- Mehr als 1/3 Drittel der Initiativen wird als neu, d.h. für Kirchberg nicht als vertraut beurteilt.
-> **guter Anteil an Initiativen mit wirklich strategischem Charakter.**
- Mehr als 80% der Initiativen wird mit Endtermin in den ersten zwei Jahren der Legislatur terminiert.
-> **die Verteilung der Initiativen ist hinsichtlich realistischer Umsetzung nicht geeignet. Empfohlene Massnahmen: Initiativen auf Planjahre 2027 und 2028 verschieben und gleichzeitig Diskussion über fokussierte Ressourcenbereitstellung zur Bearbeitung der Initiativen rasch führen.**
- Die Wirkung der strategischen Initiativen wird grossmehrheitlich als hoch bis sehr hoch eingestuft.
-> **die definierten Initiativen erscheinen eine wirkungsvolle Entwicklung zu ermöglichen. Inhaltliche Umsetzung konsequent verfolgen.**

7 Aktivitätenportfolio Legislatur 2025-2028

Das strategische Aktivitätenportfolio ist auf Basis der Ziffern 5 und 6 dieses Berichts als Führungsinstrument entwickelt.

Nebst der im Strategie-Prozess entwickelten Initiativen wurden aus dem bisherigen, abzulösenden Massnahmenplan Kirchberg 2021-2024 folgende Aktivitäten übernommen, welche ins Aktivitätenportfolio integriert sind:

- Gesamtverkehrskonzept
- Klima-Strategie

Zusätzlich zum Aktivitätenportfolio soll je Aktivität ein sog. «Projektblatt» die relevanten Eckwerte eines Vorhabens detaillieren (vgl. Anhang 3).

8 Steuerung des Aktivitätenportfolios

Gemeinderat und Abteilungsleitende haben folgendes, gemeinsames Verständnis der Rollen in der Steuerung des Aktivitätenportfolios. Es handelt sich um eine summarische Darstellung ohne Detailvertiefung.

Rolle/Aufgaben Gemeinderat	Rolle/Aufgaben Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Planung mit Definition des Portfolios - Strategische Entscheide einzeln fällen - Portfolio in der Gesamtheit regelmässig steuern und gesamtheitliche Entscheide fällen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorschläge für die Art der Bearbeitung der Aktivitäten (Projekte, Aufträge, intern/extern, Ressourcenplanung etc.) - Aktivitäten in Projekten und Aufträgen bearbeiten - Berichterstattung an Gemeinderat bzw. Auftraggeber im Rahmen der Gesamtsteuerung der Aktivitäten sowie der Einzelbedürfnisse der Aktivität - Ergebnisse aus Aktivitäten direkt (innerhalb Verwaltung) oder indirekt (Steuerung der externen Umsetzungsverantwortlichen) umsetzen

Folgende Zeitintervalle in der Steuerung des Aktivitätenportfolios sollen vorläufig angewandt werden. Nach einer zu definierenden Anwendungsphase sollen die Erfahrungen ausgewertet werden.

- Quartal: Ampelsteuerung hinsichtlich Inhalt, Termine und Kosten an **Ressortleitende** Gemeinderat
- Semester: Ampelsteuerung des gesamten Aktivitätenportfolios (mit Würdigung der Abhängigkeiten) an **Gemeinderat**
- Jahr: Semestersteuerung, zusätzlich in Kontext der Budgetierung an **Gemeinderat**
- Legislatur: wird aktuell bewusst offen gelassen; ist zu gegebener Zeit, nach Erfahrungen in der Semester- und Jahressteuerung durch den Gemeinderat zu definieren

9 Aufgabenteilung strategisch/operativ Gemeinderat und Verwaltung

Gemeinderatsmitglieder und Abteilungsleitende erkennen anlässlich der Klausur, dass die Realitäten in der strategischen und operativen Aufgabenteilung aktuell nicht dem vorhandenen Rollenverständnis (vgl. Ziff. 8) entsprechen. In den Bereichen Dienstleistungsgedanke / Qualität sind Massnahmen hin zu einem in der ganzen Breite und Tiefe einheitlichen Verständnis notwendig. Der Initiative Zusammenarbeitskultur (Leitlinien mit Differenzierung) kommt dabei eine grosse Bedeutung zu.

Aktuell und nach Einführung der Leitlinien ist von Bedeutung, dass Gemeinderatsmitglieder und Abteilungsleitende hinsichtlich Dienstleistungsverständnis und Qualität der Gemeindeleistungen von Kirchberg BE im engen Austausch sind.

10 Weiteres Vorgehen

Mit der Würdigung und Beschlussfassung über diesen Bericht erwägt der Gemeinderat folgendes weiteres Vorgehen:

Phase 1 (Juni 2025)

Die Konsequenzen für die prioritäre Bearbeitung der Initiativen Zusammenarbeitskultur (Leitbild) und Behörden-/Verwaltungsstruktur sind dem Gemeinderat gleichzeitig mit diesem Bericht zu unterbreiten. Erwartet wird das Aufzeigen der Ressourcen-, Personal- und Finanzkonsequenzen, damit die beiden Initiativen gemäss der oben erwähnten Terminierung angegangen werden können.

Phase 2 (August/September 2025)

Planung aller Aktivitäten gemäss Portfolio mit Ressourcen-, Personal- und Finanzkonsequenzen sowie weiterer Detaillierung der gleichmässigeren Initiativenverteilung auf alle Legislaturjahre sowie Vorschläge zur aufwandmässigen Reduktion der Initiativen mit Beibehaltung einer möglichst hohen Wirkung.

Genehmigt an der Sitzung des Gemeinderates Kirchberg vom 25.08.2025