



## **Die Rolle der Gemeindeschreiber im Veränderungsprozess**

Zürich, den 4. November 2005

Prof. Katia Horber-Papazian  
Chaire de Politique locale et d'évaluation



Institut de hautes études en administration publique  
Fondation autonome, associée à l'Université de Lausanne  
et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne

L'Université pour le service public



**Die Zeit des Verwaltens der  
Gemeinde ist vorbei:  
Es ist Zeit zu regieren.**



## 3 Zentrale Fragen meiner Ausführungen

- 1 Was bedeutet regieren auf der kommunalen Ebene?
- 2 Welche Rolle kann der Gemeinbeschreiber in dieser *governance* übernehmen?
- 3 Gibt es eine Entwicklung der Rolle des Gemeinbeschreibers?



## Eine Vision



## **Von der Theorie zur Wirklichkeit: Die Gemeinde Isence**

Eine Gemeinde mit 6'000 Einwohnern in der Peripherie eines kantonalen Hauptorts ist mit verschiedenen Problemen konfrontiert:

- Eine alternde Bevölkerung, die in grossen Wohnungen wohnt.
- Der Exodus der Jugend richtung Stadt.
- Drei zu renovierende Gebäude, von welchen  $\frac{1}{4}$  im Besitz der Gemeinde sind.
- Zu wenig Wohnungen für junge Familien.
- Die Notwendigkeit, den Fussballplatz zu vergrössern.
- Ein öffentlicher Druck, Kinderkrippen zu erstellen.
- Ein öffentlicher Druck, ein Altersheim auf einem Gemeindegelände zu erstellen.
- Defizitäre Finanzen.
- Das Wachstum der Arbeitslosigkeit.
- Vandalismus.
- Eine Petition, die ein Lokal für Jugendliche fordert.

## **Eine Analyse der Probleme und Bedürfnisse der Gemeinde**

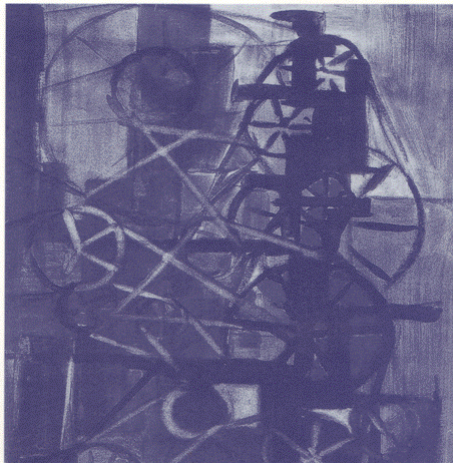
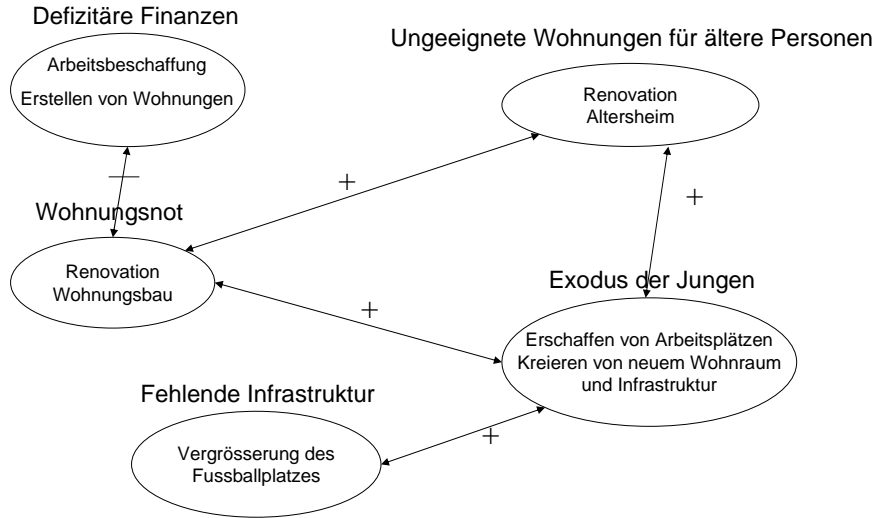
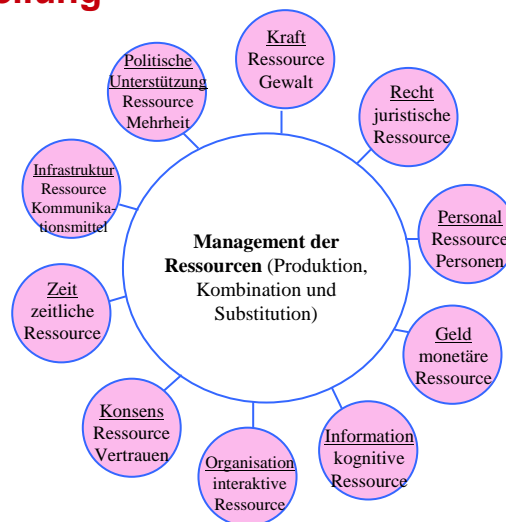


Bild aus dem Buch von Prof. Peter Knoepfel : *Analyse et pilotage des politiques publiques*

## Definition von politischen Prioritäten in Form von Zielen und Aktionsplänen



## Die Suche nach Ressourcen und deren Verteilung



## Analyse des Spiels der Akteure und des kommunalen Spielraums

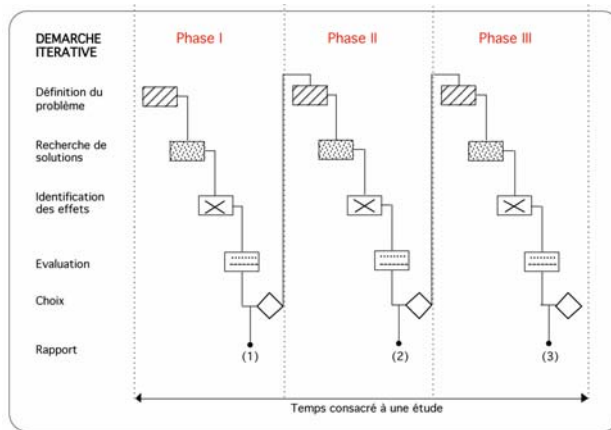
Akteure	Institutionelle Kompetenzen	Bestehende Interessen	Ziele	Ressourcen	Vorhersehbare Strategien	Mittel zur Einflussnahme

## Definition von weichen und anpassbaren Interventionsmassnahmen.

- Inzitative (Information, Subvention, Sensibilisation)
- Koerzitive (Verbot, Sanktion)
- Verteilende
- Konstitutive

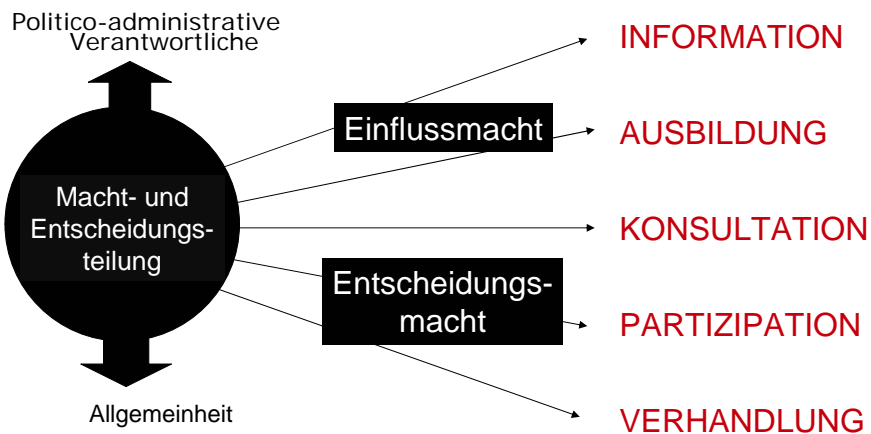


## Eine iterative und transdepartementale Vorgehensweise



## Eine interaktive Vorgehensweise

### Die Formen des Einbezugs der Akteure

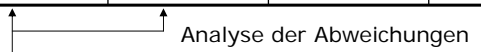




## Das Zurückgreifen auf Steuerungswerkzeuge

Zum Beispiel ein TABLEAU DE BORD

Ziele	Situation T0	Situation T1	Situation T2	Zielwerte
Indikator 1 :				
Indikator 2 :				



## Im Bezug auf die Komplexität verändert sich die Arbeitsweise und erfordert:

- Eine strenge Vorgehensweise
- Explizite Analyseraster
- Eine Schematisierung der Prozesse
- Eine iterative und interaktive Vorgehensweise
- Ein trans-departmentaler Ansatz
- Die Verstärkung der *public-public* und *private-public partnerships*



## Die Rolle des Gemeindeschreibers

- **Historiker**
- Soziologe
- Vertrauter
- Forscher
- Analyst
- **Planer**
- **Evaluator**
- **Koordinator**
- **Wächter der Norm**
- **Protokollführer**
- **Organisator**
- Verwalter
- **Antreiber**
- **Kommunikator**
- Animator
- **Vermittler**
- Verhandler
- Überprüfer
- **Orchesterchef**



## Vom Idealtyp zur Realität

Die Rollen des Gemeindeschreibers  
Sind gleich verschieden, wie es die  
Gemeinden und Volksvertreter sind.



## **Der Gemeindeschreiber: Von einer Schlüsselrolle in der *governance* zur Verwaltung des Alltäglichen**

- Stabschef
- Leitender Beamter
- Bezugsperson



## **Die traditionellen Stärken des Gemeindeschreibers**

- Neugierde
- Polyvalenz
- Anpassungsfähigkeit
- Öffnung gegenüber den Anderen
- Humor
- Loyalität
- Resistenz
- Bescheidenheit
- Tiefgreifender Sinn für das öffentliche Interesse

## Die neuen Anforderungen an Gemeindeschreiber

- Fähigkeit, Vorausschauen
- Fähigkeit, sich auszubilden und zu informieren
- Fähigkeit, Komplexität zu meistern
- Fähigkeit, mit Ungewissheit umzugehen
- Fähigkeit, mit Stress umzugehen
- Fähigkeit, im Teamwork zu arbeiten
- Fähigkeit, Konflikte zu lösen
- Fähigkeit, Pluridisziplinär zu arbeiten
- Öffnung gegenüber dem Wechsel
- Kommunikationsfähigkeiten
- Charisma