



Verteilt und doch effizient zusammenarbeiten im Gemeinderat

Exekutive Briefing 3/2011

Inhalt		
1	Die Exekutive Briefings	3
1.1	Strategische Eckpfeiler	3
1.2	Das Exekutive Briefing vom 31. Oktober 2011	3
1.3	Termine	3
1.4	Enabling Partner	3
2	Zentrale Aussagen aus dem Impulsreferat	4
3	Herausforderungen	6
4	Lösungsansätze	9
5	Fazit	10

1 Die Exekutive Briefings

1.1 Strategische Eckpfeiler

- Plattform zum Erfahrungsaustausch im Rahmen einer „Community of Practice“
- Vernetzung von Exekutiv-Mitgliedern
- Gemeinsames Erarbeiten von Lösungsansätzen
- «Geschützter Rahmen»
- Präsidenten und Mitglieder von Gemeinde- und Stadträten

1.2 Das Exekutive Briefing vom 31. Oktober 2011

Gemeinderäte arbeiten als verteiltes Team: Ausserhalb der Sitzungen arbeitet jeder von zu Hause, von unterwegs oder vom Arbeitsplatz aus an seinen Aufgaben. Um effizient zusammenzuarbeiten, benötigen die Gemeinderäte Arbeitsweisen und Technologien, die Transparenz schaffen – damit jeder sieht, woran der andere gerade arbeitet.

- Impulsreferat von Nicole Buri, sieber&partners
- Brainstorming moderiert von Daniel Osterwalder, visualdynamics

7 Mitglieder von Gemeinde- und Stadträten haben sich am 31. Oktober an einer angelegten Diskussion beteiligt. Dieses Dokument fasst die Gedanken, Ideen und Ergebnisse zusammen, um Exekutiven bei einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu unterstützen.

Wir danken allen Teilnehmern des Workshops für ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Meinungen mit uns zu teilen.

1.3 Termine

Bisherige Exekutive Briefings:

- 7. November 2010: Kick-Off Exekutive Briefing
- 6. April 2011: Gemeindepolitiker: "Viel Arbeit, wenig Lohn und selten Ansehen".
- 24. August 2011: „Konstruktive Kommunikation in Konflikt- und Krisensituationen“

Kommende Exekutive Briefings:

Das Jahresprogramm 2012 ist zurzeit in Arbeit.

1.4 Enabling Partner

Folgende Partner unterstützen die Exekutive Briefings:



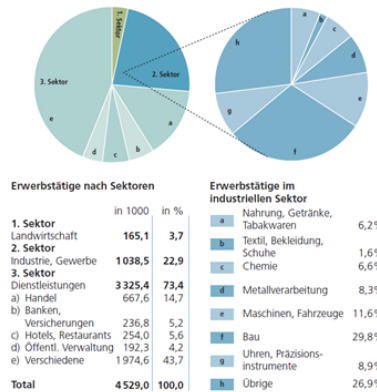
2 Zentrale Aussagen aus dem Impulsreferat

Die Ära der Wissensgesellschaft

Schweiz ist eine Dienstleistungsgesellschaft

- 73.4 % der Erwerbstätigen arbeiteten 2009 im Dienstleistungssektor
- Tendenz steigend
- Gut gebildete «Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter» bilden die Grundlage des Dienstleistungssektors

Erwerbstätigkeit 2009



08.11.2011
Seite 4

http://www.ubs.com/1/g/wealthmanagement/wealth_management_research/switzerland_in_figures.html

sieber&partners

Charakter der Wissensarbeit

Industriegesellschaft		Wissensgesellschaft
Handarbeit	➔	Kopfarbeit
Hierarchien	➔	Informelle Netzwerke
Boden, Maschinen, Kapital	➔	Information / Wissen
Alleine oder mit den gleichen Personen	➔	Interdisziplinär, in wechselnden Teams

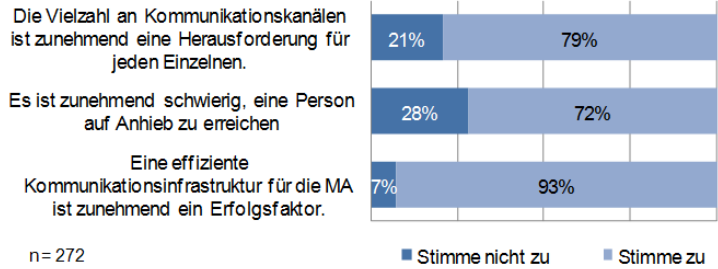
08.11.2011
Seite 7

sieber&partners

Herausforderungen in der Wissensarbeit



Produktivität leidet



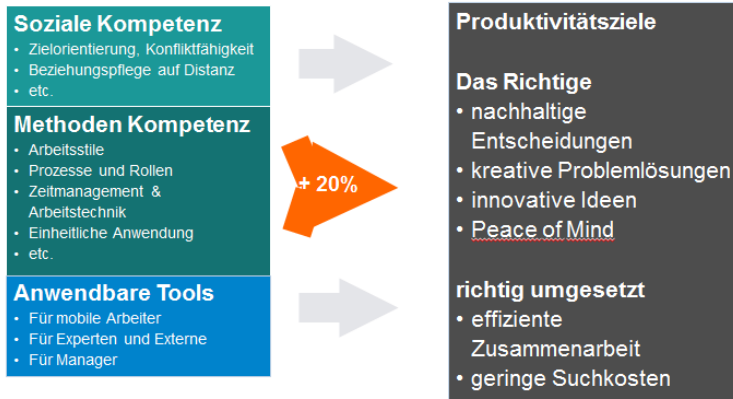
03.11.2011
Seite 14

sieber&partners

Hilfsmittel für den Wissensarbeiter



Hilfsmittel



03.11.2011
Seite 17

sieber&partners

3 Herausforderungen

Die Herausforderungen effizient zu arbeiten, die während des Brainstormings aufgeworfen werden, haben in erster Linie wenig mit der technischen Infrastruktur zu tun (vgl. Abbildung 1). Vielmehr steht im Vordergrund, wie mit einem beschränkten Zeitbudget mit den bestehenden Mitarbeitenden die Geschäfte zielführend erledigt werden können. Als Herausforderung werden die geringe Attraktivität von Amt und Gemeindearbeit und das eher geringe Karrierepotenzial ins Zentrum gerückt. Als zentral für effektives und effizientes Handeln werden direkte Begegnungen in der Gemeinde und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden verstanden, die komplexen Geschäfte zu bearbeiten. Die Effizienz wird zudem durch eine gute Vorarbeit in Kommissionen erhöht.



Abb. 1: Brainstorming zum Thema verteilt und doch effizient zusammenarbeiten

Mangelnde Effizienz entsteht aus drei Gründen (vgl. Abbildung 2):

- Druck von Bürger/innen
 - Alle Teilnehmer weisen darauf hin, dass der Druck von Bürger/innen auf die Arbeit der Gemeindeverwaltung zunimmt. Es wird hervorgehoben, dass dieser Druck nicht darin besteht, dass Bürger/innen vermehrt gemeindliche Schwerpunkte bestreiten, sondern vielmehr zu ihrem vermeintlichen oder tatsächlichen Recht kommen wollen. Dabei reagieren die Teilnehmer sehr unterschiedlich auf diese Herausforderung.
 - Einzelne erwarten von den Bürger/innen eine Beschreibung des Sachverhalts per Post/E-Mail
 - Klären der umstrittenen Themen mit präzisen Antworten auf entsprechende Fragestellungen
 - Einigkeit tritt dann ein, wenn das Zeitbudget gross genug ist, über die Parteigrenzen hinweg am Entwurf gearbeitet wird und wenn bei schwierigen Fragen Entwürfe und Vorarbeiten in einer gemeinsamen Retraite bearbeitet werden können.
 - Wichtig ist es zudem, sich den großen Fragen zu stellen, also Fragen, die über die eigentliche Verwaltungstätigkeit hinausgehen.
- Wegfallen der politischen Akteure (Parteien)
 - Aus dem Gespräch geht hervor, dass die politische Arbeit in Gemeinden einem regelrechten Paradigmenwechsel unterliegt, der praktisch vollzogen ist. Es ist nicht mehr üblich, sich in den Gemeinden politisch die Sporen zu verdienen, um sich auf diese Weise für höhere Weihen zu empfehlen. Während die diesjährigen National- und Ständeratswahlen einen regelrechten Ansturm an Kandidat/innen erlebten, fällt die Knochen- und Grundlagenarbeit in immer weniger und ältere Hände. Die Gemeinde als Wiege der Demokratie betrachten die Teilnehmer mit einem eher melancholischen denn euphorischen Blick. Dieweil es schwierig ist, in den Gemeinden Amtsträger/innen und Mitarbeitende zu gewinnen, sind gleichzeitig neue Beteiligungsformen nicht in Sicht. Auf diese Weise wird unweigerlich auch der Gestaltungsspielraum eingeschränkt und durch reine Verwaltungsarbeit ersetzt.
- Produkteorientierung
 - Es besteht der Eindruck, dass die Bürger/innen nur noch an Produkten interessiert sind, also daran, eine Leistung zu beziehen, ohne sich persönlich zu engagieren

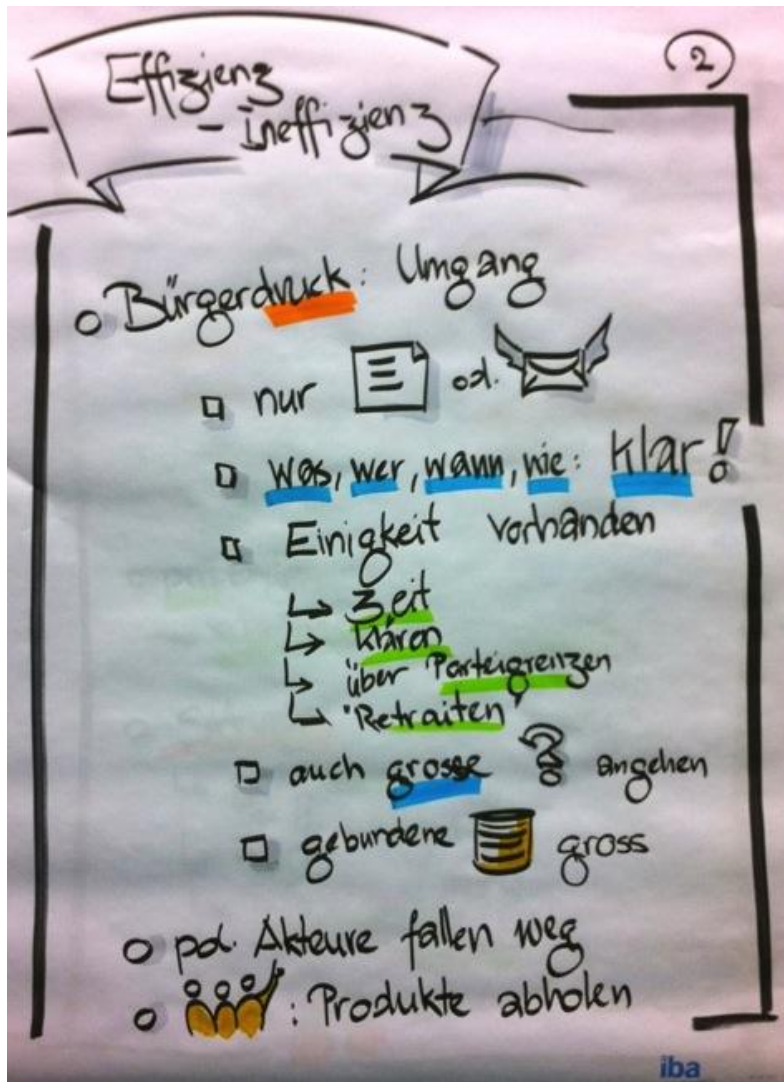


Abb. 2: Gemeindliches Handeln zwischen Effizienz und Ineffizienz

4 Lösungsansätze

Um die Effizienz der Arbeit zu erhöhen, werden verschiedene Vorgehen gewählt (vgl. Abbildung 3); u.a. werden kritische Geschäfte sehr intensiv bearbeitet und vorbereitet und bei möglicher Ablehnung auch zurückgezogen, damit auf diese Weise mehr Spielraum für Klärung entsteht. Dabei wird das direkte Gespräch (auf Augenhöhe) mit kritischen Bürger/innen gesucht, damit auf diese Weise kritische Fragen geklärt werden können. Teilweise werden auch Betroffene bereits im Voraus beigezogen, damit kritische Geschäfte mit diesen Betroffenen vorbesprochen werden können und möglicher Dissens aus dem Weg geräumt werden kann (evtl. im Sinne des bekannten „Betroffene-zu-Beteiligten-Machens“). Als kritisch (= als entscheidender Faktor) werden bei Störungen die Fähigkeiten und Skills der Gemeindeleitung betrachtet: Es braucht eine Portion Gelassenheit und Distanzfähigkeit, um mit Störungen in Gemeindeversammlungen geschickt und effektiv umzugehen. Von Vorteil sind dabei soft Skills wie Glaubwürdigkeit und Authentizität sowie die ausreichende Vorbereitung. Weitere Möglichkeiten, kritischen Geschäften zu begegnen bestehen darin, diese in die Vernehmlassung zu schicken oder am runden Tisch mit den Parteipräsidenten in eine kritische Erörterung zu treten.

Kritisch wird bemerkt, dass in vielen Fällen die Zeit für Reflektion oftmals fehlt, um auf diese Weise eine Distanz zum Alltagsgeschäft zu gewinnen und um dadurch zu nachhaltigeren Lösungen zu gelangen.

Als unkritisch werden standardisierte Geschäfte betrachtet (oder Geschäfte, die standardisiert werden können), da diese über präzise Abläufe gesteuert werden können.



Abb. 3: Lösungen zur Effizienzerhöhung

5 Fazit

Die Bedeutung des politischen Prozesses auf Gemeindeebene wird als zunehmend geringer wahrgenommen. Sowohl für eine berufliche als auch eine politische Karriere ist die Gemeinde (Mythos „Urquell der Demokratie“) nicht mehr der notwendig erste Schritt zu einer womöglich erfolgreichen Karriere. U.a. deshalb haben die Gemeinden mit Rekrutierungsproblemen zu kämpfen (Stellenbesetzung in der Gemeindeverwaltung, Übernahme politischer Mandate), was teilweise einhergeht mit einem Verlust an Ressourcen (Fähigkeiten, Skills, Kompetenzen) und auf diese Weise auch den Prozess der Zu-

sammenarbeit unter den Mandatsträger/innen erschwert (teilweise geringe ICT-Fertigkeiten).

Zudem ist die Gemeinde heute denselben Tendenzen ausgesetzt, mit denen wir auch im Grossen zu kämpfen haben (Polarisierung, Fragmentierung, zunehmende Vernetzungen, Globalisierung etc.). Deshalb auch kommt es in Gemeinden bei verschiedenen Schwerpunkten immer wieder zu Störungen; sei es, dass der Druck durch Bürger/innen, die Partikularinteressen verfolgen, gestiegen ist und sich anders artikuliert, sei es, dass einzelne Bürger/innen die Umsetzung eines Sachgeschäfts blockieren können.

Mögliche Umgangsweisen mit den Störungen:

- Es kann von Vorteil sein, sich bei schwierigen Geschäften ganz unterschiedliche Reaktionen durchzuspielen; d.h. einen Teil der inhaltlichen Vorbereitung und einen weiteren Teil der strategischen Vorbereitung widmen und mögliche Störungen durchspielen, visualisieren/skizzieren und entsprechende Szenarien entwerfen (für Reaktionen, Handlungen).
- Gegen das Vergießen von Herzblut für eine spezifische Angelegenheit ist an sich nichts einzuwenden. Nur bindet uns diese Haltung sehr stark an den zu erreichenden Erfolg, d.h. verlieren wir die Gelassenheit, falls ein Misserfolg droht. Sehr häufig reagieren wir in diesen Situationen im Aktionsmodus, d.h. agieren wir auf der Basis starker Emotionen („jetzt habe ich mich doch so gut vorbereitet!“; „Dieses Geschäft ist für unsere Gemeinde doch sehr elementar für eine gesunde Entwicklung!“). Wichtig und erfolgsversprechender wäre das Handeln aus dem Reflexionsmodus heraus, d.h. mit der nötigen Distanz zu Sache und Person. Ein grundsätzlicher Fehler besteht m.E. darin, dass wir eine künstliche Trennung von Sache und Person machen, in der Meinung, dass sich Sachlichkeit und Gelassenheit daraus ergeben, dass wir von der Persönlichkeit der Beteiligten abstrahieren können.
- Unsere Welt heute ist eine Welt der Polarisierung und Fragmentierung: Vieles ist zerstückelt, zerfällt in kleine Einzelteile und führt dazu, dass wir uns umso heftiger mit unseren Positionen identifizieren und verbinden und auf diese Weise in starke Polarisierungen abdriften können. Es kann von Vorteil sein, sich deshalb mit den Grundsätzen des Dialogs nach Bohm und Isaacs (siehe: Dialog als Kunst des gemeinsamen Denkens) auseinanderzusetzen, um dialogische Verfahren und Methoden kennenzulernen, die es uns ermöglichen, Störungen auch aus einer gewissen Distanz zu bewältigen.