



## Mehr Spielraum für Führungsaufgaben

In Stellenausschreibungen für Gemeindegemeinschafterinnen und -schreiber nimmt die Aufgabe «Führung der Verwaltung» einen hohen Stellenwert ein. Dies tönt attraktiv und ist in der Tat eine anspruchsvolle Aufgabe. In der Realität ist unser Handlungsspielraum für eine wirkungsvolle Verwaltungsführung jedoch bescheiden; die der Führungsrolle angemessenen Kompetenzen sind nicht selten unzureichend ausgestaltet oder fehlen gänzlich.

Offenbar ist der Anreiz, sich als Exekutivmitglied auf die Festlegung strategischer Ziele zu fokussieren, deutlich kleiner als der Tatendrang, sich ins Alltagsgeschäft der Verwaltung einzubringen. Je nach Persönlichkeit und Temperament, Berufserfahrung oder Fachkenntnissen wirken die Behördenmitglieder gerne selbst bei Verwaltungsaufgaben und insbesondere auch bei Personalgeschäften direkt mit. Unter solchen Umständen ist es für die Gemeindegemeinschafter schwierig, mit dem Kader zusammen eine gemeinsame Führungskultur zu entwickeln oder die Arbeitsabläufe über die einzelnen Ressorts hinweg zu erneuern.

Was also können wir als Gemeindegemeinschafterinnen und Gemeindegemeinschafter und von Seiten der Verwaltung tun, damit die Mitglieder einer Gemeindeexekutive wieder Mut zum und Freude am Politisieren finden und ihr Augenmerk vermehrt auf strategische Fragestellungen legen? Auch wenn dies nur in wenigen Fällen direkt Erfolg zeitigt und anstrengend ist, führt wohl nichts an der sorgfältigen Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen und am Aufzeigen von Zuständigkeiten und ihren Grenzen vorbei. Zusammen mit dem Kader der Verwaltung müssen wir der Exekutive ihre Handlungsoptionen und Gestaltungsspielräume aufzeigen und sie aktiv bei der Entwicklung politischer Strategien unterstützen. Auch dies ist eine der wesentlichen Kernaufgaben unseres Berufes.

## Plus de politique dans les exécutifs

Le cahier des charges présenté dans les offres d'emploi pour les secrétaires communaux accorde une place importante à la «direction de l'administration». Il s'agit d'une tâche qui a l'air attrayante et qui est dans les faits exigeante. En réalité, notre marge de manœuvre pour diriger l'administration de manière efficace est toutefois modeste. Il n'est pas rare que les compétences appropriées pour remplir ce rôle de direction soient insuffisantes ou manquent totalement.

Pour les membres de l'exécutif, l'incitation à se concentrer sur la fixation d'objectifs stratégiques est nettement plus petite que la volonté de se mêler des affaires quotidiennes de l'administration. Selon leur personnalité et leur tempérament, leur expérience ou leurs connaissances professionnelles, les membres des autorités interviennent volontiers directement dans les tâches administratives et en particulier dans les affaires touchant le personnel. Dans ces circonstances, le secrétaire communal peut difficilement développer avec les cadres une culture de direction commune ou réviser les processus de travail dans les divers services.

Que pouvons-nous donc faire en tant que secrétaire communal et du côté de l'administration pour que les membres d'un exécutif communal aient à nouveau le courage et le plaisir de faire de la politique et accordent davantage d'attention aux questions stratégiques? Même si cela ne porte que rarement directement des fruits et est exigeant, la préparation minutieuse des bases pour les décisions ou la mise en évidence des responsabilités et de leurs limites sont des tâches incontournables. Ensemble avec les cadres de l'administration, nous devons montrer aux exécutifs quelles sont leurs possibilités d'action et leurs marges de manœuvre, ainsi que le soutien de manière active dans le développement de stratégies politiques. C'est là aussi l'une de nos missions centrales.

## Più politica nell'esecutivo

Nelle offerte d'impiego per segretari comunali, il compito di «gestire l'amministrazione» è molto importante, desta un discreto interesse e di fatto è piuttosto impegnativo. In realtà, tuttavia, il nostro margine di manovra per gestire l'amministrazione in modo efficace è limitato; le competenze adeguate per il ruolo di gestione sono spesso insufficienti o mancano totalmente.

Ovviamente, l'incentivo per i membri dell'esecutivo a focalizzarsi sulla definizione degli obiettivi strategici è decisamente minore rispetto all'impulso a farsi coinvolgere nelle attività quotidiane dell'amministrazione. A seconda della loro personalità e del loro temperamento, della loro esperienza professionale o delle loro conoscenze specialistiche, i funzionari pubblici sono contenti di occuparsi direttamente dei compiti amministrativi e in particolare delle questioni legate al personale. In tale contesto, è difficile per i segretari comunali sviluppare una cultura di gestione comune insieme ai quadri o rinnovare i processi di lavoro nei singoli settori. Che cosa possiamo fare noi, come segretari comunali e da parte dell'amministrazione, affinché i membri dell'esecutivo comunale ritrovino coraggio ed entusiasmo nel fare politica e prestino maggiore attenzione alle questioni strategiche? Anche se solo in pochi casi – e con un discreto impegno – si ottengono risultati diretti, non si può prescindere dalla scrupolosa preparazione delle basi decisionali e dall'individuazione delle responsabilità e dei relativi limiti. Insieme ai quadri dell'amministrazione, dobbiamo mostrare all'esecutivo quali sono le sue possibilità d'intervento e il suo margine di manovra, oltre a sostenerlo attivamente nello sviluppo di strategie politiche. È anche questo uno dei compiti chiave della nostra professione.

*Regula Bach,  
Gemeindegemeinschafterin Zollikon  
Secrétaire communale, Zollikon  
Segretaria comunale di Zollikon*

# Zug – globalisierte Kleinstadt im Herzen der Schweiz

Zug ist Heimat von 30 000 Menschen aus 127 Nationen. Hier leben Topmanager neben Chriesi-Bauern, hier stehen neue Tower neben Altstadthäusern. Am 14. Juni ist Zug Gastgeberin für die 40. Generalversammlung der Schweizerischen Konferenz der Stadt- und Gemeindeglieder.



In den letzten 50 Jahren hat sich Zug zu einer der wohlhabendsten Regionen der Schweiz gewandelt.

Bild: zvg.

«Klein, aber fein»: Unter diesem Motto heisst Sie die Stadt Zug herzlich willkommen, sei es als Teilnehmende der Generalversammlung der Schweizerischen Konferenz der Stadt- und Gemeindeglieder oder als Besucherin oder Besucher!

Dabei liegt die Betonung auf «fein», nicht einzig wegen der berühmten kulinarischen Spezialitäten wie der Zuger Kirschtorte, des aromatischen Zuger Kirsches oder des zarten Zuger Rötels. Fein ist vieles in dieser lebendigen und weltoffenen Kantonshauptstadt. Es beginnt schon bei der Ankunft im Zuger

Bahnhof mit dem magischen Lichtspiel des Künstlers James Turrell. Auch im alten Teil von Zug gibt es viel zu entdecken: das Zuger Kunsthaus mit seinen zeitgenössischen Ausstellungen oder das Theater Casino mit einem ganzjährig attraktiven Kulturprogramm. Zug ist eine eigenständige und vielseitige Kulturstadt in der Region und ein beliebter Begegnungsort von Kulturschaffenden und Publikum.

Ob Jazz, Malerei, Theater, Chor, Film, Jodel, Brauchtum oder Klassik: Zugerinnen und Zuger schätzen das Kulturleben und beteiligen sich aktiv in über 300 un-

terschiedlichen Institutionen und Vereinen.

## Attraktiver Lebens- und Wirtschaftsraum

In den letzten 50 Jahren hat sich Zug zu einer der wohlhabendsten Regionen der Schweiz gewandelt. Die Stadt rangiert bei den Standortqualitätsindikatoren weit vorne, der Kanton hat das höchste Beschäftigungs-, Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum der Schweiz. Rund 7000 Firmen mit über 40 000 Arbeitsplätzen sind in der Stadt Zug ansässig. Neben tiefen Steuern bietet Zug ein wirt-

## Mutationen

### Neueintritte

Moser	Maja	8267	Berlingen
Aeple	Marcel	9401	Rorschach
Graber	Urs	9445	Rebstein

### Austritte

Niklaus	Stephan	4803	Vordemwald
Wyler	Hans	8703	Erlenbach
Brändle	Magnus	9533	Kirchberg
Monteleone	Luc	1723	Marly
Livet-Metzler	Karin	8267	Berlingen
Böni	Roger	9401	Rorschach



Blick auf die malerische Altstadt Zugs.

Bild: zvg.

schaftsfreundliches Umfeld, politische und finanzielle Stabilität, gut ausgebildete Fachkräfte und eine hohe Lebensqualität. Die Wirtschaft ist stark diversifiziert: mit einem sekundären Sektor, der auf die wertschöpfungsintensive Industrie fokussiert, sowie einem Dienstleistungssektor, der von globalen Unternehmen aus der Finanz-, Pharma- und Rohstoffbranche und seit ein paar Jahren der Blockchain-Technologie geprägt wird. Nicht von ungefähr ist die Region denn auch bekannt unter dem Namen «Crypto Valley». Die Lage zwischen Luzern und Zürich, ein überschaubares Stadtbild, schnell erreichbare Naturräume sowie eine internationalisierte Bevölkerung gehören mit zu den Erfolgsfaktoren.

### Mit Schiff, Bahn, Velo oder zu Fuss

Die Stadt Zug ist auch Ausgangspunkt für zahlreiche Ausflugsziele. Ob mit Bus, Schiff oder Seilbahn oder lieber sportlich zu Fuss oder mit dem Fahrrad: Zug ist eine vielseitige Stadt mit interessanten Sehenswürdigkeiten, Veranstaltungen,

Museen und Köstlichkeiten aus Küche und Keller. Eingebettet zwischen Berg und See hat Zug ein breites Angebot an Naherholungsgebieten und Rückzugsmöglichkeiten sowie eine gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr. Auf den Zugerberg zur Erholung, in die Stadt zum Flanieren oder auf den Zugersee zum Geniessen: Zug bietet Freiräume für Jung und Alt. Die vielen Sport- und Freizeiteinrichtungen sind beliebte Treffpunkte. Brauchtum und Innovation ergänzen sich und prägen das Stadtleben. Dies widerspiegelt sich im Alltag: Zug ist gleichermaßen beliebt bei Familien, Privatpersonen und Geschäftsleuten.

*Martin Würmli*  
Stadtschreiber Zug

## Impressum



Schweizerischen Konferenz  
der Stadt- und Gemeindegeschreiber

Conférence Suisse  
des Secrétaires Municipaux

April/avril/aprile 2019

### Herausgeber / éditeur / editore

Konferenz der Stadt- und Gemeindegeschreiber  
Conférence des Secrétaires Municipaux  
c/o Stadt Chur, Rathaus, CH-7000 Chur  
www.stadtschreiber.ch

### Redaktion / rédaction / redazione

Manfred Linke, Stadtschreiber St. Gallen  
manfred.linke@stadt.sg.ch

### Anmeldung / inscription / registrazione

Die Mitgliedschaft steht allen Stadt- und Gemeindegeschreibern der Schweiz offen.  
www.stadtschreiber.ch



SCHWEIZER GEMEINDE  
COMUNE SVIZZERO  
VISCHNANCA SVIZRA  
COMMUNE SUISSE

### Redaktion «Schweizer Gemeinde» / rédaction «Commune Suisse» / redazione «Comune Svizzera»

Schweizerischer Gemeindeverband  
Association des Communes Suisses  
Laupenstrasse 35, Postfach, 3001 Bern  
Tel. 031 380 70 00  
www.chgemeinden.ch  
www.chcommunes.ch

Denise Lachat (dla), Chefredaktorin  
Philippe Blatter (pb), Verantwortlicher  
Verbandskommunikation  
Martina Rieben (mr), Layout  
info@chgemeinden.ch



Die Stadt rangiert bei den Standortqualitätsindikatoren weit vorne, der Kanton hat das höchste Beschäftigungs-, Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum der Schweiz. Bild: zvg.