



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

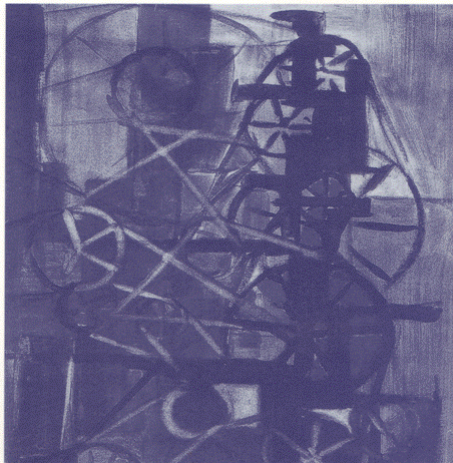
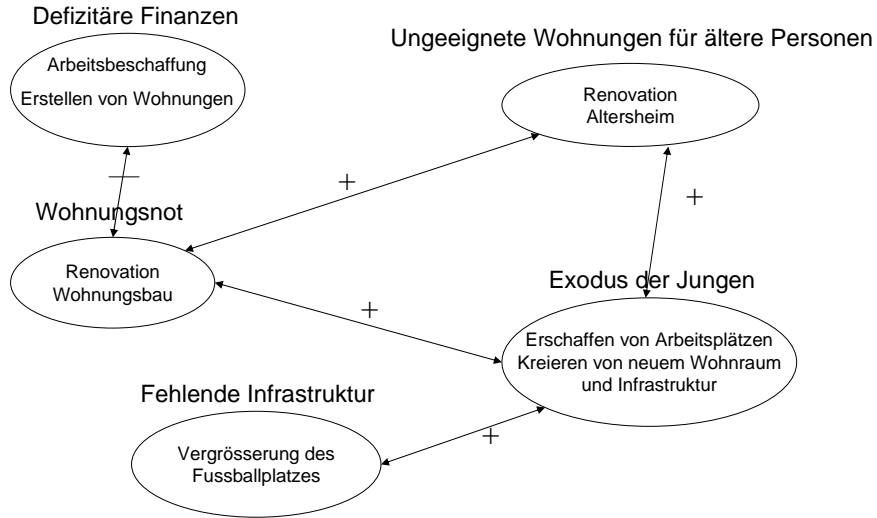
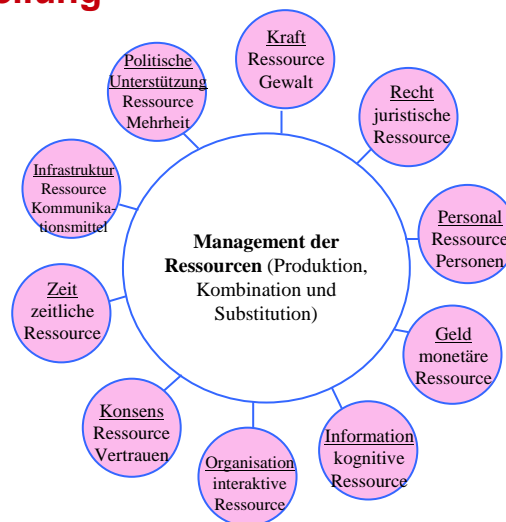


Bild aus dem Buch von Prof. Peter Knoepfel : *Analyse et pilotage des politiques publiques*

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

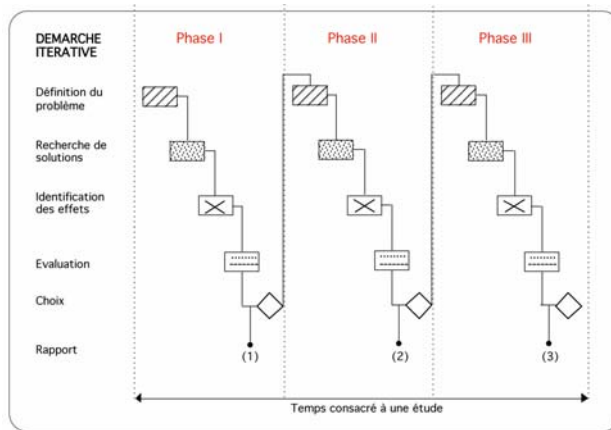
Akteure	Institutionelle Kompetenzen	Bestehende Interessen	Ziele	Ressourcen	Vorhersehbare Strategien	Mittel zur Einflussnahme

Definition von weichen und anpassbaren Interventionsmassnahmen.

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

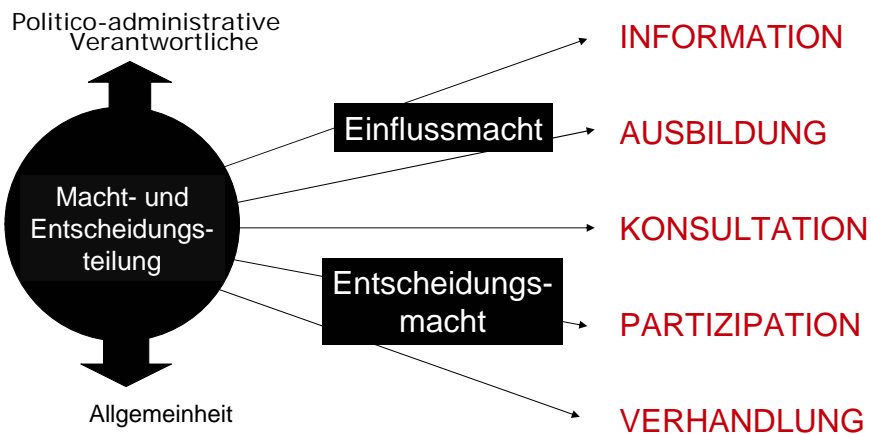


Eine iterative und transdepartementale Vorgehensweise



Eine interaktive Vorgehensweise

Die Formen des Einbezugs der Akteure

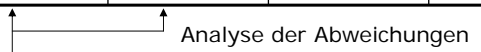




Das Zurückgreifen auf Steuerungswerkzeuge

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