

Schweizerische Konferenz der  
Stadt- und Gemeindeschreiber

Conférence Suisse  
des Secrétaires Municipaux

## Kommunikation im Wandel der Zeit

Wenn ich auf die letzten zwanzig oder dreissig Jahre zurückblicke, stelle ich fest, dass das Telefon und der klassische Brief als alltägliche Kommunikationsmittel sowohl im Berufsalltag als auch im privaten Bereich markant an Bedeutung verloren haben. Im Alltag steht heute zweifellos die E-Mail an erster Stelle. Das hat viele Vorteile, aber auch einige Nachteile. Im Gegensatz zur telefonischen Anfrage kann man sich die Antwort genauer überlegen. Abklärungen und Rückfragen können die Qualität der Auskunft steigern. Ein weiterer Vorteil ist, dass die E-Mail-Korrespondenz mit wenig Aufwand am



richtigen Ort gespeichert werden kann. Die früher üblichen Aktennotizen über wichtige Telefongespräche sind nicht nötig. Im elektronischen Archiv ist die Ablage bereits sichergestellt, falls der Vorgang überhaupt der Nachwelt erhalten werden muss. Wenn nicht, genügt ein Klick, um ihn zu löschen. Als Nachteil der E-Mails empfinde ich, dass sie laufend eingehen. Um festzustellen,

wie dringend die Mitteilung wirklich ist, muss man sie kurz ansehen, was je nachdem stressig sein kann nach Besprechungsterminen. Wenn nicht innert weniger Stunden reagiert wird, folgt oft bereits eine Rückfrage. Das ist vielleicht ein Grund dafür, dass heute immer mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Sitzungen online sind. Die Technik bietet uns heute eine nie da gewesene Palette von Kommunikationsmitteln. Wir sollten uns vor jedem Kontakt kurz überlegen, welche Form der Situation angemessen ist. Vielleicht bringt ein Telefonanruf doch mehr, oder der wohlformulierte Brief zeigt eine grössere Wirkung beim Empfänger. Die edelste Form der Kommunikation ist und bleibt zweifellos das direkte persönliche Gespräch. Nur so können wir unser Gegenüber genau und umfassend wahrnehmen. Gerade in heiklen Situationen eignet sich eine Aussprache von Angesicht zu Angesicht für die Problemlösung am besten, manchmal kann sie sogar Wunder bewirken.

*Urs Müller,  
Gemeindeschreiber, Wallisellen*

## La communication au fil des années

Si je considère les derniers vingt à trente ans, je constate que le téléphone et la lettre classique ont significativement perdu de l'importance, comme moyen de correspondance quotidien, tant dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Le courriel occupe sans aucun doute la première place, dans la vie courante. Cet outil présente beaucoup d'avantages, mais aussi quelques inconvénients. Contrairement à l'appel téléphonique, on peut réfléchir plus posément à la réponse. Des recherches peuvent améliorer la qualité du renseignement. En outre, la correspondance par mail peut être conservée sans grand effort et au bon endroit. Les notices rédigées après les appels téléphoniques importants, très répandues dans le passé, sont maintenant superflues. Dans les archives électroniques, la sauvegarde est assurée, s'il est jugé utile de conserver le document pour les générations futures. Sinon un clic suffit pour le faire disparaître. A mon avis, un désavantage des courriels est leur distribution permanente. Pour vérifier l'urgence d'un message, je dois vite le survoler. Ce qui peut être stressant après des séances. Souvent, si l'on ne réagit pas en l'espace de quelques heures, le prochain message ne tarde pas. C'est peut-être la raison qui explique pourquoi de plus en plus de participants et participantes sont constamment online durant les séances.

La technique nous offre aujourd'hui une palette de moyens de communication jamais vue. Avant chaque prise de contact, il faudrait réfléchir à la forme adéquate. Peut-être qu'un appel téléphonique est plus approprié pour se procurer certaines informations, ou une lettre formelle a un plus grand impact sur le destinataire. La plus noble forme de communication reste cependant incontestablement l'entretien personnel. C'est le seul moyen pour percevoir notre interlocuteur dans son entité. En particulier dans les situations délicates, un face-à-face est plus approprié pour régler les problèmes et peut parfois même créer des miracles.

*Urs Müller,  
secrétaire communal, Wallisellen*

# Steuererträge: das Eigenkapital bewusster als Ausgleich nutzen

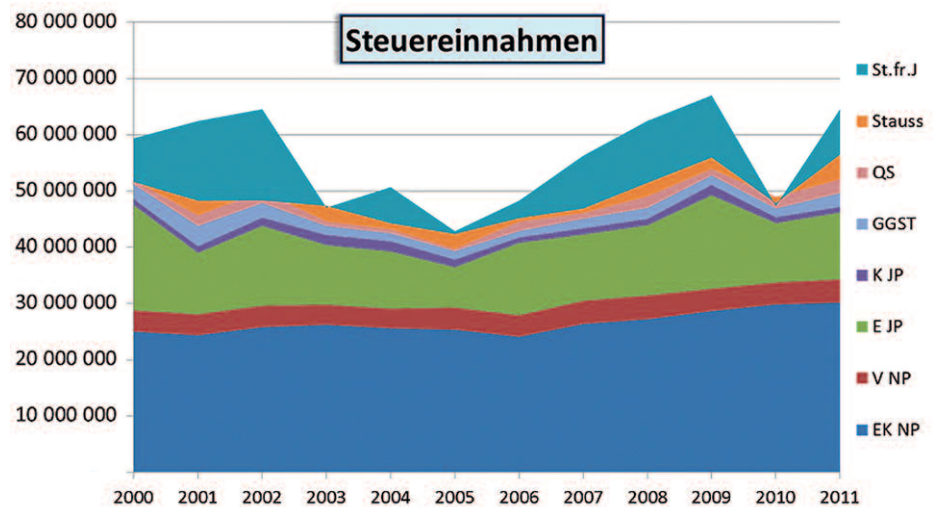
Wallisellen ist eine aufstrebende Gemeinde in der Agglomeration Zürich. Sie zählt gut 14 000 Einwohner und etwa gleich viele Arbeitsplätze. Über die Voranschläge sowie die Steuerfüsse von Politischer Gemeinde und Schulgemeinde entscheidet die Gemeindeversammlung auf Antrag der Exekutiven (Gemeinderat und Schulpflege). Der mit dem Budget 2013 eingeleitete Systemwechsel in der Steuerfusspolitik könnte auch für andere Gemeinden ein interessantes Modell darstellen.

Wallisellens Rechnungsabschlüsse der letzten Jahre zeigten wiederholt dasselbe Bild: Während die Ausgaben sehr genau budgetiert wurden, kam es bei den Einnahmen zu markanten Abweichungen, primär bei den Steuererträgen. Die Abweichungen erfolgten sowohl nach unten wie oben. Wichtig ist dabei, zu sehen, dass sich die gesamten Steuereinnahmen aus verschiedenen Komponenten zusammensetzen (Einkommens- und Vermögenssteuern, Gewinn- und Kapitalsteuern, Grundstückgewinnsteuern, Steuerauscheidungen, Steuern früherer Jahre, Quellensteuern), die sich alle sehr unterschiedlich entwickeln können. Die teils markanten Budgetabweichungen der letzten Jahre in diesen Bereichen haben sodann auch immer wieder zu Diskussionen über die Höhe des Steuerfusses geführt.

## Fünfhresdurchschnittswerte präziser als individuelle Schätzungen

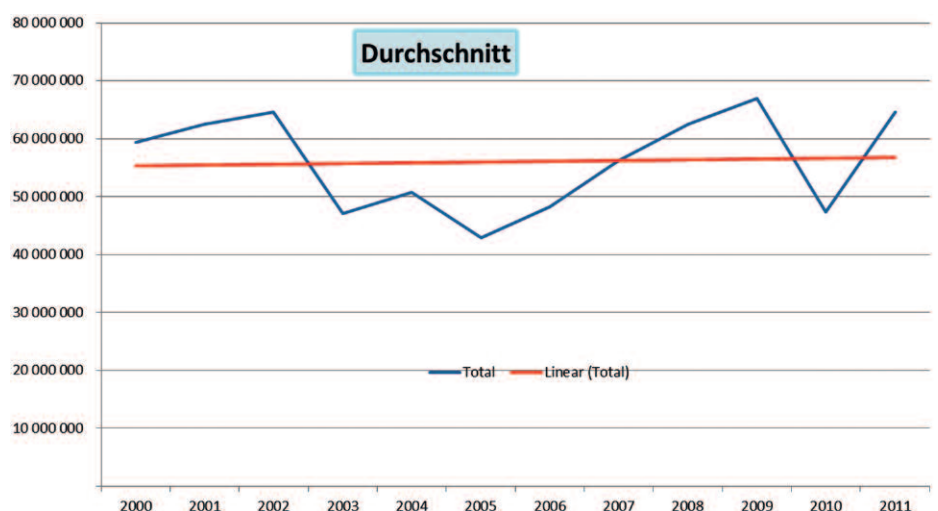
In der Vergangenheit versuchte der Gemeinderat regelmässig mit grossem Aufwand – und unter zu Hilfenahme verschiedener Prognosemethoden –, die Erträge der verschiedenen Steuerkategorien möglichst genau vorherzusagen. Die Exekutive musste aber feststellen, dass die Auswirkungen und wechselseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Einflussfaktoren sich keiner einfachen Logik erschliessen. Aufgrund dieser Feststellungen ist der Gemeinderat schliesslich zur Auffassung gelangt, dass ein Durchschnittswert die Entwicklung der einzelnen Steuererträge auf mittlere Sicht besser abbildet als eine individuelle Schätzung, sei sie auch noch so seriös. Ein mehrjähriger Durchschnittswert kann zudem extreme Schwankungen bei den Steuererträgen, sowohl im Negativen wie im Positiven, besser dämpfen.

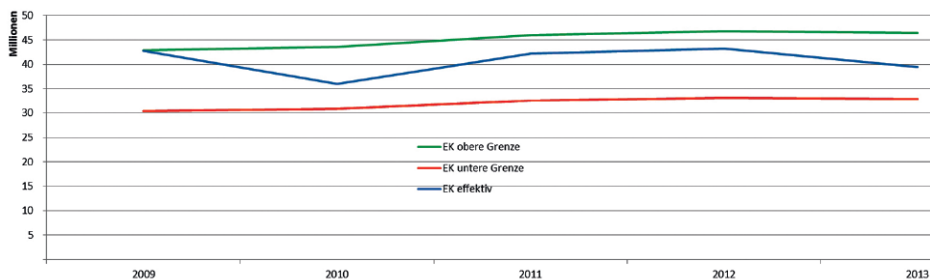
Verschiedene Berechnungen haben gezeigt, dass ein Fünfhresdurchschnitt ein optimaler Kompromiss zwischen ausreichender Glättung extremer Schwankungen und zeitnaher Umsetzung sich verändernder Trends darstellt. Der Gemeinde-



### Abkürzungen

St.fr.J	Steuern früherer Jahre	Stauss	Steuerauscheidungen
QS	Quellensteuern	GGST	Grundstückgewinnsteuern
K JP	Kapitalsteuern juristische Personen	E JP	Ertragssteuern jur. Personen
V NP	Vermögenssteuern nat. Personen	EK NP	Einkommenssteuern nat. Personen





Der Zielkorridor des Eigenkapitals.

Grafiken: zvg

rat legte deshalb in einem Grundsatzentscheid fest, für die künftige Budgetierung bei den Steuererträgen auf diesen Durchschnittswert der letzten fünf Rechnungsjahre abzustellen. Um bekannte und klar erkennbare Einflüsse dennoch nicht völlig aus den Betrachtungen auszuschliessen, werden im begründeten Einzelfall voraussehbare und definierbare Sonderfaktoren dennoch separat berücksichtigt.

### Eigenkapital verstärkt zum Ausgleich einsetzen

Obwohl die Abweichungen der budgetierten zu den effektiven Erträgen in Zukunft wahrscheinlich nicht grösser oder kleiner ausfallen werden als bisher, bedingt der Systemwechsel, dass dem Eigenkapital viel bewusster als bisher die Funktion der Schwankungsreserve zuteil wird. Um diese Ausgleichsfunktion zuverlässig und über mehrere Jahre erfüllen zu können, wird für das Eigenkapital neu ein Zielkorridor definiert, innerhalb dessen Schwankungen in beide Richtungen ohne Anpassungen des Steuerfusses möglich sein sollen. Ausgangspunkt

für diesen Zielkorridor ist ein Basiswert, der sich aus dem durchschnittlichen Steuerertrag aller Steuerarten der letzten fünf Jahre erweitert um 10 Prozent des Verwaltungsvermögens vor Abschreibungen berechnet. Der untere Grenzwert des Zielkorridors definiert sich als Basiswert minus 15 Prozent, der obere Grenzwert als Basiswert plus 20 Prozent. Solange das Eigenkapital innerhalb dieser Bandbreite schwankt, werden weder Steuererhöhungen noch Steuersenkungen in Betracht gezogen. Erst wenn sowohl der Abschluss des Vorjahres als auch die Prognose für das laufende Jahr zeigen, dass das Eigenkapital ausserhalb des Zielkorridors zu liegen kommt, sind für den Voranschlag entsprechende Anpassungen zu berücksichtigen.

Damit sollen die Rolle des Eigenkapitals gestärkt, die Planungssicherheit erhöht und die Verpolitisierung der Steuerfussdebatte entschärft werden.

*Gemeinderat Roland Mörgeli, lic. oec. publ., Ressortvorsteher Finanzen und Liegenschaften*

## 8. November 2013: Einladung zur Fachtagung Kommunikation

Die Bedeutung einer professionellen Kommunikation von Behörden und Verwaltung hat in den letzten Jahren zweifellos zugenommen. Dazu beigetragen haben tief greifende Veränderungen im Printbereich, eine Revolution namens World Wide Web und dabei insbesondere soziale Medien wie Facebook und Twitter. Gemeinsam mit dem Schweizerischen Städteverband und dem Schweizerischen Gemeindeverband wird die Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeglieder (SKSG) deshalb am Freitag, 8. November 2013, im Kongresshotel Arte in Olten eine Fachtagung zum Thema Kommunikation durchführen. Nach einer Tour d'horizon zur veränderten Medienlandschaft und einer Beurteilung aus Verlegersicht werden verschiedene Aspekte der Behördenkommunikation erörtert. Welche Erwartungen haben Medien an die Kommunikation von Gemeinden und Städten? Mit dieser Frage werden sich ein welscher und ein deutschschweizer Medienschaffender befassen.

### Hoher Praxisbezug und Simultanübersetzung

Für den Nachmittag sind drei Workshops geplant. Der erste befasst sich mit dem gemeindeeigenen Kommunikationskonzept, welches Elemente wie etwa den Internetauftritt oder die Krisenkommunikation umfasst. In einem zweiten Workshop soll die Behördenkommunikation insbesondere im Zusammenhang mit Abstimmungsvorlagen erörtert werden. Ein heikles Thema, das immer wieder zu Schlagzeilen und rechtlichen Auseinandersetzungen führt. Ein dritter Workshop befasst sich mit der Gemeinde als Medienunternehmerin. Seit die Printmedien ihre Berichterstattung vorab über kleinere Gemeinden reduziert haben, suchen diese neue Kanäle, um die Bevölkerung zu erreichen – zum Beispiel mit Gemeindezeitungen. Die Tagung strebt einen hohen Praxisbezug an und richtet sich sowohl an kleinere und mittlere Gemeinden als auch an Städte. Da für verschiedene Referate welsche Referentinnen und Referenten vorgesehen sind, ist auch eine Simultanübersetzung geplant.

*Markus Frauenfelder, Präsident SKSG, Stadtschreiber von Chur*

## Impressum

Februar/février/febbraio 2013

### Herausgeber/éditeur/editore

Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeglieder (SKSG)  
Conférence Suisse des Secrétaires Municipaux (CSSM)

### Redaktion/rédaction/redazione

Urs Müller, Gemeindeglieder  
Zentralstrasse 9, 8304 Wallisellen  
Tel. 044 832 62 40, Fax 044 830 20 40  
urs.mueller@wallisellen.zh.ch

### Administration/administration

Redaktion «Schweizer Gemeinde»  
Solothurnstrasse 22  
3322 Urtenen-Schönbühl  
administration@chgemeinden.ch

### Erscheinungsweise/mode de parution

5 Ausgaben/5 parutions/5 parizioni

## Neue Mitglieder/ nouveaux membres

Der Vorstand heisst folgendes Mitglied in der Schweizerischen Konferenz der Stadt- und Gemeindeglieder willkommen/le comité souhaite la bienvenue en qualité du nouveau membre de la Conférence Suisse des Secrétaires Municipaux à:

André Abegg, 6422 Steinen

### Austritt/démission

Ruedi Wellauer, 8352 Elsau  
(per 28. Dezember)