

Verwaltung und Politik gestalten:

Erkenntnisse aus zehn Jahren Luzerner Management Forum

Christine Beeler
Oliver Kessler
Silvana Marazzi
Ann-Kristin Rösli
(Hrsg.)



Veränderung ist
unser Business

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere





Verwaltung und Politik gestalten:

Erkenntnisse aus zehn Jahren Luzerner Management Forum

Impressum

Hochschule Luzern Wirtschaft

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
Zentralstrasse 9
Postfach
6002 Luzern

T +41 41 228 41 50
ibr@hslu.ch
hslu.ch/ibr

BCP Business Consulting Partner AG

Gartenstrasse 95
4052 Basel

T +41 61 568 70 00
info@bcp.ch
bcp.ch

Herausgeber/-innen

Christine Beeler
Oliver Kessler
Silvana Marazzi
Ann-Kristin Rösli

Publikation abrufbar unter www.hslu.ch/lmf

ISSN

ISSN 1662-162X

Copyright

©2023 Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
der Hochschule Luzern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Einleitung	8
<i>Oliver Kessler, Jonas Willisegger, Silvana Marazzi</i>	
1. Bedarfsorientierte Leistungen für die Bevölkerung – ist mehr Selbstorganisation ein Weg zum Ziel?	16
<i>Silvana Marazzi, Florian Frey</i>	
2. Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden – Begegnung auf Augenhöhe	26
<i>Ann-Kristin Rösli</i>	
3. Soziale Medien sind längst keine Spielerei mehr	36
<i>Marco Eichenberger</i>	



4. Führen im Kollegialsystem: zwischen Lösungsorientierung und Profilierung	44
<i>Jonas Willisegger, Oliver Kessler</i>	
5. Quereinstieg als Chance für Verwaltung und Politik	56
<i>Christine Beeler, Marco Eichenberger, Oliver Kessler</i>	
6. Krisenkommunikation im Ernstfall – ein Blick zurück auf die Covid-19-Pandemie	64
<i>Silvana Marazzi, Florian Frey</i>	
7. Work Smart – wie die Kantonsverwaltung Luzern ihre Arbeitsweise der Zukunft anpasst	76
<i>Christine Beeler, Oliver Kessler</i>	
8. Gestaltung der Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation	86
<i>Ann-Kristin Rösli</i>	
9. «Dafür sind wir nicht zuständig» – Silodenken und «agile Transformation» in der öffentlichen Verwaltung	98
<i>Eva Abegg</i>	
Die Luzerner Management Foren der Jahre 2014–2023	110
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	118

Vorwort

Wir feiern ein Jubiläum!

Im November 2023 findet das Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung (LMF) zum zehnten Mal statt. Das LMF ist seit 2014 eine Weiterbildungs- und Vernetzungsplattform für Führungspersonen und Entscheidungsträgerinnen aus dem öffentlichen Sektor. Es bringt jeweils im Herbst inspirierende Referate aus Praxis und Wissenschaft auf die Bühne und eröffnet den Teilnehmenden vertrauensvolle Räume, um im Dialog mit Kolleginnen und Kollegen die eigene Verwaltungs- und Politik-Praxis zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Den Rahmen für diese Jubiläumspublikation bilden die Veranstaltungen der letzten zehn Jahre und deren unterschiedliche Themen. Ausgehend von Gesprächen mit ausgewählten Referentinnen und Referenten gingen die Autorinnen und Autoren der Frage nach, wo die Organisationen und Menschen heute stehen in Bezug auf die Referatsthemen. Was hat sich in der Zwischenzeit verändert? Welche Entwicklungen haben die Organisation seither beschäftigt? Welche praxisorientierten Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten? Das Resultat sind neun fundierte Beiträge für die Praxis, die – zumindest teilweise – die letzten zehn Jahre LMF dokumentieren und Inspiration für den Führungs- und Managementalltag bieten.

Passend zur Leitidee der Fachhochschulen, Bildung, Wissenschaft und Praxis zusammenzubringen, wird das LMF seit zehn Jahren in einer Kooperation zwischen dem Kompetenzzentrum Public und Nonprofit Management der Hochschule Luzern – Wirtschaft und bcp Business Consulting Partner AG konzipiert und organisiert.

Ohne die Mitwirkung vieler Menschen wäre es unmöglich, jährlich eine neue Ausgabe auf die Beine zu stellen, die unseren Qualitätsansprüchen genügt.

Unser Dank geht an alle Referenten und Referentinnen, die in den vergangenen zehn Jahren ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Ideen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des LMF geteilt haben. Wir danken auch den Mitgliedern des fachlichen Beirats, die uns mit einem kritischen, freundschaftlichen Blick aus der Verwaltungs- und Politik-Praxis kreativ begleiten und vernetzend unterstützen. Der Schweizerische Städteverband hat in verdankenswerter Weise vor vielen Jahren das Patronat für die Veranstaltung übernommen und begleitet uns aktiv im Fachbeirat. Zum Schluss danken wir auch allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die interessiert, (selbst-)kritisch und offen immer wieder die Gelegenheit für Inspiration, Vernetzung und Austausch nutzen.

Das Luzerner Management Forum soll jung und aktuell ins nächste Jahrzehnt gehen – wir bleiben dran.

Luzern, im November 2023

Oliver Kessler

Professor für Public und
Nonprofit Management
Hochschule Luzern

Silvana Marazzi

Partnerin bcp Business
Consulting Partner AG

Einleitung

Oliver Kessler,
Jonas Willisegger,
Silvana Marazzi

Am Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung (LMF) stehen das gesprochene Wort und der Dialog im Zentrum. Doch das 10-jährige Jubiläum war uns ein Ansporn, ausgewählte Themen in schriftlicher Form aufzuarbeiten. Rückblickend erkennen wir in den neun Beiträgen und in den vielfältigen Dialogprozessen Trends und Dynamiken, die öffentliche Verwaltungen und die Politik wesentlich beeinflussen:

- Das Phänomen volatiler und wenig beeinflussbarer Entwicklungen im Umfeld der Organisationen (Stichwort «VUKA-Welt») hat durch die Corona-Pandemie an Bedeutung und Aufmerksamkeit gewonnen.
- Die Digitalisierung in technischer Hinsicht respektive die digitale Transformation von Organisationen und Gesellschaft treibt als grosse Herausforderung die Verwaltungen und die Politik an, sich mit Technologie- und Rechtsfragen sowie mit Management- und Führungsfragen fundiert auseinanderzusetzen.
- Im Kontext der digitalen Transformation hält die Arbeitswelt 4.0 Einzug in der öffentlichen Verwaltung: Neue Formen der Zusammenarbeit, Führung und Organisation führen dazu, gewohnte Muster zu verlassen oder zumindest zu hinterfragen.
- Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel fordern die öffentliche Verwaltung heraus, die Arbeitgebendenattraktivität proaktiv zu stärken, unter anderem durch ein erneuertes Führungsverständnis und konsequente Sinnorientierung.
- Die Zusammenarbeit über Staatsebenen hinweg und ebenso die siloübergreifende Kollaboration innerhalb der öffentlichen Verwaltung wird wichtiger. Nur so lassen sich tragfähige Lösungen entwickeln und realisieren.

- Information und Kommunikation von Politik und Verwaltung, die authentisch sind und gleichzeitig Inhalten und Zielgruppen gerecht werden, sind in den schnelllebigen Zeiten der digitalen Kommunikation und der Vielzahl von Social-Media-Plattformen höchst anspruchsvoll.
- Die Anzahl von Veränderungsprozessen nimmt zu – Führungspersonen sind gefordert, Prozesse aktiv zu initialisieren und auf allen Ebenen sorgfältig zu gestalten.



Die Vielfalt der Themen, die in dieser Jubiläumspublikation beleuchtet werden, widerspiegelt die Komplexität und Dynamik unserer Gesellschaft. Steter Wandel war nicht nur prägend für das vergangene Jahrzehnt, sondern wird auch die kommenden zehn Jahre begleiten und sich womöglich weiter beschleunigen. Die Notwendigkeit, die zentralen Herausforderungen zu erkennen und innovative Lösungen zu entwickeln, wird bedeutend bleiben.

Was ebenfalls wichtig bleibt, ist die Führungsarbeit – sei es in der Verwaltung oder in der Politik: Zusammenarbeit mit allen internen und externen Anspruchsgruppen auf Augenhöhe gestalten, Beziehungen aktiv entwickeln, für ein positives Arbeitsklima sorgen, in dem Lernen, Empowerment und Experimentieren möglich ist und Mitarbeitende sich gerne durch Veränderungen begleiten lassen.

Die Hochschule Luzern und bcp bleiben mit ihren Veranstaltungen an den Themen der Zukunft dran. Das Luzerner Management Forum soll nicht nur ein Ort des Dialogs bleiben, sondern auch weiterhin mit Impulsen die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung fördern.

Der nachfolgende Kurzüberblick über die Beiträge dient als Einstieg und Orientierung für Leser und Leserinnen:

Beitrag 1
von Silvana Marazzi
und Florian Frey

Im ersten Beitrag gehen *Silvana Marazzi* und *Florian Frey* der Frage nach, wie die Dynamisierung einer Kantonsverwaltung in Richtung Selbstorganisation zu bedarfsorientierten Leistungen führt. Der Leiter des Tiefbauamts Basel-Stadt referierte anlässlich des ersten LMFs über die strategieorientierte Reorganisation der Stadtreinigung.

Das Tiefbauamt führte als Teil seiner Strategieumsetzung bereits im Jahr 2009 polyvalente Teams in der Stadtreinigung ein. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für ein sauberes Basel an geografisch gegliederte Teams übertragen wurde, in welchen die Mitarbeitenden seither unterschiedliche Tätigkeiten alternierend ausüben. Im Gespräch mit dem aktuellen Leiter der Stadtreinigung Basel, Dominik Egli, geht die Autorenschaft der Frage nach, welche weiteren

Schritte die Stadtreinigung inzwischen unternommen hat, um aus den bisherigen Veränderungen zu lernen und sich dynamisch weiterzuentwickeln.

Auch im zweiten Beitrag von *Ann-Kristin Rösli* geht es im weiteren Sinn um die Gestaltung von innovativen, bedarfsorientierten und lernenden Organisationsstrukturen. Allerdings liegt hier der Fokus nicht auf einer einzelnen städtischen Verwaltungsabteilung, sondern auf den Schnittstellen zwischen einem Kanton und seinen Gemeinden. Martin Süess, Leiter der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau, wird zur Zusammenarbeit mit den fast 200 Gemeinden im Kanton befragt und liefert interessante Einsichten, wie die Kooperation zwischen Staatsebenen bei der gemeinsamen Leistungserbringung generell sowie auch im Bereich des Wissensmanagements gelingen kann.

Beitrag 2
von Ann-Kristin Rösli

Während der zweite Beitrag unter anderem auf den digitalen Wandel als Kontextfaktor für die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden eingeht, widmet sich der dritte Beitrag von *Marco Eichenberger* einem engeren Fokus auf soziale Medien als Kommunikationskanäle. Im Gespräch mit Marco Greiner, Leiter der Abteilung Kommunikation, Regierungssprecher und Vizestaatsschreiber des Kantons Basel-Stadt, wird die Bedeutung von Instagram, LinkedIn & Co. für die Öffentlichkeitsarbeit von Verwaltung und Politik beleuchtet. Greiner hat bereits im Jahr 2017 anlässlich seines Referats am 4. LMF auf die strategische Nutzung digitaler Kanäle hingewiesen. Greiner nennt drei wichtige Faktoren für Verwaltung und Politik im Umgang mit sozialen Medien.

Beitrag 3
von Marco Eichenberger

Der vierte Beitrag von *Jonas Willisegger* und *Oliver Kessler* nimmt ein Referat der Thurgauer Regierungsrätin Monika Knill aus dem Jahr 2018 zur Führung im Kollegialsystem auf. Führung und Zusammenarbeit werden aus der heutigen Post-Corona-Sicht analysiert, indem die Frage nach der Krisentauglichkeit der Kollegialität gestellt wird. Knill betont, wie wichtig ein gemeinsamer Orientierungsrahmen für die

Beitrag 4
von Jonas Willisegger
und Oliver Kessler

Zusammenarbeit der Regierungsratsmitglieder ist. Nicht nur zu Normalzeiten, sondern insbesondere auch in Krisenzeiten, wo sich bestehende Spannungsfelder akzentuieren und vom Gremium reflektiert werden müssen. Auch im Exekutivgremium Regierungsrat geht es darum, gemeinsam zu lernen und leistungsfähiger zu werden – im Courant normal und in der Krise.

Beitrag 5

von Christine Beeler,
Marco Eichenberger und
Oliver Kessler

Christine Beeler, Marco Eichenberger und Oliver Kessler vertiefen im fünften Beitrag mit dem Titel «Quereinstieg als Chance für Verwaltung und Politik», was es braucht, damit die strategische Erneuerung einer Gemeinde gelingt. Der St. Moritzer Gemeindepräsident Christian Jott Jenny setzt auf Zuhören, Lernen, Empowerment und Vertrauen. So wie ihm die Bevölkerung der Gemeinde St. Moritz bei den Wahlen 2018 als Quereinsteiger in die Politik das Vertrauen schenkte, gibt er dieses Vertrauen an die Mitarbeitenden weiter. Im Gespräch schildert er seinen frischen Ansatz und berichtet davon, welche Haltungen und welches Verhalten in seinen Augen hilfreich sind, um als Quereinsteiger in einem politischen Amt erfolgreich zu sein – gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen im Exekutivgremium und den Mitarbeitenden.

Beitrag 6

von Silvana Marazzi und
Florian Frey

Ende 2020 war die Schweiz im Krisenmodus: Die Corona-Pandemie führte zu grossen Einschränkungen und das Forum wurde online durchgeführt. *Silvana Marazzi* und *Florian Frey* greifen im sechsten Beitrag das Referat des Basler Regierungsrats Lukas Engelberger zum Thema Krisenmanagement im Schweizer Föderalismus auf. Lukas Engelberger, der Vorsteher des Gesundheitsdepartements des Kantons Basel-Stadt und Präsident der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren, blickt drei Jahre nach Beginn der Covid-19-Pandemie zurück. Die Pandemie habe die Schweiz vor enorme Herausforderungen gestellt, sagt Engelberger. Nun sei das Thema weit in den Hintergrund gerückt. Das Gespräch gibt Einblick in die Erkenntnisse Engelbergers aus dieser anspruchsvollen Zeit.

Im Beitrag mit dem Titel «Work Smart – wie die Kantonsverwaltung Luzern ihre Arbeitsweise der Zukunft anpasst» greifen *Christine Beeler* und *Oliver Kessler* ein Thema auf, welches die gesamte Arbeitswelt, aber auch die öffentliche Verwaltung und die Politik nicht mehr loslassen wird. Smart oder New Work und Arbeitswelt 4.0 sind Begriffe, die neue Formen der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit umschreiben. Monika Studer, Abteilungsleiterin Personal- und Organisationsentwicklung des Kantons Luzern, referierte 2021 zu diesem komplexen Thema. Der Beitrag zeigt auf, was Mitarbeitende brauchen, um mit dieser Veränderung und dem dazugehörigen Kulturwandel umzugehen.

Beitrag 7
von Christine Beeler
und Oliver Kessler



Beitrag 8
von Ann-Kristin Rösli

Ob die zukünftigen Arbeitswelten erfolgreich gestaltet werden können, hängt auch davon ab, ob die digitale Transformation von Verwaltung und Politik produktiv vorangebracht werden kann. *Ann-Kristin Rösli* vertieft im Gespräch mit Beni Würth, Ständerat des Kantons St. Gallen, warum die digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung der Schweiz eine besondere Herausforderung darstellt. Vor dem Hintergrund, dass die Schweiz im internationalen Vergleich bezüglich der E-Government-Leistungen hinterherhinkt, zeigt der achte Beitrag, wie die Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation gestaltet werden kann.

Beitrag 9
von Eva Abegg

Das Silodenken und die agile Transformation standen in den letzten zehn Jahren immer wieder im Fokus. *Eva Abegg* hinterfragt den heutzutage trendigen Begriff der Agilität und setzt sich mit dem Phänomen des Silodenkens in der öffentlichen Verwaltung auseinander. Sie zeigt, welche Ansatzpunkte im Umgang mit Silodenken und der Gestaltung von Veränderungsprozessen hilfreich sein können. Verwaltungsmitarbeitende, Politikerinnen und Politiker sollten nie sagen «Dafür sind wir nicht zuständig», sondern aktiv einen Beitrag leisten, Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln und diese umzusetzen – gemeinsam mit anderen. Doch welche Ansatzpunkte im Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität sind geeignet?

Der Rückblick auf die vergangenen Ausgaben des Luzerner Management Forums bringt spannende Erkenntnisse mit sich!

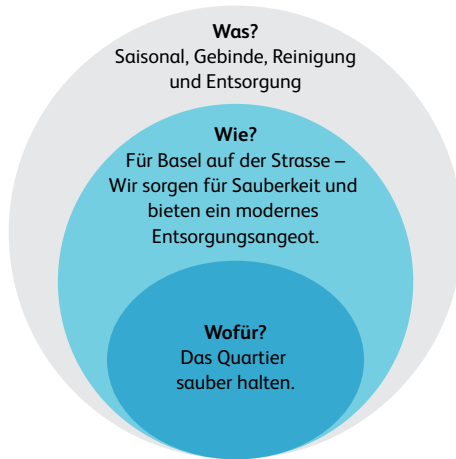
1. Bedarfsorientierte Leistungen für die Bevölkerung – ist mehr Selbstorganisation ein Weg zum Ziel?

Im Rahmen des ersten Luzerner Management Forums 2014 referierte der Leiter des Tiefbauamts Basel-Stadt zur strategieorientierten Reorganisation der Stadtreinigung. Mit der Einführung polyvalenter Teams wagte die Stadtreinigung ab 2013 erste Schritte in Richtung flexiblere Organisation. Welche weiteren Schritte hat die Stadtreinigung initiiert, um die Organisation zu dynamisieren und bedarfsorientierte Leistungen zu erbringen?

Silvana Marazzi,
Florian Frey

Das Tiefbauamt Basel-Stadt führte als Teil der Strategieumsetzung im Jahr 2009 polyvalente Teams ein. Polyvalenz bedeutet in diesem Kontext, dass die Verantwortung für ein sauberes Basel an geografisch gegliederte Teams übertragen wurde. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wischen nicht mehr nur Strassen oder leeren ausschliesslich Abfallkübel, sondern üben unterschiedliche Tätigkeiten im Wechsel aus.

Die Verantwortung für ein sauberes Basel kann auch als zentraler «Sinn», Unternehmenskern oder im englischen Trendbegriff als Purpose verstanden werden. Der Purpose ist demnach die bewusste Ausformulierung eines Sinnfilters als innerer Kompass einer Organisation (Fink & Moeller, 2022, S. 21) Dieser Sinnfilter unterstützt die Mitarbeitenden beim Denken und Handeln von innen nach aussen und bildet den Unternehmenskern. Die nachfolgende Abbildung stellt den Kontext bei der Stadtreinigung modellhaft dar:



←

Abbildung 1:
Kontext Unternehmenskern – Strategie
– Produkte (eigene
Darstellung in
Anlehnung an
Fink & Moeller 2022)

Vor der ersten Reorganisation 2013 war die Stadtreinigung mit internen und externen Veränderungen konfrontiert. Die Stadtreinigung wuchs und gleichzeitig veränderten sich das externe Umfeld und die Einstellung der Gesellschaft im Umgang mit dem öffentlichen Raum. Littering und Erwartungen bezüglich Ökologie nahmen zu. Zudem war und ist die Anzahl Stellen bei der Stadtreinigung ein politisch sensibles Thema.

Im Jahr 2017 übernahm Dominik Egli die Leitung der Stadtreinigung Basel-Stadt. Obwohl die Polyvalenz erkennbar umgesetzt war, bestand weiterhin Handlungsbedarf:

- Die Sauberkeit in den Quartieren wurde wenig bedarfsorientiert sichergestellt. Vielmehr wurde weiterhin nach festgelegten Plänen «abgearbeitet». Ein Grund dafür lag laut Egli und seinem Team in der mangelnden Flexibilität im Betrieb, verursacht durch viele unterschiedliche Funktionen und Funktionsstufen.
- Das gemeinsame Verständnis aller Mitarbeitenden zum Unternehmenskern «Das Quartier sauber halten» war in der Organisation zu wenig verankert.

- Eine Mitarbeitendenbefragung von 2019 zeigte eine Unzufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere in den Themen Eigenverantwortung und Nähe der Geschäftsleitung zur Belegschaft.
- Die Belegschaft der Stadtreinigung ist sehr heterogen: unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Bildungsstufen treffen aufeinander, was die Führung auf allen Stufen herausfordernd macht.



Die in der Mitarbeitendenbefragung zutage getretene Unzufriedenheit bei den Themen Eigenverantwortung und Mitbestimmung ist ein Spiegel des Umbruchs der externen Umwelt: Partizipation, Mitsprache und Mitgestaltung werden vermehrt eingefordert. Die zunehmende Komplexität und Volatilität fordern Organisationen heraus, sich zu öffnen und nach innen und aussen für eine verstärkte Vernetzung zu sorgen. Dies gilt auch für die öffentliche Verwaltung (vgl. u.a. Stucki-Sabeti et al. 2022). Ausserdem ist die Demografie im Umbruch, die Generation X wird zunehmend abgelöst durch die Generation Y (Jahrgänge 1980 bis 1995), die grundlegend andere Anforderungen an Arbeit und Zusammenarbeit stellt. Besonders wichtig sind flexible Arbeitsbedingungen, Vertrauenskultur und ein hoher Autonomiegrad (Kaudela-Baum, 2022, S. 9).

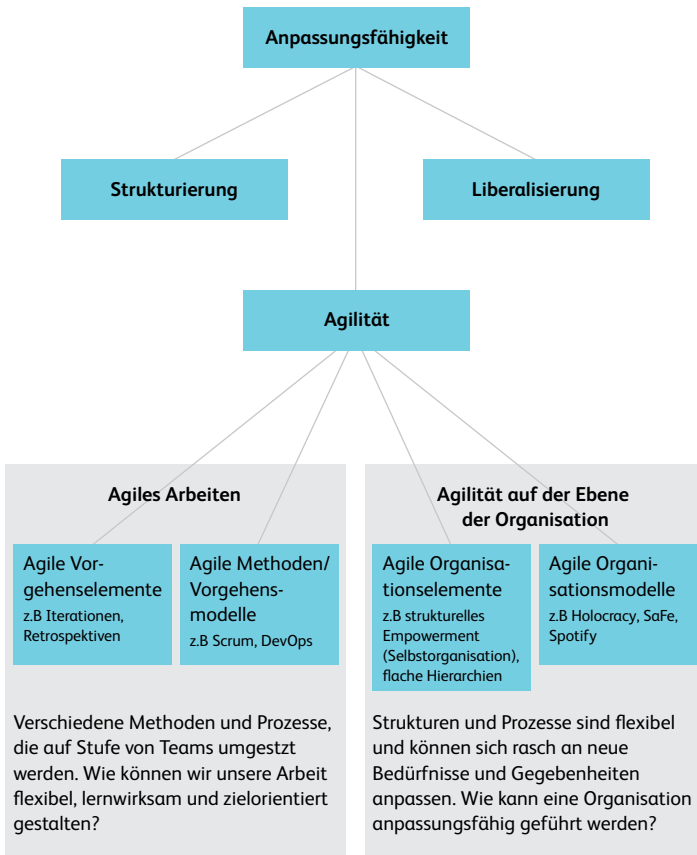
Ein wichtiges Signal an die Geschäftsleitung

Die Herausforderung, mit den verfügbaren Ressourcen die Quartiere bedarfsorientiert sauber zu halten und die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung verstand die Geschäftsleitung als Signal, nach Wegen für mehr Verantwortungsübernahme zu suchen. Egli initiierte vertiefte Diskussionen zu verschiedenen Modellen der Selbstorganisation, sogar das komplette Abschaffen von Führungsebenen wurde diskutiert. Die Geschäftsleitung entschied sich für einen radikalen Selbstorganisationsversuch. Durch die Einführung agiler Organisationselemente sollten die Mitarbeitenden mittels Selbstorganisation mehr eingebunden werden. Sie erhielten die Chance, Managementaufgaben zu übernehmen. Dazu wurden diverse Rollen wie zum Beispiel Fahrzeug- oder Magazinverantwortung definiert, für die Mitarbeitende durch ihre Kolleginnen und Kollegen gewählt werden konnten. Das System wechselte somit von reiner Delegation und Anordnung von Arbeitsschritten durch die Vorgesetzten hin zu gemeinsamen Entscheidungen innerhalb der Teams.

Dieses Vorgehen bezieht sich auf das Konzept des Strukturellen Empowerments, das zum Ziel hat, Mitarbeitende in der Organisation zu ermächtigen oder spezifischer ausgedrückt, Entscheidungen im eigenen Aufgabenbereich zu treffen und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen. Strukturelles Empowerment lässt sich in vier Dimensionen beschreiben (Kaudela-Baum, 2022, S. 36):

1. Choice/Self-Determination: Kontrolle und Einfluss auf die eigene Arbeitsumgebung
2. Competence: Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung
3. Meaningfulness: Bedeutung der eigenen Aufgabe für den Gesamterfolg der Organisation
4. Impact: Die wahrgenommene Beeinflussbarkeit des Erfolgs von Organisationen

Wird strukturelles Empowerment konsequent durchdacht und gestaltet, entsteht eine agile Organisation. Obwohl Agilität – insbesondere seit der Coronakrise 2020/2021 – in aller Munde ist, gibt es eine Vielzahl von Agilitätsdefinitionen und -verständnissen (Stucki-Sabeti et al. 2022). Die nachfolgende Darstellung gibt einen strukturierten Überblick über unterschiedliche Begriffe und Methoden:



←

Abbildung 2: Agile Elemente, Methoden und Organisation im Überblick (eigene Darstellung in Anlehnung an Majkovic et al., 2019)

Um agile Organisationselemente einzuführen und strukturelles Empowerment zu fördern, wurden im Jahr 2022 in der Stadtreinigung Basel-Stadt fünf Teams aus einem Gebiet bestimmt, die sich für ein Jahr innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbst organisieren sollten. Damit waren rund 25 Prozent der Organisation in den Versuch eingebunden. Den Teams wurde mit Beginn des Versuchs die Kompetenz übertragen, nach einer Zwischenbilanz selbst zu entscheiden, ob sie den Versuch vor Ablauf eines Jahres einstellen wollten.

Rasch zeigte sich einerseits, dass diese Form der Zusammenarbeit einigen Teams fremd war, da sie zuvor stark hierarchisch geführt worden waren. Einige Mitarbeitende waren mit den Anforderungen der Selbstorganisation überfordert. Auf der anderen Seite gab es Mitarbeitende, die die erhöhte Selbstorganisation attraktiv fanden und die Möglichkeit schätzten, zusätzliche Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen.

Nach einer Zwischenbilanz entschieden sich drei von fünf Teams aus sehr unterschiedlichen Gründen vor Ablauf des Versuchs, ins alte System zurückzukehren. Sie stellten fest, dass sie weiterhin einen klar definierten Teamleiter, eine Teamleiterin brauchen. Dennoch entschieden sie, dass sie vom Teamleiter, der Teamleiterin mehr Delegation erwarten und somit mehr Möglichkeiten erhalten, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Im Kontext des Strukturellen Empowerments lässt sich diese Entscheidung auch anders interpretieren: Das Empowerment stellt hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Eine persönliche Neigung zu mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung ist – neben den dafür notwendigen Kompetenzen – eine Grundvoraussetzung. Die Aufgabe von Führung und Personalentwicklung ist demnach der Abgleich des strukturellen Empowerments mit den individuellen Kompetenzen. Deshalb kommt der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung eine grosse Bedeutung zu (Kaudela-Baum, 2022, S. 46).

Parallel zum Selbstorganisationsversuch in den fünf Teams fanden Workshops mit nicht beteiligten Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen statt, bei denen weitere Ideen und Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Flexibilisierung gesammelt wurden. Diese ergaben jedoch keine neuen übergeordneten Erkenntnisse, sondern lediglich kleine Änderungen und Ergänzungen zu Aufgaben, die anders organisiert werden könnten.

Und jetzt?

Der Versuch zur Selbstorganisation bei der Stadtreinigung Basel-Stadt wird momentan evaluiert. Drei von fünf Teams beendeten den Versuch nach der Zwischenbilanz und wünschten weiterhin Entwicklungen in Richtung Empowerment. Zwei Teams blieben über die gesamte Dauer im Versuch. In einer umfassenderen Perspektive sind Ansätze von Veränderungen in Zusammenarbeit und Kultur der Organisation sichtbar geworden:

- *Mitarbeitende haben mehr Mitspracherecht und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können sich einbringen, Verantwortung übernehmen und werden auf allen Hierarchiestufen gehört. Es zeigt sich, dass sowohl die Organisation als auch die Kultur durchaus wandlungsfähig sind.*



In Bezug auf das Vorgehen im Rahmen des Versuchs identifiziert Egli rückblickend drei wesentliche Punkte:

- *Arbeit mit Führungskräften, um diese für das Thema Selbstorganisation und die Veränderung zu gewinnen, ist die Basis.* Vor Beginn des Versuchs wäre mehr Arbeit mit den Teamleitenden hilfreich gewesen, um diese für die Selbstorganisation zu gewinnen und mit ihnen eine gemeinsame Grundhaltung gegenüber dem Unternehmenskern und der Führungstätigkeit zu erarbeiten.
- *Mehr Zeit für Führungsarbeit.* Aus Sicht der Gesamtorganisation wäre es wertvoll, wenn die Teamleitenden mehr Zeit für Führung auf der zwischenmenschlichen Ebene aufwenden könnten, um damit den Kulturwandel aktiv voranzutreiben und für eine breite Abstützung in der Organisation zu sorgen.
- *(Zu) grosse Veränderungsschritte oder kleine, aufbauende Veränderungsschritte?* Den Selbstorganisationsversuch bei der Stadtreinigung startete Egli mit der Absicht, einen grossen Wurf zu wagen. Inkrementelle Veränderungsschritte hätten seiner Meinung nach weniger bewirkt. Nach dem initialen grossen Wurf sind darauf aufbauende kleine Veränderungsschritte möglich.

«Dieser grosse Wurf hat in der Organisation eine Irritation ausgelöst, die ich als wertvoll erachte – in der Irritation ist Neues entstanden, und es ist uns gelungen, die Organisation in Bewegung zu versetzen. Stagnieren im Status quo oder ein Veränderungsstillstand wären wohl ausgeprägter, wenn kleine Schritte unser Vorgehen dominiert hätten.»

Dominik Egli

Und die Zukunft der Selbstorganisation in der Stadtreinigung? Wird durch die kleinen Entwicklungsschritte eine bedarfsgerechtere Reinigung möglich? Noch ist das weitere Vorgehen nicht definiert. Ein nächster Veränderungsschritt könnten für Egli unterschiedlich organisierte Teams mit verschiedenen strukturellen Abstufungen sein. Interne und externe Entwicklungen werden zeigen, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln wird.

Der 64-jährige **Dominik Egli** studierte in Basel Betriebs- und Volkswirtschaft und arbeitet seit 2017 als Leiter bei der Stadtreinigung Basel.



Literatur

Fink, F. & Moeller, M. (2022). *Playbook Purpose Driven Organizations: Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen*. Schäffer-Poeschel.

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N., Huber, R. (2019). *IAP Studie 2019: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Kaudela-Baum, S. (2022). Führung in Zeiten der Transformation. In Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 3–32). Springer Gabler.

Kaudela-Baum, S. (2022). Mitarbeitende empoweren. In Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 33–48). Springer Gabler.

Stucki-Sabeti, S., Flury, A., & Kessler, O. (2022). *Agilität in der öffentlichen Verwaltung – vom Konzept in die Praxis*. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 13(1), S. 111–130. <https://doi.org/10.5334/ssas.174>

2. Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden – Begegnung auf Augenhöhe

Martin Süess, Leiter der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau, gibt Einblicke in das, was ihm in der Zusammenarbeit mit den fast 200 Gemeinden im Kanton besonders wichtig ist, und berichtet über ein interessantes Tool für die gemeinsame Leistungserbringung und Wissenssicherung.

Ann-Kristin Rösli

«Fragen zu Gemeinderecht, Finanzrecht, Melderecht, Haushaltsführung und vieles mehr – die Gemeindeabteilung nimmt sich Ihren Anliegen gerne an.» – das Zitat von Martin Süess, Leiter der Gemeindeabteilung auf der Internetseite der kantonalen Verwaltung lädt dazu ein, bei allen möglichen Fragen unkompliziert an ihn und sein Team zu gelangen. Damit spricht er die Verwaltungsmitglieder aller Gemeinden im Kanton an, mit welchen der Kanton Aargau schon seit Jahren eine aktive Zusammenarbeit pflegt. Am Luzerner Management Forum im Jahr 2016 präsentierte Yvonne Reichlin-Zobrist, ehemalige Leiterin der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau, wie diese Zusammenarbeit aufgebaut ist.

Strukturen der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Staatsebenen im Kanton Aargau

Ein zentrales Element der vertikalen Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden im Kanton Aargau bildet das *Konsultationsgremium Kanton – Gemeinden (KKG)*. Dieses dient «dem Informationsaustausch und der Diskussion aller aktuellen Themen, die das Verhältnis Kanton – Gemeinden betreffen oder Auswirkungen auf Kanton und Gemeinden haben» (vgl. ag.ch, unter KKG). Die Zielsetzung des Gremiums wird dabei wie folgt umschrieben: «Das KKG ist ein wichtiges vertrauensbildendes Instrument für den Dialog zwischen Kanton und Gemeinden. Dadurch wird sichergestellt, dass Ge-

meinden bei Themen, welche sie betreffen, rechtzeitig miteinbezogen werden. Dies erhöht die Erfolgchancen für neue Vorhaben und Konflikte können vermieden oder entschärft werden.» In der folgenden Abbildung 1 ist beschrieben, wie sich das KKG zusammensetzt.



Neben diesem eher politisch und strategisch ausgerichteten Gremium bestehen im Kanton Aargau auch Departementsfachausschüsse. Diese befassen sich mit aktuellen Themen und Projekten aus dem Aufgabenbereich des jeweiligen Departements, die das Verhältnis zwischen Kanton und Gemeinden betreffen oder die Auswirkungen auf Kanton und Gemeinden haben. Zusammengesetzt sind sie aus Vertreterinnen und Vertretern der kantonalen Verwaltung, die jeweils vom Departement gewählt werden sowie kommunalen Vertreterinnen und Vertretern, die von den Gemeindeverbänden für die Fachausschüsse nominiert werden.

Erfolgsfaktoren für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Kanton

In ihrem Referat am LMF 2016 führte Reichlin-Zobrist aus, welche Erfolgskriterien sie als massgeblich erachtet für eine konstruktive Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden im Kanton Aargau (siehe Abbildung 2):

Erfolgsfaktoren für die vertikale Zusammenarbeit	
Seitens Gemeinden	Seitens Kanton
<ul style="list-style-type: none"> – Effiziente Organisationen auf Gemeinde-seite – Bündelung der Gemeinde-interessen – Klare Ansprechpartner auf Gemeinde-seite – Sicherstellung der Information unter den Gemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> – Verlässlichkeit betr. Finanzströme zwischen Kanton und Gemeinden – Klare Regeln der Zusammenarbeit – Transparenz betr. Finanzströme und Finanzsituation von Kanton und Gemeinden – Schaffung von institutionalisierten Zusammenarbeitsgremien Kanton – Gemeinden – Keine Regelverletzungen

→

Abbildung 2:
 Erfolgsfaktoren für die vertikale Zusammenarbeit, (Reichlin-Zobrist, 2016, Folie 25)

Für Martin Süess, den Nachfolger von Reichlin-Zobrist, haben diese Faktoren nach wie vor Gültigkeit. Seitens des Kantons sei es weiterhin relevant, dass man den Gemeinden immer auf Augenhöhe begegne. Obwohl – oder eben gerade weil – die Gemeindeabteilung gegenüber den Gemeinden auch eine Aufsichtsfunktion hat, ist es für Süess entscheidend, mit den Gemeinden partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Das ist auch wichtig, wenn Bürgerinnen und Bürger sich direkt mit Anfragen an die Gemeindeabteilung richten. «Die Gemeinden sind allenfalls nicht erfreut, wenn an der Gemeindeversammlung jemand erklärt «die Gemeindeabteilung hat aber gesagt, das gehe so nicht». Hier müssen wir stets darauf achten, dass wir eine gewisse Zurückhaltung bei der Auskunftserteilung üben. Solche Situationen können sonst als Affront empfunden werden», sagt Süess.

«Es ist entscheidend, mit den Gemeinden partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.»

Martin Süess

Im Kanton Aargau gibt es bereits eine lange Tradition der Zusammenarbeit unter den Gemeinden. «Alle Bereiche der Gemeindeverwaltungen haben ihre eigenen Fachverbände. Diese sind zum Teil schon mehr als hundert Jahre alt», erklärt Süess die Gemeindezusammenarbeit im Kanton. Der Umgang unter den Verbänden sei dabei sehr gut und es gebe kaum Konkurrenzdenken.

Die gut vernetzten Strukturen der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden seien auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit mit den kantonalen Stellen. So habe man immer klare Ansprechpersonen auf Seite der Gemeinden. Wenn es Themen gibt, die partizipativ bearbeitet werden sollen, müsse man als kantonale Stelle nicht auf einzelne Gemeinden zugehen. «Wir können dann die Verbände kontaktieren und diese einladen, uns Vertreterinnen oder Vertreter zu schicken», beschreibt Süess das Vorgehen.

«Die gut vernetzten Strukturen der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden sind auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit mit den kantonalen Stellen. So hat man immer klare Ansprechpersonen auf Seite der Gemeinden.»

Martin Süess

Wie das zu Beginn erwähnte Zitat von Süess auf der Homepage der Gemeindeabteilung zeigt, versteht er sich mit seinem Team vor allem als Dienstleister für die Gemeinden und die Bevölkerung. So findet man denn auch im Internetauftritt der Gemeindeabteilung zahlreiche Informationen, die die unterschiedlichen Gemeindegremien unterstützen sollen. Neben diversen Musterdokumenten und Vorlagen zu Themen wie Gemeinderats- und Kommissionswahlen oder zu direktdemokratischen Instrumenten werden auch viele Merkblätter und Empfehlungen zur Verfügung gestellt. Unterschiedliche Themen – zum Beispiel Auslagerung von Gemeindeaufgaben, Gleichstellung, Wahlen und Abstimmungen – werden für die Gemeinden aufbereitet, erklärt und, wo sinnvoll, Handlungsempfehlungen angeboten. Ausserdem hat die Gemeindeabteilung Erklärvideos erstellt, die neue Gemeinderätinnen und Gemeinderäte bei ihrem Einstieg ins Amt unterstützen sollen. «Miss und Mister Kommunal» erklären dabei die Aufgaben und geben Tipps für den Alltag im Amt.

Schnelle Lösungen und unkomplizierte Zusammenarbeit

Süess erklärt, wie sich die konstruktive Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden im Kanton Aargau zum Beispiel während der Covid-19-Pandemie bewährt hat. Durch Bund und Kanton wurden immer wieder relativ kurzfristig neue Regelungen erlassen. Dies stellte für die Gemeinden jeweils eine grosse Herausforderung dar. Wie setzt man die Anforderungen kurzfristig um, wie sind

die Regelungen im Detail zu verstehen? Süess erinnert sich, dass die Gemeinden sich mit dieser Herausforderung an den Kanton gewendet haben und unter der Leitung der Gemeindeabteilung ein *Covid-Konsultationsgremium Kanton – Gemeinden* ins Leben gerufen wurde. Das Gremium bestand aus Gemeindevertreterinnen und -vertretern und bei Bedarf aus Vertreterinnen und Vertretern der anderen kantonalen Departemente (Gesundheit, Kultur und Sport usw.). Nach Bundesratsentscheiden wurde jeweils möglichst rasch eine KKG-Sitzung einberufen, in der die allfälligen neuen Herausforderungen gemeinsam besprochen werden konnten. Im Anschluss wurden dann Weisungen oder Merkblätter erstellt, in denen man in aller Kürze für die Gemeinden zusammenfasste, welche Massnahmen nun gelten, und was bei deren Umsetzung wichtig ist. Diese Initiative wurde von den Gemeinden sehr geschätzt. «Dasselbe Vorgehen ist auch für den Umgang mit der Ukraine Krise oder der Strommangellage gewählt worden», fügt Süess an. In diesen Fällen bedurfte es jedoch bereits keiner Koordination der Gemeindeabteilung mehr. Die Gemeinden und die betroffenen kantonalen Departemente organisierten sich selbstständig.

Ein aktuelles Projekt, bei dem die paritätische Zusammenarbeit mit den Gemeinden grossgeschrieben wird, ist die Totalrevision des Gemeindegesetzes. Wie die Projektbeschreibung auf der Homepage des Kantons Aargau festhält, «ist sich (der Regierungsrat) der grossen Bedeutung der Totalrevision des Gemeindegesetzes bewusst. Er hat deshalb eine Projektorganisation geschaffen, die es ermöglicht, dass die Gemeinden frühzeitig in den Prozess miteinbezogen werden.» Als Steuerungsorgan des Projekts wird ein paritätisches Koordinationsgremium mit Vertreterinnen und Vertretern aus Kanton und Gemeindeverbänden eingesetzt. Gemäss Süess werden während einer einjährigen Impulsphase mit den Gemeinden in verschiedenen Arbeitsgruppen Ideen gesammelt, die in die Erarbeitung des Gesetzesvorschlags einfließen sollen. Es ist für ihn das erste Mal, dass man einen solchen Prozess wirklich von Anfang an partizipativ gestaltet. Dabei ist es sehr hilfreich, dass man schon so lange gemeinsam unterwegs ist. Das erhöhe das gegenseitige Vertrauen in die Zusammenarbeit und ermögliche es, konstruktiv kritisch zu sein und sich auch wahrgenommen zu fühlen.



Zusammenarbeit im digitalen Wandel

Bereits Reichlin-Zobrist hat in ihrem Referat am LMF 2016 den Mehrwert für Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons Aargau als grundsätzliches Ziel der Zusammenarbeit erwähnt. Dabei kommt man um Fragen der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen nicht herum. «Den Bürgerinnen und Bürgern ist es letztlich egal, wer die Dienstleistung erbringt, man will sie einfach!», zitiert Süess ein Credo des Kantons. «Wenn ich morgens um drei Uhr noch etwas möchte, dann will ich das auch sofort digital noch bestellen können. Ob das eine Kantons- oder eine Gemeindestelle bearbeitet, spielt keine entscheidende Rolle.»

Anlässlich der vierteljährlich stattfindenden KKG-Sitzungen besteht jederzeit die Möglichkeit, Digitalisierungsprojekte vorzustellen, die potenziell sowohl für die kantonale wie auch für die kommunale Verwaltung interessant sein können. «Auch wenn das KKG dabei zu rein informativen Zwecken genutzt wird, kann dieser Rahmen gut genutzt werden, um Feedback und auch skeptische Fragen aufzunehmen», merkt Süess an. Spätestens seit der Covid-19-Pandemie

wird auch die Zusammenarbeit im Kanton Aargau immer stärker von den neuen digitalen Kommunikationsformen geprägt. So müssen künftig zum Beispiel auch Themen wie digitale Sitzungen von Gemeindebehörden im neuen Gemeindegesetz geregelt werden. Andere Vorstösse, wie zum Beispiel eVoting, werden auf Bundesebene diskutiert und seien aktuell nicht im Fokus der Gesetzesüberarbeitung, erklärt Süess. Dennoch laufen durchaus Bestrebungen, die Prozesse zwischen den Gemeinden und der Gemeindeabteilung zu

«Wenn ich morgens um drei Uhr noch etwas möchte, dann will ich das auch sofort digital noch bestellen können. Ob das eine Kantons- oder eine Gemeindestelle bearbeitet, spielt keine entscheidende Rolle.»

Martin Süess

nehmend digitaler zu gestalten. Dies hält Süess jedoch nicht in jedem Fall für sinnvoll. Bei digitalen Prozessen sei es schwieriger, persönliche Anerkennung auszudrücken. Zum Beispiel können Demissionsbegehren elektronisch bei der Gemeindeabteilung eingereicht werden. «Aber will man wirklich einem abtretenden langjährigen Gemeinderat eine anonyme E-Mail-Antwort senden?», gibt Süess zu bedenken. «Das zeigt auch ein bisschen die Grenzen der Digitalisierung auf.»

Aktuell läuft die Pilotphase einer Wissensplattform für Gemeinden mit der eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen kommunalen und kantonalen Behörden geschaffen wurde. Sehr viel Wissen ist in den Köpfen der Menschen vorhanden, dass durch das Projekt zugänglich gemacht und gesichert werden soll. Ausserdem soll die Plattform die Mitarbeitenden der Verwaltungen von Routinearbeiten entlasten und dadurch mehr Ressourcen für komplexere Arbeiten schaffen. Das Projekt wurde von der Gemeindeabteilung initiiert und wird von einer Begleitgruppe unterstützt, in der auch die Gemeinden vertreten sind. Auf der Homepage der kantonalen Verwaltung wird die Idee hinter der Wissensplattform so erklärt: «Bei der Gemeindeabteilung gehen in den Fachbereichen Finanzen und Recht rund 3000 Anfragen pro Jahr, beim kantonalen Sozialdienst mehrere Hundert Anfragen ein. Das gefragte Wissen ist häufig dokumentiert und öffentlich zugänglich, aber schwer auffindbar. Seit Januar 2022 steht den Gemeindemitarbeitenden neu eine moderne Wissensplattform zur Verfügung.» Über diese Plattform können Fragen gestellt werden, die von Expertinnen und Experten sowohl der kantonalen Verwaltung wie auch der kommunalen Verwaltungen beantwortet werden. Die Plattformlösung wird durch künstliche Intelligenz unterstützt. Auf eingegebene Fragen werden direkt Antwortvorschläge aufgrund von bisherigen Fragen und Antworten aufgelistet. Wird die gewünschte Antwort nicht gefunden, wird die Frage zur Beantwortung weitergeleitet. Das Projekt ist nach der Einschätzung von Süess gut angelaufen. Er ergänzt: «Noch sind die Gemeinden etwas zurückhaltend bei der Beantwortung von Fragen auf der Plattform. Es ist natürlich etwas anderes, einem Gegenüber persönlich Informationen zu geben, als eine Antwort zu schreiben, die in einer Wissensplattform für alle zugänglich ist.» Es zeichnet sich aber ab, dass die Wissensplattform für Gemeinden nach der Pilotphase in den Regelbetrieb überführt werden kann.

«Bei digitalen Prozessen ist es
schwieriger persönliche
Anerkennung auszudrücken.»

Martin Süess

Kurze Wege und Vertrauen führen zu konstruktiver Zusammenarbeit

Damit die konstruktive Zusammenarbeit weiterhin so gut funktioniert und sogar noch verbessert werden kann, investiert der Kanton Aargau auch in den regelmässigen Austausch mit den Gemeinden. Jährlich finden Gemeindetagungen statt, die neben Inputs zu Fachthemen auch die Möglichkeit zu Gesprächen untereinander bieten. Diese Veranstaltungen werden jeweils von etwa 250 Personen, mehrheitlich Gemeinderätinnen und Gemeinderäten und leitenden Gemeindeangestellten, besucht. Wie Süess erklärt, sei dabei der inhaltliche Austausch sehr hilfreich, gleichzeitig unterstützen diese Anlässe aber auch den Abbau von Barrieren.

So bleiben das gegenseitige Vertrauen und die kurzen Wege erhalten, die die konstruktive Zusammenarbeit im Kanton Aargau ermöglichen. Mit gegenseitigem Vertrauen können gemeinsam Ideen entwickelt und neue Wege gegangen werden. Als besonders wirkungsvoll, um diese vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern, können zusammenfassend die folgenden drei Punkte hervorgehoben werden:

- Begegnung auf Augenhöhe über die Verwaltungsebenen hinweg
- Schaffen von kurzen Wegen
- Einfache Erreichbarkeit der zentralen Ansprechstellen für alle Partner

Martin Süess ist seit über 30 Jahren bei der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau tätig. Im Jahr 2022 hat er deren Leitung übernommen. Er ist Mitglied des Konsultationsgremiums Kanton – Gemeinden (KKG) im Kanton Aargau.



Yvonne Reichlin-Zobrist war bis Februar 2022 die Leiterin der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau.



Literatur

Kanton Aargau. (o. J.). Gemeindeabteilung. Abgerufen am 11. August 2023 von ag.ch/de/verwaltung/dvi/ueber-uns/organisation/gemeindeabteilung

Kanton Aargau. (o. J.). Gemeindeaufsicht. Abgerufen am 11. August 2023 von ag.ch/de/verwaltung/dvi/gemeindeaufsicht

Kanton Aargau. (o. J.). Konsultationsgremium Kanton – Gemeinden (KKG). Abgerufen am 11. August 2023 von [ag.ch/de/verwaltung/dvi/ueber-uns/organisation/vertretungen-kommissionen/konsultationsgremium-kanton-gemeinden-\(kkg\)?jumpTo=MjM0NzQxMy9jNDM5OTcwZS1hNzgyLTQ1NzMtYjAyYS1jNDFlZDgwZDIxN2I](https://ag.ch/de/verwaltung/dvi/ueber-uns/organisation/vertretungen-kommissionen/konsultationsgremium-kanton-gemeinden-(kkg)?jumpTo=MjM0NzQxMy9jNDM5OTcwZS1hNzgyLTQ1NzMtYjAyYS1jNDFlZDgwZDIxN2I)

Reichlin-Zobrist, Y. (2016). Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden – Erkenntnisse aus dem Kanton Aargau. 3. Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung. 3. November 2016. [Powerpoint-Präsentation]

3. Soziale Medien sind längst keine Spielerei mehr

«Im Gegenteil! Jede öffentliche Verwaltung muss die sozialen Medien ernstnehmen und über entsprechende Kompetenzen verfügen», sagt Marco Greiner, seit 2007 Leiter der Abteilung Kommunikation, Regierungssprecher und Vizestaatsschreiber des Kantons Basel-Stadt. Er kennt die Bedeutung von Instagram, LinkedIn & Co. für die Öffentlichkeitsarbeit von Verwaltung und Politik. Greiner hat bereits im Jahr 2017 anlässlich seines Referats am 4. LMF auf die strategische Nutzung digitaler Kanäle hingewiesen. Wie sich diese bis heute weiterentwickelt hat und einige praktische Tipps dazu lesen Sie in diesem Beitrag.

Marco Eichenberger

Im Laufe der letzten Jahre hat sich die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, stark verändert. Besondere Aufmerksamkeit erhalten dabei die sozialen Medien, die sich rasant verbreiten (vgl. Abbildung 1 auf der Folgeseite). Unter dem Schlagwort soziale Medien (engl. Social Media) werden digitale Netzwerke wie Facebook, TikTok, Instagram oder X (früher Twitter), Medienplattformen wie YouTube oder Businessnetzwerke wie LinkedIn zusammengefasst. Diese Medien ermöglichen den Nutzerinnen und Nutzern, Inhalte im Internet bereitzustellen und mit anderen zu teilen, ohne dass sie über spezielle Kenntnisse im Bereich Webdesign oder Programmierung verfügen müssen (Mergel et al., 2013; Schmidt & Tad-dicken, 2023).

Die Anzahl Nutzerinnen und Nutzer von sozialen Medien ist in den letzten Jahren auch in der Schweiz massiv gestiegen (siehe Abbildung 1 auf der Folgeseite).

	Anzahl Nutzende in der Schweiz 2023 (2017)
X (früherTwitter)	1.4 Mio. (1 Mio.)
Instagram	3.5 Mio. (2.4 Mio.)
LinkedIn	3.9 Mio. (1.9 Mio.)
Facebook	3.05 Mio. (3.8 Mio.)
TikTok	2.06 Mio. (-)
YouTube	7.29 Mio. (4.8 Mio.)

←

Abbildung 1: Social-Media-Nutzung in der Schweiz (Eigene Darstellung in Anlehnung an DataReportal, 2023)

Die tägliche Nutzung sozialer Medien lag Anfang 2023 bei den 16- bis 64-Jährigen in der Schweiz durchschnittlich bei 1:43 Stunden. Im Januar 2020 waren es noch 1:18 Stunden (+32 %) (DataReportal, 2023). Diese Entwicklung sollte auch in der öffentlichen Verwaltung entsprechende Aufmerksamkeit erhalten. Greiner betont, dass heute mit dem Öffentlichkeitsprinzip auch für kantonale und kommunale Verwaltungen ein gesetzlicher Auftrag besteht, um den Bürgerinnen und Bürgern transparent und zeitnah Zugang zu staatlichen Angelegenheiten zu ermöglichen. Diese Vorgabe soll nicht darauf reduziert werden, (Medien-)Mitteilungen auf einer Website zu publizieren. Vielmehr sollen die Menschen über diejenigen Kanäle erreicht werden, die sie zur Informationsbeschaffung nutzen. Genau deshalb sollte die öffentliche Verwaltung nicht nur in den klassischen Medien, sondern auch auf den sozialen Medien präsent sein.

Auch bei Social Media gilt: strategisch vorgehen

Soziale Medien sind kein kurzfristiger Trend. Einzelne Dienste werden kommen und gehen, die Art und Weise des digitalen Kommunizierens wird hingegen bleiben und voraussichtlich weiter zunehmen (Mergel et al., 2013). Angeregt durch diesen Paradigmenwechsel muss sich die öffentliche Verwaltung damit auseinandersetzen, wie sie soziale Medien in die Öffentlichkeitsarbeit und die Kommunikation integrieren will. Ein strategisches Vorgehen ist angebracht, um als Gesamtverwaltung die einzelnen Medien effektiv, zielgerichtet und zielgruppengerecht zu nutzen. Wie wichtig eine strategische Grundlage sowie entsprechende Ressourcen und Kompetenzen für eine professionelle Umsetzung sind, zeigte nicht zuletzt die Corona-Pandemie. Der Kanton Basel-Stadt verfügt seit 2017 über ein ge-

samtkantonales Rahmenkonzept und seit 2020 über einen Social-Media-Leitfaden¹, um die sozialen Medien in die Öffentlichkeitsarbeit zu integrieren. Ein zentraler Faktor dieses Konzepts ist die Fachgruppe Social Media. Diese besteht aus den Social-Media-Verantwortlichen jedes Departements sowie der Staatskanzlei und stellt die inhaltliche Koordination sicher. Ebenfalls erstellt die Fachgruppe Redaktionskonzepte für die einzelnen Plattformen (Facebook, Instagram, X (früher Twitter), YouTube, bald auch LinkedIn) und hält Ausschau nach neuen Trends sowie potenziell zusätzlichen Kanälen (z.B. TikTok). In diesem dynamischen Umfeld ist es wichtig, die Wege und Reaktionszeiten kurz zu halten.

Von Smartphones und Storytelling

Greiner weist darauf hin, dass kleinere Städte und Gemeinden im Gegensatz zu Basel-Stadt in entsprechend kleineren Dimensionen agieren. So kann eine Verwaltung bereits mit einer einzigen zuständigen Person erfolgreich starten. Zunächst sollte ein Konzept entwickelt werden, welches die Art und die Anzahl soziale Medien festlegt, auf denen man aktiv sein möchte. Dabei ist es ratsam, sich mit den verschiedenen Medien vertraut zu machen, deren Nutzerinnen und Nutzer sowie Inhalte und Formate zu studieren. Es lohnt sich auch, einen Blick auf andere Städte und Gemeinden zu werfen, um von deren Erfahrungen zu profitieren. Greiner empfiehlt kleineren Verwaltungen, zu Beginn keine allzu detaillierte

«Storytelling mit attraktiven Bildern und Videos ist State of the Art in den sozialen Medien. Dabei gilt es, Inhalte innert kurzer Zeit auf den Punkt bringen.»

Marco Greiner

Strategie zu erarbeiten, da diese ohnehin kontinuierlich mit den gewonnenen Erfahrungen und Rückmeldungen weiterentwickelt wird. Vielmehr ermutigt er, «einfach mal zu starten und auszuprobieren und dann kontinuierlich zu optimieren». In der heutigen Zeit ist es auch für Verwaltungen und die Politik angebracht, sich mittels Bilder und Videos (*Stichwort Storytelling*) attraktiv in den sozialen Medien

1 Rahmenkonzept und Social-Media-Leitfaden sind auf der Website des Kantons Basel-Stadt abrufbar www.staatskanzlei.bs.ch/kommunikation/social-media.

zu präsentieren, um in der heutigen Informationsflut überhaupt wahrgenommen zu werden. Dabei sind teure Kameras oder aufwändige Bild- und Videobearbeitungsprogramme nicht mehr notwendig. Ein Smartphone und ein Stativ genügen bereits. Im Laufe der Zeit kann das Equipment sukzessive erweitert und – z.B. durch gezielte Weiterbildungen von Mitarbeitenden – auch professionalisiert werden. Ebenso das Social-Media-Konzept, wofür sich unterschiedliche Herangehensweisen in Fachpublikationen und Strategiepapieren anderer öffentlicher Verwaltungen finden lassen.

Soziale Medien fördern die direkte Demokratie

Für grössere Verwaltungen und solche, die soziale Medien bereits umfassend nutzen, steht die Professionalität im Vordergrund. Damit die Botschaft bei den Zielpersonen ankommt, sollte die Foto- und Videoproduktion professionell wirken und gleichzeitig Emotionen wecken. «Dieser Qualitätsanspruch geht dann auch mit entsprechenden Kosten einher», betont Greiner und ergänzt: «Erläuterungen zu den Abstimmungsunterlagen sollten beispielsweise nicht nur sachlich und korrekt sein, sondern auch adäquat von ansprechenden Bildern und Videos begleitet sein. Um auch die jüngere Generation vermehrt zum Abstimmen zu motivieren, arbeitet der Kanton Basel-Stadt mit einem Jugendrajo zusammen.» Dabei stellt sich ein telegener junger Mensch bei jeder Abstimmung vor die Kamera und übersetzt die Abstimmungserläuterungen sachlich und unparteiisch in eigenen Worten. Diese Inhalte erfreuen sich auch bei Erwachsenen zunehmender Beliebtheit.

Angesichts der Tatsache, dass die Bevölkerung immer weniger lokale und regionale Medien konsumiert und sich stattdessen durch Algorithmen gesteuerte soziale Medien informiert (Fretwurst et al., 2023), ist die verstärkte Präsenz der öffentlichen Hand in diesen Medien laut Greiner auch ein Auftrag der direkten Demokratie. Denn diese setzt voraus, dass die Menschen sachlich informiert sind, um abstimmen und wählen zu können. Damit wird die öffentliche Verwaltung künftig auch mit der Frage konfrontiert, relevante Abstimmungsinhalte steuergeldfinanziert mittels bezahlter Reichweite an die Bürgerinnen und Bürger heranzutragen (*sponsored content*).

Welche Inhalte publizieren – und welche nicht?

Im Kanton Basel-Stadt zeigen die Erfahrungen klar, dass besonders Inhalte mit Angeboten und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung Anklang finden. So haben sich beispielsweise das Video mit Regeln fürs Rheinschwimmen, die Hinweise zu städtischen Angeboten wie neue Parkanlagen oder lokale Veranstaltungen als besonders beliebt für Social-Media-Posts erwiesen. Greiner ist überzeugt, dass sich die Bevölkerung Beiträge von der öffentlichen Verwaltung wünscht, die interessante Informationen enthalten und Tipps für das alltägliche Leben und die Kultur in Basel geben. Politische Inhalte wie eine Parteinahme der Verwaltung gehörten hingegen nicht in die sozialen Medien, das werde von der Online-Community nicht geschätzt.

«Soziale Medien eignen sich bestens, um auf Angebote der Verwaltung aufmerksam zu machen. Politische Themen hingegen sollten den Politikerinnen und Politikern überlassen werden.»

Marco Greiner

Im Gegensatz dazu haben Politikerinnen und Politiker bzw. Regierungsratsmitglieder eine grössere Freiheit, sich auf ihren persönlichen Social-Media-Kanälen politisch zu äussern. Denn sie tragen die Verantwortung ihrer Politik selbst und müssen Wahlen und Abstimmungen gewinnen, weshalb sie ihre Kommunikation individueller gestalten. Dementsprechend haben einige Regierungsratsmitglieder eine hohe Präsenz in den sozialen Medien, andere wiederum praktisch keine.

Dialog statt Monolog

Soziale Medien bieten eine transparente und interaktive Kommunikationsplattform zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern. Sie ermöglichen der Verwaltung, Informationen zu verbreiten, Fragen zu beantworten, Feedback einzuholen und auf Kritik zu reagieren (Schmidt & Taddicken, 2023). Greiner betont, dass die Kantonsverwaltung den Anspruch hat, die Fragen und Kommentare der Bürgerinnen und Bürger auf Social Media zu beantworten. Diese Aufgabe liegt in der Verantwortung der Kommunikationsabteilung, die zu allgemeinen Anfragen und Anregungen gleich selbst Rückmeldungen gibt. Spezifische Fachfragen werden zur Bearbeitung an die entsprechenden Abteilungen weitergeleitet. Greiner erwähnt in diesem Kontext, dass die Bevölkerung die verschiedenen sozialen

Medien vermehrt nutzt (neben Telefon und E-Mail), um mit ihren Anliegen an die Verwaltung zu gelangen. Die Handhabung bzw. Bündelung dieser Anliegen und deren zeitnahe Bearbeitung stellt eine wachsende Herausforderung für öffentliche Verwaltungen dar, wozu es klare interne Richtlinien und Prozesse sowie auch entsprechende Ressourcen braucht.

Soziale Medien dürfen gewiss auch als Plattform für Kritik an der öffentlichen Verwaltung genutzt werden. Hier gilt es gemäss Greiner ebenfalls, Richtlinien festzulegen. Wenn beispielsweise herablassende Kommentare oder Provokationen gegenüber der Verwaltung oder einzelner Personen geäussert werden (vgl. Covid-Pandemie), um Konflikte herauszufordern, dann gilt im Kanton Basel-Stadt folgende Regel: Nur einmal und sachlich faktenbasiert antworten, je nachdem auch bewusst zeitverzögert, um «den Wind aus den Segeln zu nehmen».

Blick in die Zukunft

Die sozialen Medien sind ständig im Wandel. Neue Trends und Entwicklungen entstehen, während andere Aspekte an Relevanz verlieren. Greiner wagt einen Ausblick und nennt drei wichtige Punkte für die nahe Zukunft:

1. Plattformen: LinkedIn ist eine erfolgreiche Business-Plattform mit einer grossen Community. Eine Verwaltung muss sich entscheiden, ob sie sich dort eher als attraktive Arbeitgeberin oder als Informationsquelle präsentieren will. TikTok ist ein aufstrebendes Medium, das vor allem mit kreativen Videoformaten punktet. Letztere sind jedoch nicht kompatibel mit anderen Plattformen wie Instagram, was zusätzlichen Aufwand generiert. Jede Verwaltung und die Politik werden einen Modus Operandi entwickeln müssen, wie sie bestehende und neu entstehende Plattformen effizient bespielen kann, um die zunehmend fragmentierten Zielgruppen zu erreichen.

2. Reichweite: Die Menschen konsumieren immer mehr Inhalte aus sozialen Medien und immer weniger aus lokalen Medien. Der Kampf um die Aufmerksamkeit der Nutzenden wird zunehmen. Verwaltung und Politik müssen sich überlegen, ob sie künftig bezahlte Reichweite einsetzen wollen – oder gar müssen –, um die Bevölkerung zu erreichen.
3. Inhalte: Bilder und Videos sind die dominierenden Formate in den sozialen Medien. Sie erfordern eine hohe Qualität und einen höheren Ressourceneinsatz. Die öffentlichen Verwaltungen und die Politik sollten in der Lage sein, professionelle Bilder und Videos mit überschaubarem Aufwand zu produzieren. Zudem wird auch die Barrierefreiheit bedeutsam, indem Videos mit Untertiteln versehen und von Gebärdensprache begleitet werden. Die Verwaltung muss sich aktiv um ihre unterschiedlichen Communitys auf den vielen Plattformen kümmern und sollte eine authentische und vor allem zielgruppengerechte Kommunikation führen.



Marco Greiner (lic. iur.) ist seit 2007 Leiter der Abteilung Kommunikation, Vizestaatssekretär und Regierungssprecher des Kantons Basel-Stadt.



Literatur

DataReportal (2023), «Digital 2023 Switzerland». Abgerufen auf <https://datareportal.com/reports/digital-2023-switzerland> (12.5.2023).

Fretwurst, B., Kobilke, L. & Bonfadelli, H. (2023). Publikumsbefragung elektronische Medien 2022. Im Auftrag des Bundesamtes für Kommunikation BAKOM. Iakom. Abgerufen auf https://www.iakom.ch/Bericht_PeM_2022/ (19.5.2023).

Mergel, I., Müller, P. S., Parycek, P. & Schulz, S. E. (2013). *Praxishandbuch Soziale Medien in der öffentlichen Verwaltung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schmidt, J.-H. & Taddicken, M. (2023). *Handbuch Soziale Medien*. (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

4. Führen im Kollegialsystem: zwischen Lösungsorientierung und Profilierung

Die Thurgauer Regierungsrätin Monika Knill, Leiterin des Departements für Erziehung und Kultur, hat am 5. Luzerner Management Forum im November 2018 ein spannendes Referat zur Führung im Kollegialsystem gehalten. Fünf ereignisreiche Jahre später gewährt sie nochmals einen erkenntnisreichen Blick hinter die Kulissen der kollegialen Regierungsführung im Kanton Thurgau. Dabei verdeutlicht sie die Wichtigkeit eines gemeinsamen Orientierungsrahmens für die Zusammenarbeit. Die zehn Strategeme, auf die sich der Regierungsrat geeinigt hat, erweisen sich nicht nur im Courant Normal, sondern auch in Krisenzeiten als zentraler Erfolgsfaktor für das Führen im Kollegialsystem.

Jonas Willisegger,
Oliver Kessler

Corona als Belastungstest und Entwicklungschance des Kollegialsystems

«Zwei Jahre Pandemiebewältigung waren Tatbeweis für die gute Zusammenarbeit im Kollegialsystem.» Mit diesem Statement steigt die Thurgauer Regierungsrätin Monika Knill ins Gespräch über ihre Führungserfahrungen in der Kantonsexekutive ein. Unter Kollegialsystem wird in der Politikwissenschaft grundsätzlich die Regel verstanden, dass Mitglieder einer Kollegialregierung nach aussen geeint auftreten, sich an Mehrheitsentscheide innerhalb des Regierungskollegiums halten und diese öffentlich mittragen, auch wenn sie selbst in Angelegenheiten ihres eigenen Departements überstimmt werden (Linder, 2005, S. 231).

Die Kollegialität klingt zunächst nach einem harmonischen Prinzip der Zusammenarbeit in guten, unbelasteten Zeiten. Wie aber werden Konflikte und Krisensituationen in einem Kollegium bewältigt, das die eigene Zusammensetzung nicht eigenständig bestimmen kann und zur Kooperation gezwungen ist? Während der Coronapandemie war in erster Linie die Handlungsfähigkeit des Staates gefragt. Für eine umfassende Reflexion der Regierungsarbeit blieb zunächst wenig Zeit. Erst im Rahmen von Evaluationen am Ende der Krise wurden in vielen Kantonen entsprechende Analysen geliefert (z.B. Kanton Thurgau, 2022, oder Kanton Luzern, 2022).

«Zwei Jahre Pandemiebewältigung waren Tatbeweis für die gute Zusammenarbeit im Kollegialsystem.»

Monika Knill

Die Selbstreflexion der Regierungsgremien fand jedoch auch während der Covid-19-Krisenbewältigung kontinuierlich statt, wie das Thurgauer Beispiel zeigt. Gemäss Knill hat die Krise auf eindrückliche Weise gezeigt, wie wichtig eine gemeinsame Basis ist, damit ein Diskurs auch bei unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen innerhalb des Thurgauer Regierungsratsgremiums möglich ist. Ein solcher ultimativer Belastungstest kommt nur selten vor. Im zweijährigen Krisenmodus hatten die Kantone oftmals kaum mehr als 48 Stunden Zeit, um neue Massnahmen des Bundes zu vernehmlassen. Eine Verortung der eigenen Position oder gar eine Reflexion des Vorgehens war unter diesen Bedingungen schwierig.

Regierungsrätin Knill erinnert sich, dass die Erwartungen an das Gremium und die öffentliche Wahrnehmung der Regierungstätigkeit auf einem völlig anderen Niveau waren als in Normalzeiten: Es musste über Notrecht durchgegriffen werden, der kantonale Führungsstab wurde aktiv, die Verantwortungsbereiche der Behörden waren auf Krisenmodus geschaltet. Zudem war Rücksicht darauf zu nehmen, dass die Regierungsmitglieder und die Departemente in der Krisensituation unterschiedlich belastet waren. In einer solchen Situation steigt das Potenzial für Konflikte und Missverständnisse. Es brauchte mehr Nachsicht bei kommunikativen Massnahmen von Kolleginnen und Kollegen sowie bei gegenseitigen Überritten über die Grenzen der departementalen Gärten.

«Die Schwierigkeit bestand für die Thurgauer Exekutivmitglieder darin, aus dem Hamsterrad der Krisenbewältigung herauszutreten und vor die Krise zu kommen.»

Monika Knill

Doch bei aller Rücksicht auf den Krisenmodus und den Zeitdruck konnte im Thurgauer Regierungsrat auf gewisse Reflexionsphasen nicht verzichtet werden, wie Regierungsrätin Knill betont: «Nach einer gewissen Zeit wurde es nötig, dass wir uns ein Zeitfenster gegönnt haben, um zu reflektieren, was gut gelaufen ist und was verbessert werden kann.» So wurde während der Krisenbewältigung eine Retraite durchgeführt. Denn bei allem guten Willen zur professionellen Zusammenarbeit schleifen sich unter

Druck zuweilen Verhaltensmuster ein, die zwar im Krisenmodus oft ignoriert werden, wenn es schlicht um die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit geht. Doch später muss ihnen Beachtung geschenkt werden, wenn sie wie Eisbergspitzen auftauchen und für Irritationen sorgen.

Nach der Pandemie wurde die kantonale Krisenbewältigung im Thurgau intern und extern evaluiert (Kanton Thurgau, 2022). Daraus wurden unter anderem auch Erkenntnisse zur Funktionsweise der Exekutive und zu den Entscheidungsprozessen gewonnen, die jedoch weniger auf Zusammenarbeit und Führung im Kollegialsystem ausgerichtet waren, sondern mehr auf die Krisenorganisation und Akteure, Akteurinnen bis hin zu den Organisationsformen und Kommunikationsprozessen.

Zehn Strategeme als Orientierungshilfe für die Thurgauer Regierungsführung

Unabhängig von Krisenmodus oder Normalbetrieb kommt das Gremium laut Regierungsrätin Knill immer wieder auf die gleichen Grundsätze zurück, an denen sich alle Regierungsmitglieder orientieren und die von allen eingefordert werden. Die Thurgauer Regierung nennt sie die zehn Strategeme, die ein Fundament für die Führungsarbeit bilden und regelmässig thematisiert, angewendet und reflektiert werden.

Ein Strategem kann als eine bewusst geplante Handlung oder Strategie definiert werden, die in der Regel dazu dient, ein spezifisches Ziel zu erreichen oder einen Vorteil zu erlangen. Diese taktischen Massnahmen können eine breite Palette von Ausdrucksformen annehmen, die von subtilen und listigen Manövern bis hin zu gezielten, (in)transparenten Aktionen reichen. Sie zielen darauf ab, den Gegner zu überlisten oder eine vorteilhafte Position zu erlangen. Die Konzeption und Anwendung von Strategemen gründen oft auf der Erkenntnis, dass der direkte, offensichtliche Weg nicht immer der effizienteste oder wirksamste ist. Vielmehr wird die Notwendigkeit erkannt, kreative und unkonventionelle Ansätze zu nutzen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Dieser Ansatz spiegelt eine fundamentale Idee der Strategiebildung wider, nämlich dass der Weg zum Erfolg oft durch das Erkennen von Chancen und das geschickte Ausnutzen von Umständen geprägt ist, anstatt stur an vordefinierten Pfaden festzuhalten. In diesem Sinne können Strategeme als instrumentelle Mechanismen betrachtet werden, um sich in komplexen und dynamischen Situationen anzupassen und die eigenen Interessen zu fördern. (Senger, 2011)

Bereits am 5. Luzerner Management Forum (2018) hat Monika Knill in ihrem eindrücklichen Referat die Strategeme zur erfolgreichen Kollegialitätsbehörde präsentiert. Die Thurgauer Regierung hat folgende kreative und unkonventionelle Gedanken zur gemeinsamen Basis ihrer Zusammenarbeit als Strategeme festgehalten:

- Anspruch auf ernsthafte, prioritäre Behandlung eines Geschäfts.
- Einzelinteressen eines Regierungsrates hinter Konzerninteressen.
- Traktandieren – Diskutieren – Entscheiden – Kommunizieren.
- Unterinformierte/überinformierte Regierung.
- Konsens ist ein dreistufiges Phänomen:
agreeable – acceptable – tolerable.
- Faire Entscheidungsfindung – keine taktischen Absprachen.
- Mehrheitsbeschlüsse werden gemeinsam getragen und kommuniziert.
- Grenzlinie: Jede/-r führt das eigene Departement, nicht das der anderen.
- Ehrliche Meinungsbildung und kritisches Feedback, ohne zu verletzen.
- Einheit des Regierungsrates auch nach aussen – primus inter pares.

Gerade in Krisen gilt es, bei der Umsetzung solcher Strategeme grosszügig und tolerant zu sein. Das gegenseitige Verständnis muss laut Knill grundsätzlich vorhanden sein – nicht nur in der Extremsituation einer Pandemie, sondern auch bei besonderen Belastungssituationen, bei schlechter Tagesform oder Ressourcenengpässen eines Regierungsmitglieds. Zudem sollten auch die Führungsgrundsätze hin und wieder reflektiert werden. So wurden im Frühling 2021 die zehn Strategeme des Thurgauer Regierungsrates auf den Prüfstand gestellt, hinterfragt und grundsätzlich bestätigt.



Rollen und ihre Trägerinnen und Träger

Die Rollenklärung sowie das Rollenbewusstsein der Mitglieder sind bestimmend für die Funktionsweise und die Leistungsfähigkeit eines Regierungsgremiums. Doch die individuelle Reflexionsfähigkeit oder -bereitschaft über die eigene Rolle ist nicht bei allen Mitgliedern gleich ausgeprägt. Zudem befinden sich die Regierungsrätinnen und Regierungsräte auf unterschiedlichem Erfahrungsniveau. So kommt es immer wieder zum direkten Erfahrungsaustausch, man lernt bewusst voneinander. Amtsjüngere Regierungsmitglieder fragen bei Dienstälteren nach und bringen gleichzeitig neue Perspektiven ein. Rollenwechsel und Rollenklärung bei Amtsübernahme sind zudem individuell unterschiedlich. Für Persönlichkeiten, die vor ihrer Wahl in die Regierung bereits exponierte Exekutivrollen innehatten und oft direkt entscheiden konnten, kann es anfänglich zur Herausforderung werden, sich in einer Kollegialbehörde einzuleben und sich einzugliedern.

«Bei den einen ist dieser Weg zur gelebten Kollegialität kurz, bei den anderen ist er ein Halbmarathon.»

Monika Knill

Das Rollenbewusstsein kommt vor allem auch dann zum Tragen, wenn ein Regierungsentscheid «contre cœur» vertreten werden muss. In der fachlichen und politischen Auseinandersetzung innerhalb des Kollegialgremiums sollte grundsätzlich eine breite Auslegeordnung von unterschiedlichen Interessen und Lösungsvarianten vorgenommen werden. Dadurch können ein differenziertes Verständnis und Hintergrundwissen entwickelt werden, um anschliessend den Mehrheitsentscheid des Gremiums besser mitzutragen, auch wenn jemand eine andere politische oder fachliche Position vertreten würde. Bei amtsjüngeren Regierungsmitgliedern sei die politische Herkunft noch stärker spürbar. Laut Knill gehen Neugewählten oft Gedanken durch den Kopf wie: «Was denken denn meine Wählerinnen und Wähler sowie meine Parteikolleginnen und -kollegen im Kantonsparlament von mir? Jetzt bin ich eingeknickt bei einer bestimmten politischen Haltung, die ich vor ein bis zwei Jahren noch vehement nach aussen sichtbar vertreten habe.» Damit umzugehen, muss gelernt werden. Das Regierungsgremium kann hier zwar eine unterstützende Erwartungshaltung formulieren, aber jede und jeder muss den Weg selbst gehen.

Bewusster Umgang mit Medien

Die veränderte Rolle der medialen Kommunikation hat einen grossen Einfluss auf die Regierungszusammenarbeit. Sie spiegelt sich in einem verstärkten Fokus auf Transparenz und Interaktion mit der Öffentlichkeit wider. Regierungen nutzen vermehrt soziale Medien und Online-Plattformen, um direkten Kontakt zu ihren Bürgerinnen und Bürgern herzustellen und Informationen über politische Entscheidungen und Massnahmen bereitzustellen (Staatskanzlei Basel-Stadt, 2017). Der Regierungsrat des Kantons Thurgau sei im Vergleich zu anderen Kantonsregierungen eher zurückhaltend in der Kommunikation über Social-Media-Kanäle, gibt Knill zu verstehen. Die einzelnen Regierungsrätinnen und -räte betreiben keine Blogs und sind auch nicht besonders aktiv auf eigenen Accounts. Man kenne die Chancen von Social Media, doch die Umsetzung bedürfe einer hohen Professionalität und damit auch eines beträchtlichen Ressourceneinsatzes. Somit können Thurgauer Regierungsmitglieder nicht auf institutionalisierte, individuelle Kommunikationsdienstleistungen im Social-Media-Bereich zurückgreifen, die sie vor medialen Stolpersteinen bewahren. Gerade in der Pandemie wäre es äusserst anspruchsvoll gewesen, auch noch über Social-Media-Kanäle zu kommunizieren. Die Risiken von zu starker Exponierung, fehlerhafter Kommunikation, Missverständnissen bis hin zu Shitstorms seien gross, gibt Regierungsrätin Knill zu bedenken. Eine unprofessionelle Bewirtschaftung von Social Media durch Mitglieder des Gremiums könnte eine stark negative Dynamik entfalten, die dann wieder auf die Kollegialität im Regierungsgremium zurückfällt und die Zusammenarbeit negativ beeinflusst. Um solchen Entwicklungen vorzubeugen, braucht es eine hohe Sensibilität im Gremium.

«Es ist immer eine Gratwanderung zwischen persönlicher, medialer Profilierung und Rücksichtnahme auf ein funktionierendes Regierungsratsgremium.»

Monika Knill

Moderation im politischen Spannungsfeld

Spannungsfelder zwischen dem Kollegialitätsprinzip im Regierungsratsgremium und dem Departementalsystem sind auch im Thurgau vorhanden. Damit diese möglichst viel produktive Energie entwickeln, braucht es zunächst eine gute Feedbackkultur auf der persönlichen Ebene der Gremiumsmitglieder. In einem Konfliktfall sollten die Direktbeteiligten den Mut haben, dem Gegenüber eine direkte Rückmeldung zu geben und beispielsweise eine Nachlese zu einer Sitzung zu verlangen. Zudem ist eine klare Deeskalationslinie wichtig, die von allen Mitgliedern des Gremiums eingehalten wird.

Falls eine Konfliktsituation nicht bilateral zwischen zwei Mitgliedern gelöst werden kann, besteht immer auch die Möglichkeit, das Regierungspräsidium einzubeziehen, das die Rolle des primus oder der prima inter pares innehat und als dritte Person innerhalb des vertrauten Gremiums beigezogen werden kann. Die nächste Stufe ist dann die Thematisierung eines Konfliktes im gesamten Regierungsrat, der über eine spannungsgeladene Situation in Kenntnis gesetzt werden kann. Diese Transparenz im Gremium ist nötig, damit allfällige Empfehlungen formuliert werden können und im Kollektiv gelernt wird.

Weiter ist auch der Staatsschreiber bei allen Sitzungen anwesend und in den gleichen Vertrauenskreis integriert, womit ihm aufgrund seiner Neutralität und Distanz die Mediationsrolle zukommen kann, wenn zwischen den Regierungsratsmitgliedern Konflikte entstehen. Der Staatsschreiber (oder in anderen Kantonen die Staatsschreiberin) hat besondere Rollen im Regierungsgremium. Er ist einerseits Vertrauensperson für die Regierungsratsmitglieder, da er ebenfalls dem Amtsgeheimnis untersteht. Andererseits hat er auch eine Querschnittsfunktion über die gesamte kantonale Verwaltung mit den hoheitlichen Funktionen der Staatskanzlei. Da er kein eigenes Departement führt, hat der Staatsschreiber in gewisser Weise eine neutrale, fachliche Sichtweise auf politische Dossiers mit entsprechendem Vermittlungs- und Moderationspotenzial sowie Integrationskraft. Im Fall des Kantons Thurgau ist die Situation besonders vorteilhaft: Der aktuelle Staatsschreiber war zuvor zwölf Jahre lang Generalsekretär im Departement von Regierungsrätin Knill und da-

mit bestens vertraut mit den Strukturen und Prozessen. Seine Erfahrung und Bekanntheit bei den Mitarbeitenden in der kantonalen Verwaltung haben seinen Einstieg als Staatsschreiber mitten in der Pandemie enorm erleichtert.

Ähnliche Mechanismen können wirken, wenn auch Amtsleitungen oder sonstige externe Personen in Spannungsfelder zwischen Regierungsrätinnen und Regierungsräten involviert sind. Doch schlussendlich kommt es immer auf die Bereitschaft der Ratsmitglieder an, sich nach aufreibenden Sitzungen – gemäss den zehn Strategemen, auf die sich das Gremium geeinigt hat – wieder kollegial zu begegnen und aufeinander zuzugehen. So kann das Beste aus dieser «kollegialen Zwangsgemeinschaft» gemacht werden.



Demut als Quintessenz

Letztlich ist laut Knill in einem Regierungsgremium auch die Demut ein entscheidender Erfolgsfaktor. Man müsse irgendwann zur Einsicht gelangen, dass die eigene Wichtigkeit und Profilierung nicht über allem stehen, sondern dass der Regierungsrat 130 Vorgesetzte im Grossen Rat hat, die über ihn wachen. Diese Haltung sollte jede Amtsperson verinnerlichen und niemand sollte sich allzu ernst oder wichtig nehmen.

Wenn sich ein Regierungsratsmitglied in der Öffentlichkeit dennoch unüberlegt oder zu wenig demütig präsentiert hat, gibt man sich innerhalb des Gremiums Feedback. Dazu gehören immer auch die Einschätzungen des Informationschefs, der die Regierungssitzungen ebenfalls begleitet. Seine Aufgabe besteht auch darin, die öffentliche Wahrnehmung des Regierungsrates bei seinen Entscheiden und seinem Auftreten im Fokus zu behalten und fachlich beratend zu unterstützen. Die Gremiumsmitglieder sollen vor öffentlichen Falschdarstellungen, vorschnellen Verurteilungen oder Diffamierungen bewahrt werden.

Differenzierende Meinungen sind wichtig und unterschiedliche Standpunkte müssen innerhalb des Regierungsrates vertreten werden können. Werden jedoch Disharmonien nach aussen getragen, schadet dies dem Gremium und es hinterlässt Reibungsverluste, die den Kanton nicht weiterbringen. Wie in den zehn Strategemen der Thurgauer Regierung geht es im Kollegialitätsprinzip um den Prozess des gemeinsamen, wohlüberlegten Entscheidens im Sinne des kantonalen Wohlergehens bei bzw. trotz unterschiedlichen und vielfältigen Haltungen.

Monika Knill ist seit dem 1. Juni 2008 Regierungsrätin des Kantons Thurgau und steht dem Departement für Erziehung und Kultur vor.



Literatur

Kanton Luzern (2022). *Covid-19-Krisenbewältigung im Kanton Luzern*. Rechenschaftsbericht des Regierungsrates an den Kantonsrat.

Kanton Thurgau (2022). *Externer Bericht: Kanton hat die Pandemie gut bewältigt*.
<https://www.tg.ch/news.html/485/news/59847/newsarchive/1>.

Linder, W. (2005). *Schweizer Demokratie*. Bern: Haupt Verlag.

Senger, H. (2011). *36 Strategeme: Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.

Staatskanzlei Basel-Stadt (2017). *Social Media-Rahmenkonzept des Kantons Basel-Stadt*. Basel: Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt.

5. Quereinstieg als Chance für Verwaltung und Politik

Gemeindepräsident Christian Jott Jenny setzt auf Vertrauen. So wie ihm die Bevölkerung der Gemeinde St. Moritz bei den Wahlen 2018 als Quereinsteiger in die Politik das Vertrauen schenkte, gibt er dieses Vertrauen nun an seine Mitarbeitenden weiter. 2019 referierte er anlässlich der 6. Ausgabe des Luzerner Management Forums (LMF) zum Thema Quereinstieg. 2022 wurde er als Gemeindepräsident wiedergewählt. Im Gespräch erzählt Christian Jott Jenny von seinem frischen Ansatz und welche Eigenschaften es erfordert, um als Quereinsteiger in einem politischen Amt erfolgreich zu sein.

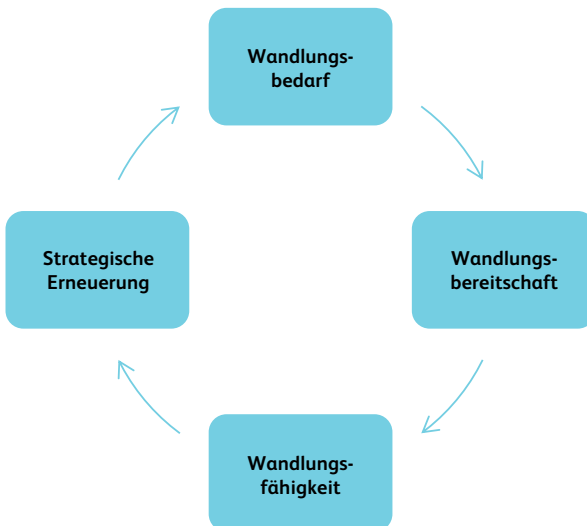
Christine Beeler,
Marco Eichenberger,
Oliver Kessler

In der Schweiz sind die Gemeindeexekutiven überwiegend als Milizgremien organisiert, was bedeutet, dass die Exekutivpolitikerinnen und -politiker vor allem in kleineren Gemeinden nur nebenamtlich politisch tätig sind und weiterhin einer anderen Berufstätigkeit nachgehen. Das Milizsystem bietet den Vorteil, dass Erfahrungen und Know-how aus verschiedenen Wirtschafts- und Berufsfeldern in die Gemeindeführung einfließen können. Damit kann die gewählte Exekutive ihre Verwaltung und schliesslich auch die Gemeinde zukunftsorientiert führen, wie das in jeder anderen Organisation ebenfalls von zentraler Bedeutung ist (Steiner et al., 2021; Schweizer Gemeindeverband, o. J.).

Bei der Wahl fürs Gemeindepräsidium 2018 machte die St. Moritzer Bevölkerung deutlich, dass sie eine Veränderung wollte. Der bisherige Amtsinhaber wurde durch Christian Jott Jenny ersetzt, einen Zürcher Opernsänger, Entertainer und Gründer des «Festival da Jazz St. Moritz». Er nahm St. Moritz damals als Gemeinde in einer Art «Dauer-Winterschlaf» wahr (Aargauer Zeitung, 2018). Unter der

Führung langjähriger Mitglieder war seiner Meinung nach die Exekutivpolitik der Gemeinde zur reinen Verwaltung des Status quo übergegangen. Neuerungen in den Strukturen der Gemeindeführung fanden kaum statt. Der Quereinstieg Jennyns in die Gemeindeexekutive rüttelte entsprechend Politik und Verwaltung wach und wurde weit über die Gemeindegrenzen hinaus wahrgenommen.

Seine Idee war es, neue Strukturen in die Verwaltung zu bringen. Häufig ist es jedoch so, dass der Wandel, der aus objektiver bzw. neutraler Sicht als notwendig diagnostiziert wird, nicht mit dem subjektiv von den Betroffenen wahrgenommenen Wandlungsbedarf übereinstimmt. Für einen effektiv erfolgreichen Veränderungsprozess muss aber der objektiv betrachtet notwendige Wandlungsbedarf auch subjektiv wahrgenommen werden. Ist der Bedarf für die Veränderung erkannt, muss zudem die Bereitschaft für deren Umsetzung vorhanden sein. Schlussendlich bedarf es innerhalb der Organisation auch noch der Fähigkeit(en), den Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen. Sind diese drei Bausteine gegeben, sollte die strategische Erneuerung gelingen (vgl. Abbildung 1) (Krüger, 2006).



←

Abbildung 1: Orientierungsmodell der strategischen Erneuerung (3W-Modell) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Krüger, 2006, S. 29)

Bei den Wahlen im Herbst 2022 zeigte sich, dass die Bevölkerung von St. Moritz den Bedarf zur Veränderung erkannte und den Grundstein für diesen Prozess legte. Sie ersetzte drei Viertel des Gemeinderats (Legislative) sowie zwei von fünf Mitgliedern des Gemeindevorstands (Exekutive). Dank dieser Veränderung konnten gemäss Jenny auch die Strukturen in der Verwaltung verschlankt werden. Durch weniger Kontrolltätigkeiten wurden bei den Mitarbeitenden Kapazitäten für andere Aufgaben frei. Die Mitarbeitenden erkannten den Bedarf für diese schlankeren Strukturen ebenfalls und zeigten eine hohe Bereitschaft, diese umzusetzen. Widerstand gegenüber den Veränderungen gab es kaum, sagte Jenny.

Mikromanagement als Killer

Jenny brachte einen völlig neuen Führungsstil ein, der nach seiner Überzeugung einen entscheidenden Beitrag zur Veränderung leistete. Er vermied Mikromanagement und gewährte den Mitarbeitenden in der Verwaltung ausreichend Vertrauen und Gestaltungsfreiheit. Sein Credo lautet: Die Mitarbeitenden sind Expertinnen und Experten in ihren jeweiligen Fachbereichen und verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um eigenständig Entscheidungen zu treffen. Seiner Erfahrung nach arbeiten Menschen motivierter, wenn man ihnen Vertrauen schenkt. Dennoch bedeutet dies nicht, dass Jenny abwesend ist. Auch wenn nicht alles über seinen Schreibtisch gehen muss, ist er dennoch für die Mitarbeitenden da, insbesondere wenn Schwierigkeiten auftreten, die potenziell politische Auswirkungen haben könnten.

«Man gibt ihnen Vertrauen, zeigt ihnen, dass man an sie glaubt und dass man denkt, grundsätzlich machen sie die Dinge richtig.»

Christian Jott Jenny

Jennys Ansatz zur Mitarbeitendenführung steht ganz im Einklang mit dem Konzept des *Empowerments*, das gemäss Welppe et al. (2018, zit. in Kaudela-Baum, 2022a) zurzeit in vielen Organisationen als Lösungsansatz für den Umgang mit der Komplexität und Unsicherheit der heutigen Arbeitswelt dient. Dabei geht es darum, «Menschen in Organisationen zu ermächtigen und zugleich zu ermutigen, sich von den Zwängen der Hierarchie zu befreien» (Strahl, 2013 zit. in Kaudela-Baum, 2022a). Dieses Konzept unterscheidet zwischen der strukturellen und der psychologischen Ebene (vgl.

Abbildung 2), die beide berücksichtigt werden müssen, damit dieser Lösungsansatz seine volle Wirkung entfalten kann (Welpel et al., 2018, zit. In Kaudela-Baum, 2022a).

Strukturelles Empowerment	Psychologisches Empowerment
Macht und Autorität werden vonseiten der Führung durch Strategien, Strukturen und Praktiken auf alle Mitarbeitenden übertragen.	Subjektives Gefühl der Mitarbeitenden, dass sie Kontrolle über ihre Arbeit haben bzw. selbstbestimmt arbeiten können.

Abbildung 2: Strukturelles und psychologisches Empowerment (Eigene Darstellung in Anlehnung an Welpel et al., 2018, zit. In Kaudela-Baum, 2022a, S. 34)

←

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden «empowered» werden können, müssen gemäss Kaudela-Baum (2022a) gewisse Voraussetzungen erfüllt sein:

- Das Empowerment der Mitarbeitenden muss mit ihrem *Können* in Einklang stehen. Andernfalls kann Unsicherheit entstehen, da die Sorge vor dem Fehlermachen überwiegt. Dies könnte sich negativ auf die Innovationsfähigkeit der Organisation auswirken.
- Die Mitarbeitenden müssen das Empowerment *wollen*. Ein Bedürfnis nach Autonomie und Eigeninitiative sollte deutlich erkennbar sein, da für Mitarbeitende, deren Stärken sich besser in stabilen Strukturen entwickeln, mehr Selbstbestimmung potenziell zu Unzufriedenheit führen kann.
- Das *Sollen* muss klar kommuniziert und legitimiert werden. Allfällige Widersprüche, die durch das Empowerment innerhalb einer Organisation auftreten können, sollten seitens der Führung deutlich angesprochen und strategisch integriert werden. In Organisationen, die stark hierarchisch aufgebaut sind, und auf Kontrolle setzen, sollte eine Reflexion über das Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Empowerment in Führungsbeziehungen stattfinden, sowie über mögliche Konflikte, die sich in diesem Zusammenhang ergeben können.
- Die Mitarbeitenden müssen verstehen, dass sie Freiräume nutzen *dürfen*. Sie sollten ermutigt werden, diese zu suchen und zu nutzen. Damit dies gelingt, ist eine Fehlerkultur erforderlich, sowie Vorbilder in der Organisation, die täglich zeigen, dass solche Handlungsfreiheiten erlaubt und erwünscht sind.

In St. Moritz brachte die Verschlinkung der Strukturen den Mitarbeitenden mehr Freiheiten ein, die diese gerne annahmen. Die zuvor genannten vier Voraussetzungen waren erfüllt, was zu einem erfolgreichen Ergebnis führte.

Der Quereinstieg als Impuls ...

Für Jenny war es nicht immer einfach, seine innovativen Ideen in die Tat umzusetzen. Die Bezeichnung von St. Moritz als *Alpenmetropole* verrät bereits, dass in dieser Gemeinde im Oberengadin verschiedene Welten aufeinandertreffen (*Gemeinde St. Moritz, 2023*). Jenny erläutert, dass es auf der einen Seite die Gemeinde St. Moritz gibt, die ungefähr so gross ist wie Eglisau ZH und die die gleichen Leistungen wie jede andere Gemeinde erbringen muss. Auf der anderen Seite ist St. Moritz aber auch ein internationaler Brand und weltbekannter Tourismusort mit der Infrastruktur einer Kleinstadt. Eine Mischung von Menschen treffen dort aufeinander, deren Anliegen es unter einen Hut zu bringen gilt. Gemäss Jenny ist genau das eine seiner wichtigsten Aufgaben als Gemeindepräsident. Aufgrund seines persönlichen Werdegangs fühlt er sich in dieser Vermittlerrolle wohl, da er einen guten Zugang sowohl zur einheimischen Bevölkerung als auch zu den – meist wohlhabenden – Touristinnen und Touristen hat.



Dennoch erforderte es von Jenny viel Durchhaltevermögen, um seine Vision der neuen Zusammenarbeit in Politik und Verwaltung voranzubringen. Seiner Meinung nach darf man sich als Quereinsteiger nicht einschüchtern lassen, wenn man etwas verändern möchte. Dennoch sei eine gesunde Portion Demut und vor allem das regelmässige kritische Hinterfragen der eigenen Haltungen und Handlungen angebracht. Dies sei aber nicht nur für Quereinsteigende zentral. Jenny empfiehlt dies allen, jedoch besonders langjährigen Mitarbeitenden, denn die Gefahr, sich auf der bisherigen Erfahrung auszuruhen, sei oft sehr gross. Gemäss Jenny könne dies dazu führen, dass Projekte ausgebremst und Chancen ausgelassen werden. Ganz nach dem Prinzip «servir et disparaître» ist es für Jenny bedeutend, im richtigen Moment den Ausstieg zu wagen, um Platz für neue Ideen zu schaffen. Er erachtet es als entscheidend, im Rahmen der Gemeindeführung regelmässig neue Impulse von aussen zuzulassen, um die Weiterentwicklung der Organisation zu fördern.

«Man darf einfach die Zusammensetzung einer FührungscREW nicht unterschätzen.»

Christian Jott Jenny

Zurzeit denkt Jenny jedoch noch nicht ans Aufhören. Nachdem sich die Gemeinde St. Moritz in seinen ersten vier Jahren im Amt stark mit sich selbst auseinandergesetzt habe, sei nun die Zeit gekommen, in der die ersten Früchte der harten Arbeit geerntet werden können. Dass Veränderungen nun umgesetzt werden können, liege jedoch nicht allein an Jenny. Durch den Wechsel in der Exekutive habe sich die Zusammenarbeit in diesem Gremium massgeblich verändert. Die neue Zusammensetzung im Gemeindevorstand bewirke, dass schneller Entscheidungen gefällt werden können als zuvor und dass mehr Kompromisse möglich seien. Darum sei die Exekutive funktionsfähiger geworden. Auch würden Fehler besser toleriert als in der Vergangenheit. Für Jenny ist offensichtlich, dass die Angst vor Fehlern dazu führen kann, dass überhaupt keine Innovationen mehr zugelassen werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für ihre gute Zusammenarbeit ist gemäss Jenny, dass das gesamte Team «eine ähnliche DNA» teilt. Aufgrund ihrer vielbeschäftigten Leben würden gleiche Vorstellungen über die Zusammenarbeit in ihrem Gremium dominieren. Da seine Kollegin-

nen und Kollegen und er selbst alle Milizämter innehaben, dabei mit ihrer zusätzlichen beruflichen Tätigkeit noch andere Interessen verfolgen sowie nur begrenzte Zeitressourcen für die Gemeindeexekutive zur Verfügung haben, führt dies dazu, dass diese Personen wissen, wie man Prioritäten setzt. Da bleibt keine Zeit für Mikromanagement.

... für nachhaltige Veränderungen

Der Quereinstieg Jennys und sein neuer Führungsstil leiteten somit einen Wandel in der Organisationskultur der Gemeinde St. Moritz ein. Wie auch Kaudela-Baum (2022b) betont, spielen Führungskräfte bei dieser Transformation eine entscheidende Rolle. Sie dienen als Vorbilder und können die Entwicklung der Kultur massgeblich beeinflussen. Das Beispiel von St. Moritz verdeutlicht, dass solche Veränderungen in der Organisationskultur Zeit benötigen. Jenny bleibt jedoch konsequent und lebt seine angestrebten Werte vor. Dies führte zur Verschlankung der Verwaltung und zu mehr Selbstbestimmung sowie schliesslich zu mehr Engagement der Mitarbeitenden. Gemeinsam mit seinem neuen Vorstand ist Jenny zuversichtlich, dass es ihnen gelingen wird, einen effizienten und umsetzbaren Masterplan für die kommenden Jahre zu entwickeln.



Christian Jott Jenny ist seit 2018 Gemeindepräsident von St. Moritz sowie Opernsänger, Entertainer und Gründer des «Festival da Jazz St. Moritz».

Literatur

Aargauer Zeitung. (2018). «TalkTäglich» – Entertainer und Neo-Gemeindepräsident Christian Jenny: «St. Moritz liegt im Dauer-Winterschlaf». Aargauer Zeitung.

<https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/entertainer-und-neo-gemeindepraesident-christian-jenny-st-moritz-liegt-im-dauer-winterschlaf-id.1319568>

Gemeinde St. Moritz. (o.J.). *Home – Gemeinde St. Moritz*.

Abgerufen am 2. Oktober 2023, von <https://www.gemeinde-stmoritz.ch/>

Kaudela-Baum, S. (2022a). Mitarbeitende empowern.

In S. Kaudela-Baum, S. Meldau, & M. Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management, Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 33–48). Springer Gabler.

Kaudela-Baum, S. (2022b). Organisationskultur gestalten.

In S. Kaudela-Baum, S. Meldau, & M. Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management, Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 453–466). Springer Gabler.

Krüger, W. (2006). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In: Excellence in Change. uniscope.

Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9092-1_1

Schweizer Gemeindeverband. (o.J.). Milizsystem – Bedeutung des Milizsystems für die Gemeinden. Abgerufen am 2. Oktober 2023, von: <https://www.chgemeinden.ch/milizsystem/milizsystem/bedeutung/>

Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A., & Keuffer, N. (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017*.

Somedia Buchverlag. <https://doi.org/10.21256/zhaw-3134>

6. Krisenkommunikation im Ernstfall – ein Blick zurück auf die Covid-19-Pandemie

Am siebten Luzerner Management Forum (LMF) im Jahr 2020, das bisher das einzige im Online-Format war, referierte der Basler Regierungsrat und Vorsteher des Gesundheitsdepartements Basel-Stadt, Dr. Lukas Engelberger, zum Thema Krisenmanagement im Föderalismus. In seiner Funktion als Präsident der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) stand er im Kontext der föderalen Krisenbewältigung der Covid-19-Pandemie fast täglich im Fokus der Medien. Drei Jahre später ist dieses Thema – obwohl die Covid-19-Pandemie und alle damit zusammenhängenden Effekte die Menschen sehr stark beeinflussten – weit in den Hintergrund gerückt. Das Gespräch mit Lukas Engelberger gibt einen Rückblick auf die Herausforderungen in der Krise.

Silvana Marazzi: *Vielen Dank für die Möglichkeit zum Gespräch. Jetzt ist es bereits Mai 2023 und die Pandemie gilt in der Gesellschaft als beendet. Dennoch sprechen wir heute nochmals über Covid-19 – das ehemalige Dauerbrennerthema. Wie geht es Ihnen damit?*

Silvana Marazzi,
Florian Frey

Lukas Engelberger: In unserem Alltag scheint die Pandemie bereits sehr fern zu sein, dennoch hat die WHO erst heute den Notstand zurückgestuft. Und dies, obwohl für Gesellschaft und Wirtschaft die Pandemie bereits länger abgeschlossen ist. Das zeigt sich im Gesundheitsdepartement auch daran, dass wir uns wieder vermehrt auf andere Themen fokussieren können, die während der Pandemie zu kurz kamen. Ich habe erkannt, dass man eine Pandemie ganzheitlich betrachten muss. Nach einer ersten sehr akuten Phase gibt es eine Endphase, die in Form einer irregulären Belastungssituation im Gesundheitswesen noch bestehen bleibt. Diese Phase ist geprägt von hohen Fallzahlen bei Grippeviren, welche auf die geschwächten Immunsysteme der Bevölkerung zurückzuführen sind. Diese Regularisierungsphase gegen Ende ist sicher länger, als wir anfangs erwartet haben. Jetzt bewegen wir uns mit wachsender Immunität der Bevölkerung wieder einer normalisierten Saisonalität entgegen. Damit kommt die Pandemie zu einem Ende. Nun stellen sich neue Fragen: Wie lange wird diese Immunität anhalten? Wie werden die Covid-19-Impfungen in die regulären Prozesse des Gesundheitswesens integriert?

«Ich habe mich in der Zwischenzeit daran gewöhnt, dass die Pandemie und deren Bewältigung zwei sehr langwierige Themen sind.»

Lukas Engelberger

Silvana Marazzi: *Wenn Sie auf die Pandemie zurückschauen – was haben Sie als GDK-Präsident, Regierungsrat und Führungsperson gelernt? Was wirkt bis heute nach?*

Lukas Engelberger: Bei mir wirkt vor allem der hohe Erklärungsbedarf und Kommunikationsaufwand nach. Selbst Informationen, die für mich als Absender genügend klar kommuniziert erschienen, waren für viele gar nicht oder nur teilweise klar. Alles musste mehrfach wiederholt und auf unterschiedliche Weise erklärt werden. Für mich als Politiker war das sehr lehrreich.

«Eigentlich konnte die Kommunikation nie «zu viel», sondern immer nur «zu wenig» sein. Das war sehr anspruchsvoll, auch weil die Pandemie über eine lange Dauer angehalten hat.»

Lukas Engelberger

Die politische Relevanz des Themas Gesundheitsversorgung war vor der Pandemie gering. Während meiner ersten sechs Jahre im Amt war aus der Politik der Tenor zu vernehmen, die Gesundheitsversorgung sei zu teuer und das Angebot zu gross. In der Akutphase der Pandemie hat sich das schlagartig gewandelt – denn: In der Politik wurde mit Entsetzen festgestellt, dass in einer Krise nicht einfach auf Knopfdruck neue Spitalbetten entstehen können und dass die Versorgung vielleicht doch nicht so komfortabel ist, wie das in den vergangenen Jahren von allen proklamiert wurde. Doch dieser starke Eindruck hielt sich nur für kurze Zeit – mittlerweile sind die klassischen Gesundheitsthemen wie Kostenentwicklung und die hohen Prämien in der Bevölkerung wieder in den Vordergrund gerückt. Dies machte deutlich spürbar, wie schnell sich die politische Relevanz von Themen verändern kann.

Silvana Marazzi: *Bestimmt hat sich auch in Ihrem Departement durch die Pandemie einiges verändert. Welche ist für Sie die einschneidendste Veränderung, welche bis heute nachwirkt?*

Lukas Engelberger: Durch die Pandemie sind wir als Departement und unsere Themen viel stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Es besteht trotz der abnehmenden politischen Relevanz von Covid-19 ein grösseres öffentliches Interesse an Gesundheitsthemen. Dies erkenne ich vor allem an zunehmenden parlamentarischen Vorstössen zu Gesundheitsthemen, und mir fällt die verstärkte Präsenz von Gesundheitsthemen in den Medien auf.

Silvana Marazzi: *Bei der Pandemie handelte es sich um eine Krise und Ihre Kommunikationsaufgaben sind somit als Krisenkommunikation einzuordnen. Waren Sie und Ihr Departement auf diese Art der Kommunikation vorbereitet?*

Lukas Engelberger: Unsere definierten Kommunikationsabläufe sind auf rasche Reaktionsfähigkeit ausgerichtet. Dennoch war die Kommunikation für ein Ereignis mit solcher Tragweite neu für unser Departement und dadurch sehr herausfordernd. Gleich zum Auftakt der Pandemie musste ich die Schliessung von Restaurants und die Absage der Fasnacht kommunizieren – vor allem die Absage der Fasnacht war für Basel ein emotionsgeladener Moment.



Ich hatte vor der Pandemie Kurse zur Kommunikation belegt. Für die politische Arbeit ist Kommunikation zentral – konkretes Knowhow zur Krisenkommunikation hatte ich mir vor der Pandemie jedoch nicht angeeignet. Daher war der Pandemie-Auftakt durchaus ein Sprung ins kalte Wasser mit grossem Lerneffekt. Und – entscheidend für die Bewältigung dieser umfangreichen Kommunikationsanforderungen über eine sehr lange Zeit war, dass mich ein hervorragendes Team unterstützt. Im Departement, in der KKO (Kantonale Krisenorganisation) wie auch im Regierungsrat war Kommunikation ein wichtiges Thema und wir haben im Laufe der Zeit gemeinsam dazugelernt.

Silvana Marazzi: *Sie haben die KKO erwähnt. Damit Krisenkommunikation wirklich gut funktioniert, braucht es ein optimales Zusammenwirken von Krisenmanagement (Handeln) und Krisenkommunikation (Botschaften). Wie gut hat die Synchronisation von Handeln und Botschaften im Rückblick funktioniert?*

Lukas Engelberger: Wir haben die Federführung für die Kommunikation nicht an die kantonale Krisenorganisation delegiert, sondern in den Regelstrukturen belassen. Hilfreich für die Planung war ein eigens gebildeter Stab.

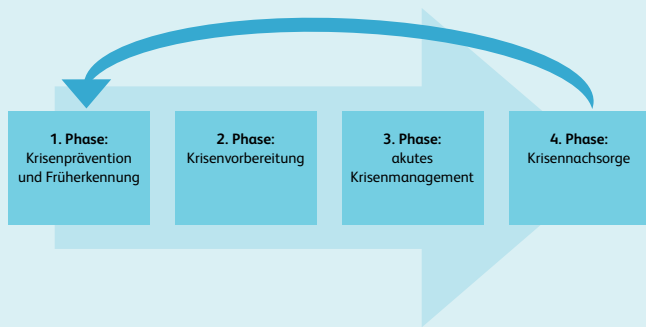
Der KKO kam in kommunikativen Belangen eine unterstützende Rolle zu. So konnten wir direkt und pragmatisch kommunizieren und als einzige «Absenderin von Botschaften» für Kontinuität in der Kommunikation sorgen. Ausserdem standen wir in der Pflicht, die anderen Departemente einzubinden.

Krisenkommunikation in der öffentlichen Verwaltung

Die von Engelberger geschilderten Erkenntnisse werden auch durch die Literatur gestützt: Gemäss Ingenhof (2016) werden unter Krisenkommunikation «alle kommunikativen Aktivitäten verstanden [...], welche im Kontext einer Krisensituation durchgeführt werden, um Krisen zu verhindern, zu bewältigen, zu verarbeiten und schliesslich die Reputation wiederherzustellen».

Gerade für die öffentlichen Verwaltungen ist eine professionelle Krisenkommunikation von zentraler Bedeutung, da im Krisenfall das Handeln und Verhalten der Verwaltung oft die gesamte Bevölkerung betrifft. Dabei ist das Prinzip der offenen Informationspolitik fundamental, da dieses als Teil der Verantwortung der Behörden gegenüber der Bevölkerung betrachtet wird. Die Kommunikation sollte immer transparent, wahrheitsgetreu und zeitnah erfolgen.

Da während einer akuten Krise meist ein hoher Zeitdruck vorherrscht und eine koordinierte sowie einheitliche Kommunikation oft durch die Komplexität der politischen und administrativen Gegebenheiten erschwert wird, ist eine professionelle Vorbereitung auf allfällige Krisenfälle zentral. Aus diesem Grund gehört zu einer strategischen Krisenkommunikation neben der Bewältigung und Begleitung der Krise auch, wie in Abbildung 1 dargestellt, die Früherkennung, Vorbereitung und Nachbereitung einer Krise. (Ingenhof, 2016)



←

Abbildung 1:
Phasen der Krisenkommunikation
(Ingenhof, D., 2016, S. 271)

Silvana Marazzi: *Sie sind Präsident der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK). Wie hat die GDK in der Krise funktioniert?*

Die Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK)

Die GDK ist ein politisches Koordinationsorgan im Bereich der Gesundheitspolitik, bestehend aus Regierungsmitgliedern aller 26 Kantone. Ihr Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen, mit dem Bund und mit weiteren wichtigen Stakeholdern des Gesundheitswesens zu fördern. Die Konferenz dient den Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren als Gesprächsforum und ist die Ansprechpartnerin für eine grosse Anzahl nationaler Verbände und Institutionen sowie für den Bund. (Konferenz der Kantonsregierungen, o. J.)

Lukas Engelberger: Die GDK funktioniert anders als der Kanton Basel-Stadt. Die Erwartungen an die GDK als Organ waren sehr unterschiedlich. Vor allem in Bezug auf gemeinsame, breit abgestützte Entscheide gingen die Erwartungshaltungen weit auseinander, auch weil der Bund seine Rolle teilweise zurückhaltend wahrnahm. Es ging oft vergessen, dass die Kantonsregierungen in allen Belangen gut eingebunden werden müssen. Der Anspruch, dass die GDK für die Kantone einheitliche Entscheidungen trifft, ist nicht erfüllbar, denn es entspricht nicht dem Aufgabengebiet einer solchen Konferenz (vgl. Textbox). Der horizontale Föderalismus, wie er in Nicht-Krisen-Zeiten gut funktioniert, braucht viel Zeit. In einer Krise ist diese Zeit nicht gegeben, weil oft kurzfristige Entscheidungen getroffen werden müssen.

Im Krisenfall müssten die Kantone also entweder selbst entscheiden können oder – wenn das Thema wie in der Corona-Pandemie grossflächiger wird – der Bund muss eingreifen, um flächendeckende Entscheide zu treffen.

Silvana Marazzi: *Sie sind auch heute noch Präsident der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren. Wie hat sich die GDK in dieser herausfordernden Zeit verändert?*

Lukas Engelberger: Die intensive Zusammenarbeit während der Pandemie hat uns näher zusammengebracht und unsere Art der Zusammenarbeit nachhaltig verändert. Das zeigt sich nach der Pandemie vor allem darin, dass wir Harmonisierungsthemen ein bisschen ambitionierter verfolgen, da das öffentliche Verständnis für regionale Differenzen kleiner geworden ist. Vor allem durch die Arbeit der Medien hat die nationale Perspektive an Wichtigkeit gewonnen.

«Dennoch ist und bleibt der Föderalismus in unserem System stark verankert. Die Pandemie hat aber eindrücklich gezeigt, dass das System unter dem enormen Zeitdruck an seine Grenzen kam.»

Lukas Engelberger

Silvana Marazzi: *Es gab bereits diverse Evaluationen zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation während der Covid-19 Pandemie. Wie stehen Sie dazu?*

Lukas Engelberger: Ich nehme die Evaluationen natürlich wahr und sehe auch die internationalen Vergleiche. Mir ist bewusst, dass diese Evaluationen notwendig sind, um aus den Erfahrungen lernen zu können. Viele Studien und Metaanalysen wurden meines Erachtens aber zu früh gemacht. Hier im Kanton Basel-Stadt lassen wir uns mehr Zeit für die Evaluation des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. Die Wirkung unserer Arbeit werden wir mit einem Abstand von vier Jahren ab Pandemieausbruch final evaluieren. Durch diesen längeren Zeithorizont und ohne Zeitdruck erwarten wir klare, nüchterne und fundierte Erkenntnisse zu bekommen, welche uns darin unterstützen, für die Zukunft zu lernen.

Silvana Marazzi: *Am LMF 2020 sprachen Sie in Ihrem Referat von einem verstärkten Wunsch nach Partizipation seitens des Parlaments. Wirkt dieser Wunsch im politischen Betrieb immer noch nach oder geht alles wieder zurück auf Feld eins – oder «Vor-Pandemie-Realität»?*

Lukas Engelberger: Ich deute das mit Blick auf den Kanton Basel-Stadt etwas anders: Während der Pandemie gab es ein legitimes und naheliegendes Bedürfnis der Gesundheits- und Sozialkommission (GSK) des Basler Grossen Rats, zeitnahe orientiert zu werden. Die GSK hatte Verständnis, dass die Exekutive in der Krise beweglich sein muss. Für mich war der Austausch eine Möglichkeit, Informationen in einer sehr pragmatischen Art und Weise direkt zu übermitteln. Davon würde ich aber nicht ableiten, dass das Parlament sich übergangen oder nicht wahrgenommen fühlte. Daher war es eher eine Bestätigung für die funktionierende Rollenteilung und für gegenseitiges Verständnis und Vertrauen. Mehr parlamentarische Elemente in der Krise hätten das System schwerfälliger gemacht und zu längeren Entscheidungsprozessen geführt.

Was bleibt, ist die Zunahme der öffentlichen Aufmerksamkeit und damit auch die steigende Anzahl parlamentarischer Vorstösse im Gesundheitsbereich. Diese Aufmerksamkeit führt einerseits zu weniger Freiheiten für mich als Regierungsrat. Andererseits gibt es Möglichkeiten, Geschäfte im Parlament voranzutreiben, weil nach der Krise mehr Kompetenz im Gesundheitsbereich vorhanden ist. Auf Bundesebene wird die Revision des Epidemie-Gesetzes Gelegenheit bieten, die institutionellen Aspekte der Pandemiebewältigung kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

Silvana Marazzi: *Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben für das spannende Gespräch. Weiterhin alles Gute und viel Erfolg.*

Erkenntnisse kompakt – drei Kernpunkte

1. Ein «Zuviel» an Kommunikation ist fast unmöglich. Es braucht Wiederholungen wichtiger Kernbotschaften, um Verständnis zu schaffen.
2. Krisen sind wie ein Brennglas – sie rücken einzelne Themen für eine beschränkte Zeit in den Fokus der Öffentlichkeit. Nach der Krise gilt: Zurück auf Normalbetrieb, auch in Bezug auf die Themensetzung.
3. Föderale Zusammenarbeitsformen, wie sie in der Schweiz gelebt werden, stellen für die Krisenbewältigung eine Herausforderung dar: Entscheide und Massnahmen in einer raschen zeitlichen Abfolge sind notwendig – aber fast unmöglich zu schaffen. In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Kantone verstärkt untereinander organisiert. Dies ermöglicht ihnen eine bessere Vertretung der kantonalen Interessen gegenüber dem Bund und wirkt dem Eingreifen der Bundespolitik entgegen, indem die Kantone bestimmte Aufgaben selbstständig regulieren. (Ladner, 2018)



Seit 2014 ist **Dr. iur. Lukas Engelberger, Advokat, LL.M.**, Mitglied der Regierung des Kantons Basel-Stadt und Vorsteher des Gesundheitsdepartements. Lukas Engelberger ist zudem Präsident der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren, Vorstandsmitglied der Heilmittelagentur Swissmedic und Vorstandsmitglied der Cantosana AG.

Literatur

Ingenhof, D. (2016). Krisenkommunikation in der öffentlichen Verwaltung. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz, & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management*. WEKA Business Media AG.

Konferenz der Kantonsregierungen (o. J.). Die GDK: Porträt. Abgerufen 20. Oktober 2023, von <https://www.gdk-cds.ch/de/die-gdk/portraet>

Ladner, A. (2018) unter Mitarbeit von Laetitia Mathys. *Der Schweizer Föderalismus im Wandel. Überlegungen und empirische Befunde zur territorialen Gliederung und der Organisation der staatlichen Aufgabenerbringung in der Schweiz*. Lausanne: Cahier de l'IDHEAP Nr. 305.



7. Work Smart – wie die Kantonsverwaltung Luzern ihre Arbeitsweise der Zukunft anpasst

Work Smart, New Work und Arbeitswelt 4.0 sind Begriffe, die in den letzten zehn Jahren immer häufiger verwendet wurden, um neue Formen der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit zu umschreiben. Es existieren keine allgemeingültigen Definitionen dafür, jedoch weiss jeder und jede, was in etwa gemeint ist. Monika Studer, Abteilungsleiterin Personal- und Organisationsentwicklung des Kantons Luzern, referierte am Luzerner Management Forum (LMF) 2021 zu diesem komplexen Thema. Im Gespräch erklärt sie, was Mitarbeitende brauchen, um mit dieser Entwicklung und dem dazugehörigen Kulturwandel umzugehen.

Christine Beeler,
Oliver Kessler

Die Frage zu beantworten, was denn die Arbeitswelt 4.0 genau ist, findet auch Studer nicht ganz einfach. Für sie ist es «die Reaktion der Arbeitswelt auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen», die einhergeht mit dem Einsatz neuer technologischer Möglichkeiten. Die Arbeitswelt reagiere damit sowohl auf das Tempo als auch auf die Komplexität dieser Herausforderungen. Die Veränderung in der Arbeitswelt ist fundamental. Und in dieser Ausprägung hat selbst Studer dies in ihrer langjährigen Berufslaufbahn noch nicht erlebt. Dass die Veränderung als rasant wahrgenommen wird, bestätigen auch die Forschenden des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Im Rahmen ihrer jährlichen Studienreihe «*Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*» untersuchten sie, wie der Mensch den Wandel hin zu einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt erlebt (Majkovic et al., 2021, S. 3). Der Hauptgrund für diese schnellen Veränderungen liegt in der Digitalisierung (ebd., S. 30). So ent-

stammt laut Lausberg et al. (2017, S. 5) der Begriff Arbeitswelt 4.0 auch dem Kontext der vierten industriellen Revolution und versammelt alle Herausforderungen der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt. Die Industrie 4.0 besteht hauptsächlich darin, «dass virtuelle und reale Prozesse immer weiter miteinander verschmelzen und dem Menschen damit eine völlig neue Funktion im Produktionsablauf zugewiesen wird» (ebd., S. 5).

Ein Kulturwandel ist notwendig

Die kantonale Verwaltung Luzern begegnet den komplexen Herausforderungen der neuen Arbeitswelt auch mit einem Kulturwandel. Mobil-flexibles Arbeiten, Initiieren neuer Arbeitsformen und Führungsmodellen, Stärkung der Selbstorganisation, Arbeiten mit agilen Methoden oder die Weiterentwicklung der entsprechenden Kompetenzen sind gemäss Studer wichtige Schwerpunktthemen dieses Wandels. Es brauche neue Verständnisse und Formen von Führung sowie eine agile, fachübergreifende Zusammenarbeit, damit in Projekten und Fachbereichen umsetzbare Lösungen für die komplexen Probleme der heutigen Zeit gefunden werden. Die sich rasant verändernde Welt bedingt auch, dass in Projekten iterativ gearbeitet und in viel kürzeren Zyklen geplant werden muss, obwohl die kantonale Verwaltung gleichzeitig dem Planungszyklus einer Legislatur unterliegt.

«Work Smart ist viel mehr als Homeoffice. Es umfasst sämtliche Gestaltungsebenen der Arbeit. Es geht um die Fragen, wie wir arbeiten und zusammenarbeiten, wie wir führen, wie wir unsere Prozesse und Strukturen gestalten, wie wir technologisch ausgerüstet sind und welche Infrastruktur wir zur Verfügung haben.»

Monika Studer

Studer betont, dass die Veränderungen, die die Arbeitswelt 4.0 mit sich bringt, nicht nur den Einsatz neuer digitaler Tools betrifft. Neben der Technologie verändern sich auch die Prozesse und Strukturen sowie die räumliche Infrastruktur und vor allem die Kultur. Es sei wichtig aufzuzeigen, dass Work Smart nicht einfach nur Homeoffice ist. «Es ist sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende ein neues Mindset gefragt, bei dem Selbstverantwortung, Flexibilität, Lernen und Weiterentwicklung einen hohen Stellenwert haben». Damit schnell und adäquat auf neue Herausforderungen reagiert werden kann, braucht es die Bereitschaft, altbewährte Denkmuster

und Lösungswege zu hinterfragen sowie den Mut und die Risikobereitschaft zu experimentieren und Fehler zu machen.

Es liegt für Studer auf der Hand, dass es in der kantonalen Verwaltung agile und flexible Organisations- und Arbeitsformen braucht und diese idealerweise die traditionell hierarchische Organisationsform sinnvoll ergänzen. Um eine klarere Vorstellung zu haben, wohin sich die Verwaltung entwickeln soll, formulierte die Dienststelle Personal des Kantons Luzern ein Zielbild. Dieses beschreibt, wie die kantonale Verwaltung Luzern Work Smart leben will bzw. wie sie in Zukunft arbeiten, zusammenarbeiten und führen will. Laut Studer bietet dieses «Zielbild der Zukunft» den Dienststellen Orientierung in der Veränderung.

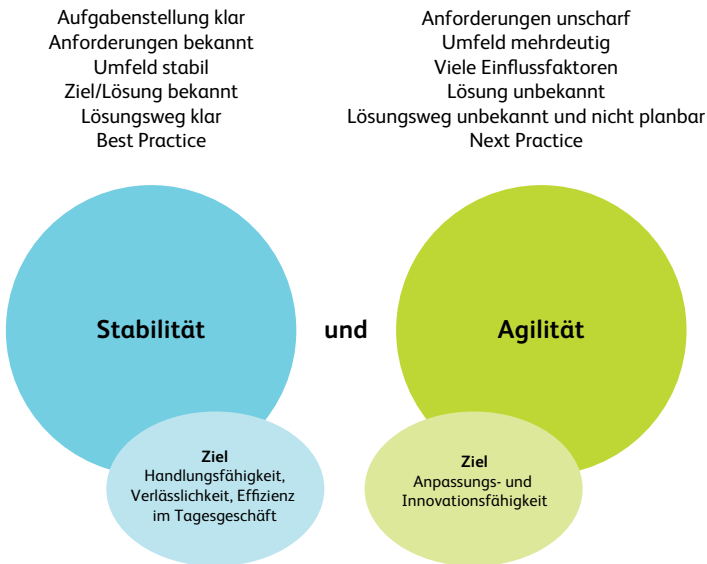
Der «Werte-Spagat» in der öffentlichen Verwaltung

Seit Studers Präsentation am LMF 2021 hat sich ihrer Meinung nach das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Kulturwandels innerhalb der kantonalen Verwaltung Luzern erhöht. Die Mitarbeitenden sind zunehmend sensibilisiert für die Dringlichkeit der Veränderung. Jedoch stehen Werte wie Verlässlichkeit, Verbindlichkeit oder Stabilität, die an einer Verwaltung geschätzt werden, vermeintlich im Gegensatz zu Werten wie Flexibilität, Agilität und Risikobereitschaft, die in der neuen Arbeitswelt gefordert sind. Dieser «Werte-Spagat», in Abbildung 1 auf der Folgeseite dargestellt, ist für die Veränderung eine zentrale Herausforderung.

Grundsätzlich herrschen gemäss Nagel und Bürkler (2016) im öffentlichen Sektor drei Logiken vor: die Logik der Politik, die Logik der Verwaltung und die Logik der Betriebswirtschaft. Die Logik der Verwaltung beinhaltet «stabile Strukturen, Hierarchie und Kontrolle sowie Prinzipien wie Legalität, Rechenschaftspflicht, Unbestechlichkeit, Expertise, Zuverlässigkeit, Wirksamkeit, Unparteilichkeit und Gerechtigkeit» (ebd., S. 698). Im Kontext der Arbeitswelt 4.0 trifft diese auf die Logik der Betriebswirtschaft, die «dynamische Strukturen, Kundenorientierung, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Innovationsfähigkeit» mit sich bringt (ebd., S. 698). Die Tatsache, dass die Verwaltung allen drei Logiken gerecht werden muss, macht einen grossen Teil der Komplexität der skizzierten Verände-

rungsprozesse aus. Sie ist deutlich stärker widersprüchlichen Ansprüchen ausgesetzt als zum Beispiel die Privatwirtschaft (ebd., S. 698).

Die kantonale Verwaltung Luzern befindet sich mitten in einem umfassenden Kulturwandel und bewegt sich wie jede andere Organisation in die «neue» Kultur der Arbeitswelt 4.0. Die technologischen Möglichkeiten, die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger und nicht zuletzt die Erwartungen der Mitarbeitenden sind gemäss Studer wichtige Treiber dieses Wandels. Letztendlich vollzieht die kantonale Verwaltung Luzern diesen Wandel, um auch weiterhin eine effiziente und bevölkerungs-nahe Verwaltung sowie eine attraktive und moderne Arbeitgeberin zu bleiben. Ein weiterer, spezifischer Treiber für die Veränderung ist in Luzern auch ein Umzug in ein



←
Abbildung 1:
Im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität

Quelle: Studer, M. (2021). Führen in der Veränderung: Die Transformation der Verwaltung in der Arbeitswelt 4.0. [Präsentationsfolien], Luzerner Management Forum 2021

neues zentrales Verwaltungsgebäude. Studer führt aus, dass mit diesem Umzug nicht nur die dezentralen Verwaltungseinheiten zusammengeführt werden, sondern mit Open-Space, Desk-Sharing und flexibleren Homeoffice-Regelungen auch ein neues Arbeitsplatzkonzept realisiert wird. Der Umzug zwingt die kantonale Verwaltung Luzern, die Arbeit und die Zusammenarbeit neu zu denken sowie ihre Prozesse und Strukturen zu überprüfen. Unter anderem verfolgt sie zum Beispiel das Ziel, bis zum Umzug (komplett) papierlos zu arbeiten. Die Veränderung auf der Infrastrukturebene kreiert einen zusätzlichen Handlungsdruck, der den Struktur- und Kulturwandel noch beschleunigt.

In der Veränderung unterstützen und mit der Unsicherheit umgehen lernen

Wie in jedem Veränderungsprozess wird die kantonale Verwaltung Luzern auch bei diesem Kulturwandel einige Hürden überwinden müssen. Studer beschreibt, dass es oft schwierig ist, neben dem laufenden Tagesgeschäft noch einen aufwändigen Kulturwandel im eigenen Organisationsbereich zu initiieren und voranzubringen. Um die Dienststellen bei ihrem Kulturwandel zu unterstützen, hat das zentrale Change-Management der Dienststelle Personal deshalb ein Change-Agent-Netzwerk initiiert. Jede Dienststelle und die Gerichte sind mit einem Change-Agent oder einer Change-Agentin in diesem Netzwerk vertreten. Das Change-Agent-Netzwerk hat zum Ziel, den kulturellen Wandel möglichst dienststellenübergreifend zu vollziehen und damit eine «flächendeckende» Wirkung zu erreichen. Mit dem Change-Agent-Netzwerk gewinnt der gemeinsame Wandel an Stärke, gleichzeitig kann der Change-Prozess aber auch auf den organisationsspezifischen Bedarf ausgerichtet werden. Die Change-Agents unterstützen und begleiten den Veränderungsprozess in ihren Organisationseinheiten und sind Vorbilder sowie Botschafter und Botschafterinnen für den Wandel. Im Sinne von Train-the-Trainer werden sie für diese anspruchsvolle Aufgabe weitergebildet und erhalten bei ihren dienststellenspezifischen Veränderungsvorhaben Unterstützung vom zentralen Change-Management.

Gemäss Studer und gemäss der Forschung (vgl. z. B. Nagel & Bürkler, 2016) nehmen Führungskräfte auch in diesem Veränderungsprozess eine besonders wichtige Rolle ein. Sie müssen sich mit den (neuen) Werten in der Führung und in der Zusammenarbeit auseinandersetzen und ihre Kompetenzen entsprechend weiterentwickeln. Sie fördern in ihren Organisationen neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit, initialisieren den Veränderungsprozess und begleiten ihre Mitarbeitenden dabei. Sie begegnen Unsicherheit und Widerständen mit aktiver, lösungsorientierter Kommunikation und Wertschätzung. Sie sind herausgefordert, sowohl ihre Organisationseinheit voranzubringen und weiterzuentwickeln als auch gleichzeitig im Blick zu haben, wie sich ihre Fachbereiche verändern und über welche Kompetenzen die Mitarbeitenden verfügen müssen, damit sie auch in fünf Jahren effizient arbeiten und ihre Ziele erreichen können. Studer führt aus, dass in dieser schnellen Welt Lernen und die konsequente Weiterentwicklung der Mitarbeitenden noch viel zentraler werden. Um ihre Führungskräfte zu unterstützen, stellt die Dienststelle Personal des Kantons Luzern daher – neben der Beratung – vielfältige Angebote bereit. Beispielsweise setzt sie sich in Fokusgruppen mit Agilität und Selbstorganisation auseinander oder reflektiert in Führungsweiterbildungen die «neuen» Werte und die Führungsrolle in der neuen Arbeitswelt.

«Es ist kaum möglich voraus-
zusagen, wie unsere Arbeit oder
unsere Dienststellen in ein paar
Jahren aussehen werden. Jedoch
muss man die Themen, die den
Mitarbeitenden in der Verände-
rung wichtig sind, auf dem Radar
haben und sorgfältig mit ihnen
umgehen.»

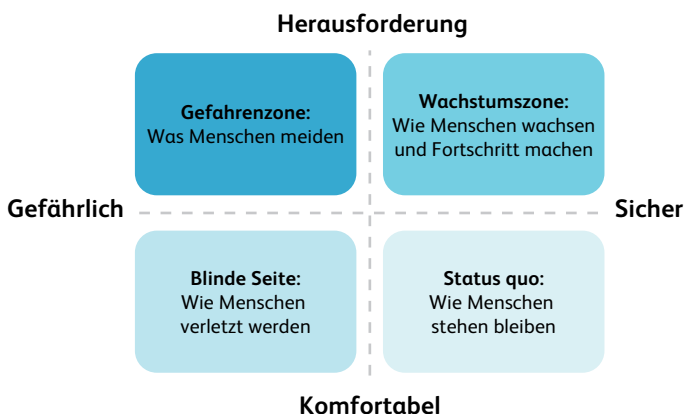
Monika Studer

Gemäss Studer ist es völlig normal, dass die Mitarbeitenden auch mit Skepsis und Unsicherheit auf die grosse Veränderung in der kantonalen Verwaltung Luzern reagieren. Damit der Wandel gut gelingt, müssen die Mitarbeitenden ausreichend informiert sein und die Veränderung einordnen können. Zudem sollten sie die Möglichkeiten haben, sich emotional damit auseinanderzusetzen sowie sich einzubringen und partizipieren zu können. Ebenfalls ist es elementar, dass sie über die nötigen Kompetenzen verfügen, um auch den neuen Anforderungen zu genügen. Studer erklärt, dass das zentrale Change-Management es als eine ihrer zentralen Aufgaben sieht, den Mitarbeitenden entsprechende Angebote zur Verfügung zu

stellen. So setzt sich das Change-Management beispielsweise in Fokusgruppen für Mitarbeitende mit den zentralen Themen der neuen Arbeitswelt auseinander. In diesen Fokusgruppen haben sowohl die orientierende Information als auch die emotionale Auseinandersetzung einen wichtigen Stellenwert. Mitarbeitende sollen ihre Anliegen und Fragen deponieren und reflektieren können. Damit kann das zentrale Change-Management einen Beitrag für die Sicherheit und Orientierung bieten. Es liegt laut Studer jedoch auch hier in erster Linie bei den Führungskräften, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Blick zu haben und wertschätzend auf diese zu reagieren.

→

Abbildung 2:
Psychologische
Sicherheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Edmondson & Lei, 2014

Die zentrale Frage ist, wie die Organisation als Ganzes und die Führungskräfte im Speziellen Sicherheit vermitteln und dadurch Vertrauen schaffen können. Das Konzept der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz bezieht sich darauf, wie sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz fühlen, sich frei zu äussern, ohne befürchten zu müssen, nicht ernst genommen oder sanktioniert zu werden (Schlenker, 2022). Wie in Abbildung 2 dargestellt wird, wachsen Mitarbeitende und machen Fortschritte, sobald diese Sicherheit hergestellt

ist. Ein gutes, vertrauensvolles Arbeitsklima im Team ist einer der Grundpfeiler dafür. Für die Entwicklung und Pflege eines Klimas, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen und vorurteilsfrei äussern können, tragen insbesondere Führungskräfte viel Verantwortung (Schlenker, 2022).

- Ein «Zielbild der Zukunft» formulieren, das den Mitarbeitenden Orientierung bietet (und das periodisch aktualisiert wird)
- Sich untereinander vernetzen, um den Kulturwandel gemeinsam voranzutreiben (Austausch ermöglichen, Zugehörigkeit schaffen, Silos «auflösen»)
- Führungskräfte unterstützen, Organisationseinheiten und ihre Teams kompetent in die neue Arbeitswelt 4.0 zu führen
- Kompetenzen der Mitarbeitenden «on the job», durch Veranstaltungen und Weiterbildungen fördern
- Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz schaffen



Monika Studer ist seit über 16 Jahren Abteilungsleiterin Personal- und Organisationsentwicklung bei der Dienststelle Personal des Kantons Luzern.

Literatur

Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Lausberg, A., Bischof, U. E., Giese, K., Göpfert, B., Hess, P., Kalbfus, M., Kern, L., Köhler, M., & Koops, C. (2017). *Arbeitswelt 4.0* (B. M. PmbB, Hrsg.). Erich Schmidt Verlag. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hslu-ebooks/detail.action?docID=4830224>

Majkovic, A.-L., Gundrum E., Toggweiler, S., & Fortiguerra, F. (2021). IAP Studie 2021: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Nagel, E., & Bürkler, P. (2016). Veränderungsmanagement. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz, & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management*. WEKA Business Media AG.

Schlenker, L. (4. Februar 2022). Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz. *Kalaidos Fachthemen Blog*. <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/2022/02/Wirtschaftspsychologie-1046-Psychological-Safety>

Studer, M. (2021). Führen in der Veränderung: Die Transformation der Verwaltung in der Arbeitswelt 4.0. [Präsentationsfolien], Luzerner Management Forum 2021



8. Gestaltung der Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation

Die digitale Transformation stellt eine besondere Herausforderung für die öffentliche Verwaltung in der Schweiz dar. Im internationalen Vergleich hinkt die Schweiz bezüglich der E-Government-Leistungen hinterher. Weshalb ist gerade die Schweiz mit ihren Strukturen besonders herausgefordert? Was können wir zum Beispiel von der Lösung des Kantons St. Gallen lernen und wie schätzt Beni Würth, Ständerat Kanton St. Gallen, ehemaliger Regierungsrat und Präsident der Konferenz der Kantonsregierungen, die Situation in der schweizerischen Verwaltungslandschaft ein?



Die digitale Transformation ist heute ein allgegenwärtiges Thema, die Coronakrise hat der bereits laufenden Entwicklung einen zusätzlichen Boost verpasst. Sowohl beruflich wie auch privat nutzen die meisten Menschen in der Schweiz die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit. Es ist heute möglich, sich mit seinem Auto oder Kühlschrank zu vernetzen. Viele bestellen ihre Einkäufe online und vereinbaren den Arzttermin mit dem Smartphone. Intelligente Systeme ermöglichen automatisierte Geschäftsvorgänge, ohne dass je ein manueller Eingriff nötig ist. In sämtlichen Wirtschafts- und Lebensbereichen hat die Digitalisierung Einzug gehalten.

Ann-Kristin Rösli

Treiber und Hürden der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz

Auch vor der öffentlichen Verwaltung macht der Megatrend der digitalen Transformation nicht halt. Die Politik, Einwohnerinnen und Einwohner und die Wirtschaft, aber auch Arbeitnehmende erwarten von den Ämtern und Dienststellen auf kantonaler, kommunaler und nationaler Ebene möglichst einfache, standardisierte und kosteneffiziente Lösungen, die die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer in den Vordergrund stellen. Die Treiber sind dabei meistens verwaltungsextern. Jedoch bietet die Digitalisierung auch verwaltungsintern Chancen für die öffentliche Hand. «Als interner Treiber wirkt zum Beispiel der zunehmende Kostendruck, mit gleichbleibenden bzw. teilweise auch abnehmenden Ressourcen die gleichen oder sogar mehr Aufgaben mindestens gleichwertig zu erfüllen.» (Brüesch et al., 2017, S. 3). Die Digitalisierung ermöglicht in der Verwaltung, «durch innovative und moderne Interaktionsformen die bisherigen Dienstleistungen zu optimieren und neu zu gestalten» (Ineichen-Fleisch, 2020, S. 4).

Sowohl verwaltungsextern wie auch -intern sind diverse Anreize vorhanden, die digitale Transformation auch in den öffentlichen Verwaltungen voranzutreiben. Trotzdem kommt die nationale E-Government-Studie im Auftrag der Digitalen Verwaltung Schweiz und des SECO aus dem Jahr 2021 zum Schluss, dass sich die schweizerische Bevölkerung mehr Onlinedienste wünscht, als die Behörden anbieten (Buess et al. 2021, S. 87). Und auch im europäischen

E-Government Benchmark im Jahr 2022 rangiert die Schweiz auf Platz 28 von 35 und liegt damit als hochtechnologisiertes Land weit hinter vergleichbaren Staaten zurück (European Commission, 2022).

Warum ist das so? Erweist sich die föderale Struktur der Schweiz als Hemmschuh, wenn es um die Umsetzung der digitalen Transformation geht?

«Die Digitalisierung von Verwaltungsangeboten erfordert daher einen hohen Abstimmungsgrad auf formeller und oft auch inhaltlicher Ebene.»

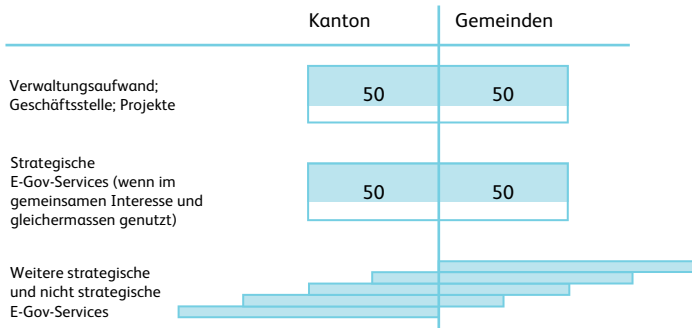
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

Die ehemalige Direktorin des SECO, Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, gibt im Vorwort zur Studie «Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz» zu bedenken: «In unserem föderalen Staat sind bei der Abwicklung eines Behördengangs oft verschiedene Verwaltungsstellen horizontal und vertikal involviert. Zudem bieten Be-

höörden der gleichen Staatsebene zu grossen Teilen ähnliche, aber oft nicht ganz dieselben Leistungen an. Die Digitalisierung von Verwaltungsangeboten erfordert daher einen hohen Abstimmungsgrad auf formeller und oft auch inhaltlicher Ebene.» Die Herausforderung liegt also im föderalen System der Schweiz mit seinen subsidiären Strukturen. Ausserdem stellt das Umfeld der öffentlichen Verwaltungen gerade für die Themen der Datensicherheit und des Datenschutzes besonders hohe Ansprüche an digitale Lösungen. Schliesslich werden im öffentlichen Auftrag sensible Daten bearbeitet, die es zu schützen gilt. «Das Vertrauen in das demokratische System und dessen Verwaltungsebenen Gemeinden, Kanton und Bund ist das höchste Gut – dieses gilt es zu schützen. Dafür braucht es eine Struktur, eine Governance, die in der Lage ist, Verbindlichkeiten und Standards für digitale Lösungen zu setzen.» (Würth, 2020, S. 5).

Erfolgsgeschichte Kanton St. Gallen

Würth weiss, wovon er spricht. Während seiner Amtszeit als Regierungsrat ist es dem Kanton St. Gallen gelungen, den Umgang mit der digitalen Transformation erfolgreich aufzugleisen und im Jahr 2018 an der Spitze des Digitalisierungsindex der Kantone zu stehen (Schmid, et al., 2018). Der Kanton St. Gallen hat für die Bearbeitung von Themen im Zusammenhang mit der Digitalisierung eine



←

Abbildung 1:
Finanzierung von
eGovernment
St. Gallen digital,
(Würth, 2022,
Folie 6)

- Erhebliche Eigenleistungen können beim Kostenteiler berücksichtigt werden.
- Es ist von einem Finanzbedarf von rund 1.5 Mio. Franken/Jahr auszugehen.

selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt geschaffen: «eGovernment St. Gallen digital». Diese Anstalt koordiniert Digitalisierungsvorhaben der öffentlichen Verwaltungen auf kantonaler und kommunaler Ebene im Kanton St. Gallen. «eGovernment St. Gallen digital» ist sowohl betreffend ihrer Organisation wie auch ihrer Finanzierung paritätisch aufgestellt. Das bedeutet, dass sowohl der Kanton als auch die Gemeinden in den Organen der Anstalt vertreten sind und sie auch die anfallenden Kosten gemeinsam tragen.

Am 9. Luzerner Management Forum im November 2022 stellte Würth die Organisation vor. Die Anstalt verfügt über eine eigene Geschäftsstelle sowie über paritätisch zusammengesetzte Kooperations- und Planungsgremien. Gemeinsam werden Standards und strategische E-Government-Services festgelegt. Die Kosten des Verwaltungsaufwands für die Geschäftsstelle und die Projekte sowie der definierten strategischen E-Government-Services werden paritätisch von Kanton und Gemeinden getragen (siehe Abbildung 1). Die professionellen Strukturen der Anstalt sowie das vorhandene Know-how zu den Themen Digitalisierung und Beschaffungswesen können auch genutzt werden, wenn isoliertere Lösungen gesucht werden, die nur für einzelne Staatsorgane interessant sind. Die Finanzierung erfolgt dann jedoch selbstständig.

Die Schaffung einer unabhängigen Anstalt ermöglichte es dem Kanton St. Gallen, den Anforderungen an den hohen Abstimmungsgrad auf formeller und inhaltlicher Ebene in der Landschaft der öffentlichen Verwaltungen zu begegnen. Für Würth hat diese Organisation den entscheidenden Vorteil, dass sie auch mit Verordnungskompetenzen ausgestattet ist. So könne es gelingen, die für die grundlegende digitale Transformation notwendige Verbindlichkeit für strategisch wichtige Lösungen zu schaffen.

Auf die Frage, welche Faktoren die Vorreiterrolle des Kantons begünstigt haben, führt Würth aus, dass in St. Gallen seit 40 Jahren eine ausgeprägte Kultur der Zusammenarbeit der Gemeinden untereinander und mit dem Kanton bestehe. So wurde bereits vor 20 Jahren eine gemeinsame E-Government-Strategie erarbeitet. Darin wurden die ersten E-Government-Kooperationen angedacht. Gemeinsam neue Lösungen zu etablieren, blieb vorerst jedoch schwierig. Zum Beispiel musste die Finanzierung immer wieder neu verhandelt werden, und bei Ausschreibungen waren immer mindestens zwei Partner (Kanton und Gemeinde) involviert. Um diese Herausforderungen anzugehen, konnte auf der langjährigen Zusammenarbeitskultur aufgebaut werden, um gemeinsam Ideen für zukunftsweisende Zusammenarbeitsstrukturen zu entwickeln.

Ebenfalls hilfreich für den Dialog zwischen Gemeinden und Kanton ist aus Sicht von Würth die Gemeindestruktur im Kanton St. Gallen. Mittlerweile bestehen kaum noch Mikrogemeinden. Dadurch haben auch die Gemeindeverwaltungen jeweils eine kritische Grösse und Ressourcen, um sich aktiv mit Digitalisierungsthemen zu beschäftigen. Es kann also für Digitalisierungsbestrebungen in einem Kanton durchaus interessant sein, eine Gemeindestruktur zu fördern, in der die durchschnittliche Gemeindegrösse über einer kritischen Grenze liegt.

Von der Digitalisierung zur digitalen Transformation

Digitale Transformation bedeutet nicht nur den Einsatz digitaler Technologien, sondern grundlegende Organisations- und Gesellschaftsveränderungen, die aufgrund der Entwicklung und Nutzung digitaler Technologien und Prozesse stattfinden (vgl. Pleger et al., 2022). Es reicht nicht, konkrete, einzelne Problemstellungen digital

zu lösen. Es braucht dazu organisationsübergreifende Strukturen, die fähig sind, sich der gesamtheitlichen Transformation auch strategisch anzunehmen, wie dies im Kanton St. Gallen geschehen ist.

Es muss gelingen, über die Grenzen von Verwaltungseinheiten hinaus in einen Dialog über die strategische Ausrichtung der Zusammenarbeit zu treten. Gemäss Monitoringbericht der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS) 2023 verfolgen bereits fast alle Kantone eine Digitalisierungs-, E-Government-, oder Informatikstrategie (in 22 Kantone bereits vorhanden, in drei Kantonen in Arbeit, in einem Kanton keine Angaben). Die darin enthaltenen Grundsätze entsprechen weitgehend, wenn auch jeweils in eigenen Worten, denjenigen, die bereits in der E-Government-Strategie Schweiz 2020 bis 2023 als wichtige Grundsätze zur Erreichung des Leitbilds «Digital first» definiert wurden (siehe Abbildung 2):

- Zielgruppengerechte Dienste und Informationen
- Automatisierte und durchgängige Prozesse
- Gemeinsame Datennutzung
- Offenheit und Transparenz
- Austausch und Zusammenarbeiten
- Standardisierung und Interoperabilität
- Innovationsförderung und Technologiemonitoring

←

Abbildung 2:
Prinzipien der
E-Government-
Strategie Schweiz
2020 bis 2023
(E-Government
Schweiz, 2020,
S. 11 ff)

Um diese Grundsätze in der Politik- und in der Verwaltungspraxis umzusetzen, ist eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen und Einheiten der öffentlichen Verwaltung zwingend notwendig. Der Monitoringbericht der DVS 2023 kommt zum Ergebnis, dass die Kantone zwar im Hinblick auf die Digitalisierungsstrategien weit fortgeschritten sind, es aber eine Stärkung der rechtlichen Grundlagen für die digitale Verwaltung braucht, da es an schweizweit geltenden Gesetzen fehlt. Die Schaffung von verbindlichen, gemeinsamen Standards und rechtlichen Grundlagen sind Voraussetzung für die Erreichung der E-Government-Ziele.

In der Schweiz kann dies aufgrund der föderalen Verteilung der Staatsaufgaben nur erreicht werden, wenn die verschiedenen Staatsebenen zusammenarbeiten. Würth merkt an, dass neben der organisatorischen und finanziellen Regelung dieser Zusammenarbeit auch Grundlagen wie gemeinsame Datenkataloge und Datenaustauschvereinbarungen auf übergeordneter Stufe geschaffen werden müssen. Damit können die Grundsteine gelegt werden, dass eine wirkliche Transformation auch in der öffentlichen Verwaltung stattfinden kann.

Die Souveränität als Herausforderung

Die föderale Struktur der Schweiz stellt eine Herausforderung für diese Zusammenarbeit dar. Durch die dezentrale Organisation der öffentlichen Verwaltungen entstehen Gräben zwischen den Verwaltungseinheiten, die es zu überwinden gilt. Dabei ist zu beachten, dass auf der unteren Staatsebene immer eine gewisse Sorge besteht, wenn die obere Staatsebene «etwas» macht, so Würth. Neben den «vertikalen Silos» stellen aber auch die «horizontalen Silos» zwischen den Verwaltungen auf derselben Staatsebene für Würth eine Herausforderung dar. Es bestehe auch hier immer eine gewisse Angst vor Kontroll- und Machtverlust. Ausserdem seien die Lösun-

gen, die zum Beispiel eine kleine Gemeinde für die Erbringung ihrer Leistung geschaffen hat, im Einzelnen oft günstiger und einfacher als eine Lösung, die gemeinsam für alle Gemeinden und im gesamten Kanton eingesetzt werden soll. Auch wenn eine Lösung für die einzelne Gemeinde etwas teurer ausfallen kann, würden schlussendlich alle von gemeinsa-

«Es ist zentral, dass es gelingt, den Nutzen des grossen Ganzen immer wieder aufzuzeigen.»

Benedikt Würth

men und besseren Lösungen profitieren. Die Gesamtlösungen werden dadurch einfacher, schlanker und schliesslich auch günstiger. Würth hebt hervor, es sei unerlässlich, immer wieder Erfolgsgeschichten aufzuzeigen. Dadurch wächst das Verständnis aller Beteiligten für die Notwendigkeit der strukturierten, institutionalisierten Zusammenarbeit bei diesen Themen.



Im Hinblick auf die Verwaltungsökonomie ist für Würth die Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen immens wichtig. Hier wird sich seiner Meinung nach zeigen, «dass geteilte Souveränität schlussendlich die echte Souveränität ist». Schliesslich handle es sich bei der Frage der Digitalisierung letztlich um eine Dienstleistung, die die Arbeit in den Verwaltungen unterstützt und kundenfreundliche Prozesse ermöglicht.

«Die Chancen der digitalen Transformation können schlussendlich nur gemeinsam genutzt werden. Und die Risiken können nur im Verbund der Staatsebenen und im Gesamtsystem bewältigt werden.»

Benedikt Würth

Was braucht es denn, damit wirkliche Veränderung gelingt?

Wie ist es im Kanton St. Gallen gelungen, den Fokus auf das grosse Ganze zu richten und die Strukturen für die verbindliche Arbeit am Thema digitale Transformation zu schaffen? Neben einem Sense of urgency, dem Bewusstsein für die Dringlichkeit, das sich aufgrund des Handlungsdrucks in mehreren Departementen aufgebaut hatte, haben sicher auch die personelle Konstellation wie auch die Zusammenarbeitskultur geholfen, die entscheidenden Schritte zu wagen. «Es gab ein Window of opportunity, und genügend Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger waren sich einig, dass es dieses zu nutzen gilt», meint Würth. Um wirklich fundamentale Veränderungen umzusetzen, braucht es solche Gelegenheiten. Diese müssen dann aber auch erkannt und genutzt werden.

Wie ist es im Kanton St. Gallen gelungen, den Fokus auf das grosse Ganze zu richten und die Strukturen für die verbindliche Arbeit am Thema digitale Transformation zu schaffen? Neben einem Sense of urgency, dem Bewusstsein für die Dringlichkeit, das sich aufgrund des Handlungsdrucks in mehreren Departementen aufgebaut hatte, haben sicher auch die personelle Konstellation wie auch die Zusammenarbeitskultur geholfen, die entscheidenden Schritte zu wagen. «Es gab ein Window of opportunity, und genügend Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger waren sich einig, dass es dieses zu nutzen gilt», meint Würth. Um wirklich fundamentale Veränderungen umzusetzen, braucht es solche Gelegenheiten. Diese müssen dann aber auch erkannt und genutzt werden.

Und auf Bundesebene?

Die neu geschaffene Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) soll die übergreifende Zusammenarbeit zum Thema Digitalisierung fördern. Sie hat die Aufgabe, die Steuerung der digitalen Transformation zwischen und innerhalb der institutionellen Ebenen zu koordinieren sowie Mitsprache und Mitgestaltung zu ermöglichen. Es sei von Beginn weg angedacht gewesen, dass die Entwicklung der Organisation der DVS über mehrere Ambitionslevels führe, sagt Würth. Falls mit der aktuellen rechtlichen Ausgestaltung der DVS als Kooperationsgremium nicht die nötigen Fortschritte erzielt werden können, wird geprüft, ob sie mit weiteren Befugnissen ausgestattet werden soll. Aus Sicht von Würth wird es wohl auch hier mittel- und langfristig mehr Verbindlichkeiten brauchen, die es gemeinsam auf-

zubauen gilt. «Sonst kommen die Vorschriften irgendwann politisch vom Bund, das ist dann effektiv eine nachhaltige Schwächung der föderalen Zusammenbeitskultur.» Damit die DVS weitere Befugnisse erhält, brauche es einen Digitalisierungsartikel in der Verfassung, der die nötige rechtliche Grundlage dafür bietet. Bund und Kantone seien bereits dabei, verschiedene Varianten für erhöhte Verbindlichkeiten zu erarbeiten.

Allerdings fehle auf Bundesebene teilweise noch das Bewusstsein für die Dringlichkeit, um die entscheidenden Schritte machen zu können. Dass es aber prinzipiell möglich ist, gemeinsam verbindliche Grundlagen zu schaffen, wenn der Druck hoch genug ist, zeigt für Würth das Beispiel der Bildungsverfassung. Aufgrund des immer lauter werdenden Rufs nach Harmonisierung aus der Bevölkerung und diversen Anspruchsgruppen wurde erfolgreich gemeinsam festgelegt, was auf welcher Staatsebene koordiniert werden soll, welche Koordinationskompetenz der Bund erhalten soll und welche Organe für die Umsetzung nötig sind.

«Die Verwaltungen und die Regierungen wollen eigentlich vorwärtsmachen beim Thema Digitalisierung. Aber damit ein gemeinsames Bild zu den Lösungen entwickelt werden kann, braucht es horizontale und vertikale Zusammenarbeit. Dafür sind Strukturen wie die DVS eine zentrale Grundlage, da diese eine Plattform schaffen, um sich auszutauschen und gemeinsam voranzukommen.»

Benedikt Würth



Benedikt Würth ist Ständerat für den Kanton St. Gallen und ehemaliger Regierungsrat und Präsident der Konferenz der Kantonsregierungen sowie Stadtpräsident Rapperswil-Jona.

Literatur

Amberg, H., Büchler, C. (2022). *Nationale E-Government Studie 2022. Nutzung und Umsetzung elektronischer Behördendienste aus Sicht der Bevölkerung, der Unternehmen und der Verwaltung*. Demo SCOPE AG/Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH, Adligenswil/Luzern.
https://www.amministrazione-digitale-svizzera.ch/application/files/1216/5348/5166/DVS_Studienbericht-Web.pdf

Brüesch, C., Mertes, A., Flick Witzig, M., Giger, M.-A., Steinbrecher M. (2017). *Digitale Verwaltung. Eine Studie des Institutes für Verwaltungs-Management (IVM) und KPMG Schweiz*. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/14887/1/Digitale_Verwaltung_ZHAW_KPMG_2017_SC3.2.pdf

E-Government Schweiz (2020). *E-Government-Strategie Schweiz*. Abgerufen am 18. August 2023 von
https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/application/files/3016/3636/7600/E-Government-Strategie-Schweiz-2020-2023_D_def.pdf

European Commission Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology (2022). *eGovernment Benchmark 2022. Synchronising Digital Governments. Executive Summary*. Brüssel: European Commission.
<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88518>

Ineichen-Fleisch M.-G. (2020). Geleitwort, In ZHAW School of Management and Law und KPMG AG (Hrsg.) *Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz. Eine Studie des Instituts für Verwaltungs-Management (IVM) und von KPMG Schweiz*, Winterthur und Zürich
https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20911/3/2020_Brueesch-etal_Schweizer-Grossunternehmen-zur-digitalen-Verwaltung-Schweiz.pdf

Pleger, L., Mertes, A. (2022). Einführung. In Pleger L., Mertes A. (Hrsg.). *Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz – Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele*. Springer Gabler, Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36591-2>

Schmid, J., Urben, M., & Vatter, A. (2018). Cyberföderalismus in der Schweiz: Befunde zur Digitalisierung kantonaler Verwaltungen. *In Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 9(1), S. 12–24. <https://doi.org/10.5334/ssas.116>

Würth, B. (2020). Vorwort. Die digitale Verwaltung?, *In eGovernment St. Gallen digital. (Hrsg.). Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2019. St. Gallen*.
https://egovsg.ch/wp-content/uploads/2020/07/e-gov_Geschaeftsbericht_2019-final.pdf

Würth, B. (2022). *Wie das Silo-Denken überwinden? Eine Auslegeordnung*. 9. Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung. 24. November 2022. Powerpoint-Präsentation

9. «Dafür sind wir nicht zuständig» – Silodenken und «agile Transformation» in der öffentlichen Verwaltung

«Dafür sind nicht wir, sondern andere zuständig» – in der öffentlichen Verwaltung ein oft verwendeter Satz, wenn es um Veränderung geht. Ein Ausdruck von Silodenken und ein Satz, der erst mal blockiert – und zwar das Finden von gesamtheitlichen Lösungen für komplexe Probleme und das gemeinsame Umsetzen dieser Lösungen. Silodenken wirkt sich direkt aus auf den Erfolg und die Ergebnisse von Veränderungsprozessen. Dieser Beitrag vertieft das Phänomen des Silodenkens in der öffentlichen Verwaltung und zeigt, welche Ansatzpunkte im Umgang mit Silodenken hilfreich sein können.



Das Zuschieben von Zuständigkeiten an andere ist ein Ausdruck von Silodenken, verstanden als das Denken und Handeln innerhalb einzelner Organisationseinheiten und ihrer Zuständigkeiten. Auch wenn Silodenken in vielen Organisationen vorkommt, scheint es in der öffentlichen Verwaltung besonders ausgeprägt zu sein. Lévesque und Vonhof (2018) sprechen vom Denken in Zuständigkeiten gar als einem «zentralen Kulturmuster der Verwaltung» (S. 19).

Eva Abegg

Dieser Beitrag widmet sich dem Phänomen des «Denkens in Zuständigkeiten» – wie zeigt es sich in der öffentlichen Verwaltung? Stellt es überhaupt ein Problem dar? Und was können mögliche Ansatzpunkte im Umgang damit sein?

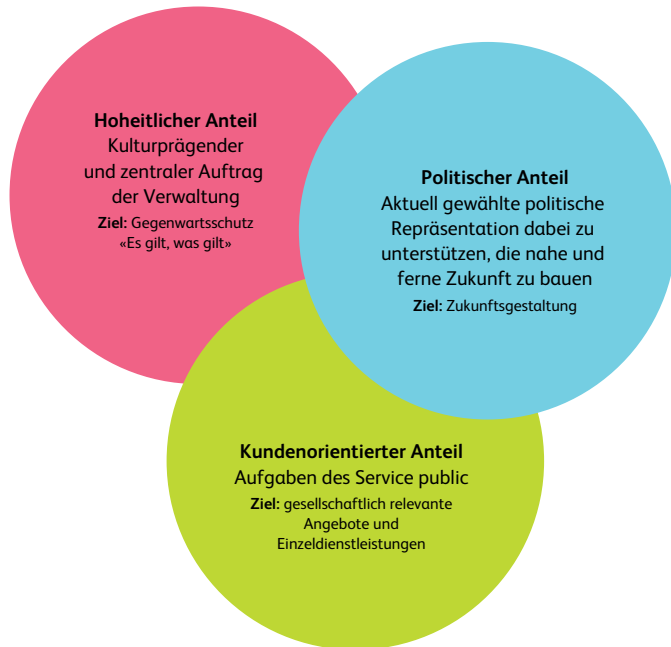
«Klare Zuständigkeiten sind grundsätzlich wichtig für das Funktionieren von Organisationen. In der öffentlichen Verwaltung sind sie sogar notwendiger Garant für die Gleichbehandlung der Bürgerinnen und Bürger und für die Stabilität der öffentlichen Leistungen.»

Eva Abegg

Das Denken in Zuständigkeiten

Grundlage für das Denken in Zuständigkeiten als Kulturmuster der Verwaltung ist das Gesetzmässigkeitsprinzip. Verwaltungen handeln meist nur aufgrund und im Rahmen einer gültigen gesetzlichen Grundlage. Und jede der im Gesetz festgelegten Aufgaben ist einem Amt, einer Dienststelle oder einem Fachbereich zugeordnet. Das Denken in Zuständigkeiten hat auch mit der Kopplung an die Politik und ihre Amtsträger und Amtsträgerinnen zu tun. Anders als bei privaten Organisationen sind die obersten Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen politisch gewählt und agieren auch dementsprechend. Im Fokus dieser politischen Logik stehen oft Machterhalt und Profilierung und nicht die Sachorientierung oder das effektive und effiziente Funktionieren der (Gesamt-)Verwaltung. Da jedem Silo ein politischer Amtsträger oder eine Amtsträgerin vorsteht, der/die auch in (politischer) Konkurrenz mit ihren Kolleginnen und Kollegen steht, wird Silodenken innerhalb der Verwaltung «von oben» verstärkt.

Bei genauerer Betrachtung der Aufgaben einer Verwaltung können drei Leistungsanteile in der Verwaltung unterschieden werden: hoheitliche Aufgaben, politische Aufgaben sowie kundenorientierte Aufgaben (siehe Abbildung 1).



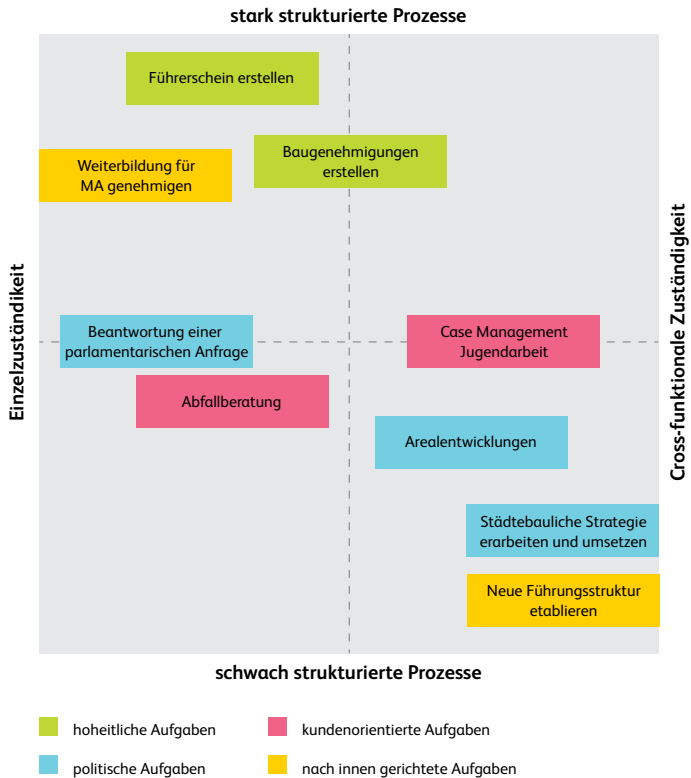
→

Abbildung 1:
Leistungsanteile
der öffentlichen
Verwaltung
(Lévesque & Michl,
2018, S. 44–45)

Hoheitliche Aufgaben haben den Gegenwartsschutz («Es gilt, was gilt») zum Ziel und sind der eigentliche Kernauftrag der Verwaltung. Hier sind klare Zuständigkeiten fundamental, um Stabilität in der Leistung und Gleichbehandlung der Bürgerinnen und Bürger zu garantieren. Beantragt eine Bürgerin beispielsweise eine Prämienverbilligung, möchte sie in der Prüfung des Gesuchs gleichbehandelt werden wie ihre Nachbarin. Dies wird sichergestellt, indem nur eine Stelle für die Prüfung zuständig ist und diese für alle Anträge nach den gleichen Kriterien und dem gleichen Prozess folgend macht.

Bei kundenorientierten Leistungen des Service public gilt dies grundsätzlich ebenfalls: Gleicher Zugang zu öffentlichen Leistungen und Gleichbehandlung müssen sichergestellt werden. Und auch bei politischen Aufgaben sind klare Zuständigkeiten wichtig und sinnvoll: Geht es beispielsweise um das Beantworten einer parlamentarischen Anfrage zu einem spezifischen Thema, soll dies eine zuständige Fachperson mit entsprechendem Fachwissen tun. Dies, sofern die Abgrenzung klar und Abhängigkeiten zu anderen Bereichen überschaubar sind. Und da erscheint die entscheidende Frage, diejenige der Komplexität.

In einer sich ständig verändernden Umwelt (Stichwort VUKA) wachsen die Herausforderungen mit komplexen Wechselbeziehungen zwischen Themenbereichen – und damit den Zuständigkeitsbereichen von Verwaltungseinheiten. So erreichen neue Aufgabenstellungen und Anforderungen die Verwaltung, die sich im Querschnitt verschiedener Bereiche bewegen. Komplexe Themen lassen sich oft nicht in der formalen Struktur verorten und müssen innerhalb mehrerer Zuständigkeiten und Hierarchien (Silos) bearbeitet werden. Man spricht in diesem Kontext von «cross-funktionalen Zuständigkeiten». Komplexe Themen können oft nicht innerhalb stark strukturierter Prozesse erarbeitet werden, da das Vorgehen zur Lösungsentwicklung nicht standardisiert und unklar ist. Die Komplexitätsmatrix (in Anlehnung an das Modell von Michl und Steinbrecher, 2018, S. 30) verortet die unterschiedlichen Aufgaben nach Komplexitätsgrad (siehe Abbildung 2).



→

Abbildung 2:
Komplexitätsmatrix der Verwaltungsaufgaben (eigene Darstellung in Anlehnung an Michl und Steinbrecher, 2018, S. 30)

Ein gutes Beispiel für eine komplexe Herausforderung mit cross-funktionalen Zuständigkeiten sind Arealentwicklungen – hier sind eine Vielzahl von Einheiten der Verwaltung auf verschiedenen Ebenen und Rollen aktiv:

- Es gibt einen politischen Anteil: Stadtentwicklung in all seinen Unterfacetten ist ein Querschnittsthema, das viele Silos betrifft (Wohnen, Mobilität, Schulraum, Freizeit, Begrünung usw.) und sich an verschiedenen normativen Grundlagen und politischen Entscheiden orientieren muss. Oft gibt es Beteiligungsverfahren mit der Bevölkerung und privaten Partnern sowie einen politischen Entscheidungsprozess.

- Es besteht ein hoheitlicher Anteil: So braucht es bei Bauprojekten oft eine Vielzahl an Bewilligungen, um das Einhalten der Gesetze sicherzustellen: Raumplanung, Umweltschutz, Denkmalschutz, Mobilität, Arbeitsschutz usw.
- Und Arealentwicklungen können auch kundenorientierte Leistungen umfassen, wenn es beispielsweise um die Biodiversitätsberatung von privaten Partnern in ihren Bauvorhaben geht.

Bei solchen Vorhaben orientiert sich das Vorgehen am Denkmuster der Komplexitätsreduktion durch die Aufteilung der Aufgabe in passende Einzelpakete: Das Tiefbauamt verantwortet Mobilität und Raumplanung, das Amt für Umwelt das Einhalten von Umweltschutzgesetzen, die Stadtentwicklung begleitet die Mitwirkung usw. Das Problem dabei: Es gibt mehrdimensionale Wechselwirkungen und das Entwickeln der Lösung ist damit komplexer als die Summe der Einzelpakete.

Es sind also neue Wege im Denken, Handeln und Zusammenarbeiten gefragt. Gemäss Michl und Steinbrecher (2018) sind es genau diese komplexen Prozesse, die die Verwaltung dazu auffordern, aus dem Denken in festen Zuständigkeiten und Verläufen herauszutreten und sich in Richtung netzwerkartiger und agiler Zusammenarbeit zu bewegen. Agilisierung bedeutet für die Autoren «eine ganz grundlegende Änderung der Arbeitskultur in der öffentlichen Verwaltung – nämlich der (weitgehende) Übergang von der Arbeit in Einzelzuständigkeiten und «Silos» zu einer Arbeit in kollaborativen Zusammenhängen, in Teams» (Michl und Steinbrecher, 2018, S. 27). Gemäss Stucki-Sabeti et al. (2022) eignen sich agile Herangehensweisen insbesondere zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen mit unklarem Lösungsweg. Beispiele hierfür sind Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse, Schulentwicklung oder die Gestaltung von sozialen Dienstleistungen (Vgl. Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 118).

Verwaltungen und ihre Mitglieder bewegen sich in einem Spannungsfeld: In vielen Aufgaben müssen sie für Stabilität und Sicherheit sorgen, bei anderen Aufgaben müssen sie ihre Denk- und Handlungsmuster komplett auf den Kopf stellen sowie agil, vernetzt und kollaborativ denken und handeln. Dies ist ein Spagat, der eine grosse Herausforderung darstellt. Etwas zugespitzt ist gar von einem fundamentalen Dilemma die Rede: «Wie und durch was können tiefgreifende Erneuerung und Umbruch in öffentlichen Institutionen ausgelöst und umgesetzt werden, wenn die Routine und Stetigkeit von Verwaltungshandeln im Kern genau das ist, warum es Verwaltungen überhaupt gibt?» (ZOE, 2023, S. 4).

«Verwaltungen und ihre Mitglieder bewegen sich in einem Spannungsfeld: In vielen Aufgaben müssen sie für Stabilität und Sicherheit sorgen, bei anderen Aufgaben müssen sie ihre Denk- und Handlungsmuster komplett auf den Kopf stellen sowie agil, vernetzt und kollaborativ denken und handeln.»

Eva Abegg

Zu beobachten ist, dass dieser Spagat zu Überforderung führen kann, die sich in Ohnmachtsgefühlen, Widerständen in Veränderungsprozessen oder auch wildem Aktionismus von Führungskräften und Beratern zeigen kann. Was sind mögliche Ansatzpunkte, um dieses Spannungsfeld zu managen und neben der bewährten Stabilität auch Innovation und Bewegung zu ermöglichen?

Ansatzpunkte im Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Stabilität und Innovation

Stucki-Sabeti et al. (2022) formulieren Handlungsempfehlungen, um Verwaltungen Schritt für Schritt agiler zu machen. Sie betonen dabei insbesondere den ganzheitlich-systemischen Blick auf die Organisation, den Fokus auf Prinzipien und Mindsets (also die Ebenen Kultur und Führung) sowie das Starten im Kleinen und das kontinuierliche Weiterentwickeln in Lern- und Entwicklungsschleifen (S. 124–126). In Bezug auf Silodenken und den Umgang mit dem erwähnten Spannungsfeld lassen sich aus der Praxis folgende Ansatzpunkte ergänzen bzw. nuancieren:

Der erste Schritt ist eine differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen Aufgaben und Rollen, die eine Organisation hat. Es macht Sinn, die Aufgabenebenen (hoheitlich, kundenorientiert und politisch) bewusst zu unterscheiden, dies schafft Orientierung und unterstützt darin, sich gegenseitig widersprechende Anforderungen zu verorten. Mithilfe der *Komplexitätsmatrix* (vgl. Abbildung 2) kann der Handlungsbedarf sichtbar gemacht werden: Bei welchen Aufgaben stehen Stabilität und klare Zuständigkeiten im Vordergrund? Wo hindert uns Denken und Handeln in Zuständigkeiten daran, Lösungen zu finden, die den Anforderungen gerecht werden?

Ansatzpunkt 1:
Ein differenziertes Bild und
Bewusstsein für eigene
Aufgaben und ihre unter-
schiedlichen Komplexitäts-
anforderungen entwickeln

Die Praxis zeigt, dass das Bewusstsein für die unterschiedlichen Anforderungen der Aufgaben in der gesamten Organisation, d.h. über alle Hierarchieebenen, gestärkt werden soll. Entscheidungsträger und -trägerinnen und Führungskräfte erleichtert dieses Bewusstsein, Prioritäten in der Weiterentwicklung zu setzen. Für alle Hierarchieebenen schafft es Orientierung und Sicherheit für Veränderungen, indem sichtbar wird, wo tiefgreifende Veränderung in der Zusammenarbeit erforderlich ist, und wo nicht oder nur bedingt.

Ein möglicher Weg zu einem gestärkten Bewusstsein wäre, dieses differenzierte Bild auf Aufgaben in der Organisation gemeinsam zu entwickeln und zu reflektieren. Weitere Möglichkeiten, dieses Bewusstsein zu stärken, ist das Einnehmen der Perspektive von Kunden, Kundinnen und Anspruchsgruppen. Oft werden Wechselbeziehungen erst durch einen Aussenblick sichtbar. Ebenfalls können innerhalb der Organisation Austauschgefäße eingerichtet werden, um das Wissen und Bewusstsein für die anderen zu stärken.

Schlussendlich kann ein gemeinsames Bewusstsein für eigene Aufgaben und ihre unterschiedlichen Komplexitätsanforderungen dazu führen, dass die Fähigkeit zum Sowohl-als-auch von Stabilität und Innovation gestärkt wird.

Ansatzpunkt 2:
Orientierung durch geteilte
Vision und Strategie sowie
Transparenz in der Veränder-
ung schaffen

Eine gemeinsame Vision als Leitstern, aber auch klar definierte strategische Schwerpunkte und Ziele sowie eine klare Mission können Orientierung auf allen Hierarchieebenen schaffen. Dies kann einerseits in Form von Fach- und Themenstrategien (beispielsweise Mobilitätsstrategie, Leitplanken Stadtentwicklung) sein, aber auch in Form klar definierter Missionen und Strategien für Organisationseinheiten oder die gesamte Verwaltung, die nach innen und aussen Orientierung schaffen. Weiter zeigt die Praxis, dass es Transparenz und Klarheit in der Prozessgestaltung von Veränderungsprozessen braucht – dazu gehören insbesondere klare Rollen und Entscheidungswege.

Sorgfältig und transparent gestaltete Veränderungsprozesse sowie übergeordnete Leitplanken und Fixsterne geben Orientierung und ermöglichen es erst, sich sicher in einem Umfeld voller Unsicherheit zu bewegen. Dies ist eine der zentralen Führungsaufgaben für Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen.

Ansatzpunkt 3:
Cross-funktionale Struk-
turen mit entsprechenden
Kompetenzen und finan-
ziellen Möglichkeiten
schaffen

Um komplexen Herausforderungen auf neuen Wegen zu begegnen, braucht es entsprechende cross-funktionale Strukturen und Gefässe. Stucki-Sabeti et al. (2022) sehen in der Förderung der Zusammenarbeit von interdisziplinären, cross-funktionalen und weitgehend selbstorganisierten Teams eines der zentralen Kernanliegen der Agilität (S. 116).

Besonders wichtig erscheint hier, dass diese Strukturen sowohl die gemeinsame Lösungsfindung als auch die Umsetzung ermöglichen. Entsprechende finanzielle Werkzeuge und Entscheidungskompetenzen müssen dazu sichergestellt werden. Die Praxis zeigt, dass in der konzeptionellen Phase von Veränderungsprozessen oft cross-funktional gearbeitet wird. So wird zum Beispiel eine kantonsweite Fachstrategie in einem Querschnittsthema (z. B. zu Nachhaltigkeit) gemeinsam entwickelt. Die Umsetzung und ihre Steuerung geschehen

dann aber oft wieder komplett in den Silos. Das heisst, die Umsetzung wird auch in den Silos budgetiert und damit oft punktuell wieder aus den Budgets gestrichen. So verhindern Finanzierungs- und Budgetierungsprozesse in der Silologik neue Formen der übergreifenden Zusammenarbeit.

Und bei diesem Thema wichtig: Das gezielte Schaffen von cross-funktionalen Strukturen bedeutet nicht, dass die ganze Verwaltung reorganisiert werden soll – kleine Veränderungsschritte können bereits Wirkung zeigen.



**Ansatzpunkt 4:
Querschnittskompetenzen
stärken**

Das Bespielen von übergreifenden Strukturen und die Gestaltung von verwaltungsübergreifenden Prozessen und Projekten braucht Querschnittskompetenzen – so beispielsweise im Projektmanagement, in der Prozessgestaltung und -moderation oder in der Kommunikation. Klassischerweise bestehen in der Verwaltung zwar fundierte Fachkenntnisse in den entsprechenden Fachgebieten, bei den Querschnittskompetenzen gibt es hingegen oft Lücken.

Punktuell und in einer Anfangsphase kann es Sinn machen, diese Kompetenzen extern beizuziehen. Für eine nachhaltige Entwicklung ist der Aufbau interner Querschnittskompetenzen jedoch zentral.

**Ansatzpunkt 5:
Lernprozesse etablieren**

Das gezielte Einführen cross-funktionaler Strukturen und agiler, vernetzter Arbeitsweisen soll als Chance für organisationales Lernen verstanden werden. Dazu gehören ein bewusstes Gestalten der Zusammenarbeit und regelmässiges Reflektieren und Arbeiten am eigenen System. So empfehlen Stucki-Sabeti et al. (2022) das Etablieren von regelmässigen «Feedback-, Coaching- und Reflexionsschlaufen» (S. 126).

Es ist lohnend, sich innerhalb der cross-funktionalen Strukturen regelmässig zu folgenden Fragen auszutauschen:

- Wie erleben wir die Zusammenarbeit?
- Welche Anpassungen braucht es an unseren Strukturen, der Arbeitsweise und an der Kultur der Zusammenarbeit, damit wir noch zielgerichteter, effizienter und effektiver arbeiten können?
- Was haben wir über uns und unsere Organisation gelernt? Was können andere von uns lernen? Wie können wir diese Erkenntnisse mit anderen teilen?

Erkenntnisse sollen der Gesamtorganisation zur Verfügung gestellt werden. Nur dann kann die Verwaltung Schritt für Schritt transformiert werden.

Literatur

Lévesque, V., & Michl, T. (2018). Agilität – die Zukunft der öffentlichen Verwaltung. In Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, S. 41–54. Berlin: Springer Gabler.

Lévesque, V., & Vonhof, C. (2018). Agilität – die Zukunft der öffentlichen Verwaltung. In Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, S. 15–22. Berlin: Springer Gabler.

Michl, T., & Steinbrecher, W. (2018). Wozu kann unsere Gesellschaft eine «agile Verwaltung» brauchen? In: In Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, S. 23–40. Berlin: Springer Gabler.

Stucki-Sabeti, S., Fluri, A., & Kessler, O. (2022): Agilität in der öffentlichen Verwaltung – vom Konzept in die Praxis. *Swiss Yearbook of Administrative Science*, 13(1), p. 111–130. <https://doi.org/10.5334/ssas.174>

ZOE Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change (Ausgabe 3/2023): Aktenzeichen Change, Öffentliche Verwaltung im Wandel.

Die Luzerner Management Foren der Jahre 2014–2023

1. LMF 2014

Agieren statt reagieren: Strategieorientierte Führung und Organisation an der Schnittstelle zur Politik

- Informatik-Grossprojekt LUTAX – Strategisches Management und Reorganisation als zentrale Erfolgsfaktoren
Felix Muff, Leiter Dienststelle Steuern Kanton Luzern
- Regionales Bauamt Oberseetal – Synergiegewinne für die Gemeinden
Karin Colombo-Müller, Leiterin Regionales Bauamt Oberseetal & Fabian Peter, Gemeindeammann Inwil, Vorstand Gemeindeverband LuzernPlus
- St. Moritz – Mit Strategie in die Zukunft
Sigi Aspiron, Gemeindepräsident St. Moritz
- Sauberkeit aus einer Hand – Strategieorientierte Reorganisation der Stadtreinigung Basel
Dr. Roger Reinauer, Leiter Tiefbauamt Kanton Basel-Stadt

2. LMF 2015

Agieren statt reagieren in Zeiten knapper Mittel: Aktives Gestalten an der komplexen Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung

- Mit der Strategie auf der Spur bleiben – trotz Gegenwind
Robert Küng, Regierungsrat des Kantons Luzern, Vorsteher des Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartements (BUWD) & Thomas Buchmann, Departementssekretär BUWD, Präs. Verkehrsverbund Luzern
- Verwaltungsführung in politisch turbulenten Zeiten
Matthias Gysin, Verwaltungsleiter Gemeinde Aesch BL
- Strategieorientierte Führung in Zeiten knapper Mittel bei Grün
Stadt Zürich, Axel Fischer, Leiter Geschäftsbereich Unterhalt, Grün Stadt Zürich
- Sparen und Verzichten in der Stadt Zug – Anspruch und Wirklichkeit
Dr. Karl Kobelt, Stadtrat Zug, Vorsteher Finanzdepartement

**Grenzen überwinden – Zusammenarbeit gestalten:
Mehr Wirkung und Effizienz in der Verwaltung und Politik**

**3. LMF
2016**

- Innovative Schweiz oder mittelmässige Kompromisse?
Kooperation im Spannungsfeld von Föderalismus, Konkordanz
und Konsenskultur
*PD Prof. Dr. Patricia Wolf, Leiterin Zukunftslabor CreaLab,
Hochschule Luzern*
- Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Kanton und
Gemeinden – Erkenntnisse aus dem Kanton Aargau
*Yvonne Reichlin-Zobrist, Leiterin Gemeindeabteilung Kanton
Aargau*
- Gemeindestrukturreform im Kanton Glarus: Von der Vision
zum Zukunftsmodell?
*Martin Landolt, Nationalrat, Landrat Kanton Glarus,
Unternehmer*
- Komplexe Grossprojekte in der Stadt Zürich – Herausforde-
rungen der departementsübergreifenden Zusammenarbeit
Martina Glaser, Stv. Leiterin Projektstab Stadtrat, Zürich
- Zusammenarbeit im Gesundheitswesen zwischen den Kantonen
Basel-Stadt und Basel-Landschaft – ein Werkstattbericht
*Dr. Lukas Engelberger, Regierungsrat und Vorsteher Gesund-
heitsdepartement Kanton Basel-Stadt & Olivier Kungler,
Generalsekretär Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion
Kanton Basel-Landschaft*

**4. LMF
2017**

Glaubwürdig sein und Vertrauen schaffen. Dialog und Kommunikation in Zeiten von Fake News, Twitter, Facebook & Co

- Carte Blanche: Wie sollten Politik und Verwaltung im «Chancenland Schweiz» ihre Kommunikation gestalten?
Flavia Kleiner, Co-Präsidentin Operation Libero
- Was tun, wenn Volksinitiativen die Politik durcheinanderwirbeln?
Lea Bischof, Gemeindepräsidentin Hochdorf
- Interne Kommunikation als Basis für eine kundenorientierte Verwaltung
Peter Hausherr, Gemeindepräsident Risch & Ivo Krummenacher, Gemeindeschreiber Risch
- Social Media als Kommunikationsinstrument im Politik- und Verwaltungsalltag
Marco Greiner, Vizestaatschreiber und Regierungssprecher Kanton Basel-Stadt
- Kommunikation bedeutet Gemeinsamkeit
Moritz Leuenberger, ehemaliger Bundesrat

**5. LMF
2018**

Leadership in Politik und Verwaltung – gestalten statt verwalten!

- Carte Blanche: Leadership in Verwaltung, Politik und Privatwirtschaft. Was können wir aus den drei Welten lernen?
Patrizia Pesenti, Rechtsanwältin, u.a. ehemalige Regierungsrätin Kanton Tessin
- Führung im Kollegialsystem – zwischen Lösungsorientierung und Profilierung,
Monika Knill, Regierungsrätin Kanton Thurgau
- Strategie und Leadership: Von der Amtsstube zur performanceorientierten Organisation
Sergio Gut, Direktor Bevölkerungsamt der Stadt Zürich
- Gemeindepräsident und CEO: Erfolgreiche Führung im Tandem
Bernhard Büchler, Gemeindepräsident & Philipp Rölli, CEO, Gemeinde Rothenburg
- Zwischen Macht und Ohnmacht: Von der Kunst Visionen zu verfolgen und das Mögliche umzusetzen
Dr. Markus Notter, u.a. ehemaliger Regierungsrat Kanton Zürich

Chancen erkennen – Dynamik nutzen: Veränderungen in Politik und Verwaltung aktiv gestalten

**6. LMF
2019**

- Quereinstieg als Chance? Lassen sich mit frischem Wind und unkonventionellen Ideen starre Strukturen nachhaltig in Bewegung bringen?
Christian Jott Jenny, Gemeindepräsident St. Moritz
- Digitalisierung als einmalige Chance? Wie sich die Verwaltung im Kanton Aargau neu erfindet
Vincenza Trivigno, Staatsschreiberin Kanton Aargau
- Umzug als Chance? Wie eine neue Arbeitsumgebung die Kultur verändert
*Sonya Schürmann, Leiterin Personaldienst Stadt Zug und
Martin Würmli, Stadtschreiber*
- Visionäres Grossprojekt als Chance? Wie der Kanton Uri den Stier bei den Hörnern packt
Dr. Heidi Z'graggen, Regierungsrätin Kanton Uri
- Reflexion des Forums: Ein Dialog über den produktiven Umgang mit Gegenwind
*Prof. Dr. Erik Nagel, Co-Leiter Institut für Betriebs- und Regional-
ökonomie IBR, Vize-Direktor Hochschule Luzern – Wirtschaft*

Führen im Dialog mit der Unsicherheit (Online)

**7. LMF
2020**

- Besondere Lage, besondere Führung – Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Stadt Zürich
Corinne Mauch, Stadtpräsidentin Zürich
- Krisenmanagement im Föderalismus – Erkenntnisse eines kantonalen Gesundheitsdirektors und GDK-Präsidenten
*Dr. Lukas Engelberger, Vorsteher Gesundheitsdepartement
Basel-Stadt, Präsident der Gesundheitsdirektorenkonferenz*
- Politik nach der Corona-Krise: bitte nicht back to normal!
*Dr. Nico van der Heiden, Mitglied des Grossen Stadtrats Luzern,
Dozent Hochschule Luzern, Politikwissenschaftler*

**8. LMF
2021****Top-Arbeitgeberin öffentliche Verwaltung? Führung macht den Unterschied!**

- «Out of the box» Wie Arbeitskultur Innovation und Arbeitgeberattraktivität fördert. Für die öffentliche Verwaltung nur ein ferner Traum?
Daniela Landherr, Head of Talent Engagement, EMEA
- «Lohnt sich das?» Als Gemeinde Top-Arbeitgeberin werden und bleiben: grundsätzliche Haltung und Erfolgsfaktoren
Thomas Ziltener, Gemeindeschreiber Rüti ZH
- «Auf verlorenem Posten?» Können Exekutivpolitiker*innen erfolgreich führen und zu einem attraktiven Arbeitsumfeld beitragen?
Prof. Dr. iur., Bernhard Pulver, Regierungsrat Kanton Bern 2006–2018, Honorarprofessor der Universität Bern, Verwaltungsratspräsident Insel Gruppe AG
- «Führen in der Veränderung» Die Transformation der Verwaltung in der Arbeitswelt 4.0
Monika Studer, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung Kanton Luzern
- «Wissenschaft und Praxis im Dialog» Führung und Organisation in der Verwaltung erfolgreich erneuern
Shiva Stucki-Sabeti, Ökonomin, Philosophin und Kommunikationswissenschaftlerin, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Die digitale Transformation kann gelingen!

9. LMF
2022

- Ansätze für die erfolgreiche Gestaltung einer offenen und digital vernetzten Verwaltung
Alessia Neuroni, Leiterin Abteilung Digitale Verwaltung & E-Government, Staatskanzlei des Kantons Zürich & Carmen Koch, Leiterin Organisationsentwicklung, Abteilung Digitale Verwaltung & E-Government, Staatskanzlei des Kantons Zürich
- «Smartes Luzern»: von hohen Erwartungen, sichtbaren Erfolgen und notwendigen Entwicklungen
Urs Truttmann, Leiter Digital / CDO a.i. Stadt Luzern & Christian Bünter, Personalchef Stadt Luzern
- Wie das Silo-Denken überwinden? Eine Auslegeordnung
Beni Würth, Ständerat Kanton St. Gallen, ehemals Regierungsrat und Präsident der Konferenz der Kantonsregierungen sowie Stadtpräsident Rapperswil-Jona
- Gestalten statt Verwalten? Wie Design Management die Verwaltung unterstützen kann
Sabine Junginger, PhD, Professorin für Design Management an der Hochschule Luzern und Beraterin im öffentlichen Bereich



**10. LMF
2023**

**Innovative Verwaltung – das geht! Spielräume nutzen,
Ideen verwirklichen**

- Systemische Innovation zur Steigerung der organisationalen Resilienz – komplex und interdisziplinär
Jens Meissner, Professor für organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern – Wirtschaft
- Säen, Testen, Ausgründen im Greenhouse – Ein Innovationshub in der Verwaltung
André Woodtli, Amtschef Amt für Jugend und Berufsberatung, Kanton Zürich & Stefanie Rübenacker, Head of Greenhouse, Amt für Jugend und Berufsberatung, Kanton Zürich
- Mutig vorangehen, nicht lamentieren – ein frischer Blick auf Verwaltung und Politik
Jacqueline Badran, Unternehmerin und Nationalrätin
- Teamwork, Kollaboration, Zusammenarbeit – eine Analyse mit wenigen Strichen auf den Punkt gebracht
Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler bringen mit Hilfe einer Kreidetafel nützliches Wissen aus der Teamforschung mit viel Schalk und ein paar Strichen auf den Punkt.

Weitere Informationen zum Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung: www.hslu.ch/lmf

Fachbeirat LMF

Die Mitglieder des Fachbeirates unterstützen die Forumsleitung bei der inhaltlichen Gestaltung und Weiterentwicklung des Luzerner Management Forums.

Fachbeirat im November 2023

- Erika Bachmann, Leiterin Personal Sozialdepartement Stadt Zürich
- Eliane Birchmeier, Vorsteherin Baudepartement, Stadträtin Zug
- Raphael Kottmann, Rechtsanwalt und Gemeindepräsident Oberkirch
- Philipp Rölli, Geschäftsführer Gemeinde Rothenburg
- Anders Stokholm, Stadtpräsident Frauenfeld und Präsident Schweizerischer Städteverband
- Urs Truttmann, Chef Digital Officer, Stadt Luzern

Frühere Fachbeirätinnen und -beiräte (mit damaligen Funktionen)

- Andrea Wiedemann, Leiterin Human Resources Basel-Stadt
- Renate Amstutz, Direktorin Schweizerischer Städteverband, Bern
- Dr. Caroline Barthe, Leiterin Generalsekretariat, Bau- und Verkehrsdepartement des Kantons Basel-Stadt
- Dr. Karl Kobelt, Stadtrat Zug, Vorsteher Finanzdepartement
- Robert Küng, Regierungsrat des Kantons Luzern
- Regula Nebiker Toebak, Staatsarchivarin Kanton Basel-Landschaft und Stadträtin Liestal
- Prof. Dr. Iwan Rickenbacher, Kommunikationsberater, Brunnen
- Felix Muff, Leiter Dienststelle Steuern des Kantons Luzern
- Petra Gössi, Nationalrätin, Mitglied des Fachhochschulrates der Hochschule Luzern
- Elisabeth Zäch, Stadtpräsidentin Burgdorf und Grossrätin Kanton Bern

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren



Eva Abegg absolvierte nach ihrem geisteswissenschaftlichen Bachelor an der Universität Basel an der Hochschule Luzern ein Masterstudium in Business Administration mit Schwerpunkt Public und Nonprofit Management. In ihren Tätigkeiten im Kultur- und Projektmanagement sowie im Fundraising in NPOs entdeckte sie ihre Faszination für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse. Seit Anfang 2020 ist sie als Beraterin bei BCP Business Consulting Partner AG in Basel tätig. Sie begleitet Organisationen der öffentlichen Verwaltungen und NPOs in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen rund um Strategie, Organisation sowie Führung und Kultur. Sie verfügt über einen CAS in Change Management, Organisationsberatung und -entwicklung.

eva.abegg@bcp.ch



Christine Beeler studierte in Genf und Brüssel internationale Beziehungen (BA) und Europa Studien (MA) sowie in Luzern Public und Nonprofit Management (MSc). Seit 2022 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Vor ihrer Tätigkeit an der HSLU absolvierte sie ein Hochschulpraktikum in der Direktion für europäische Angelegenheiten des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) und arbeitete als Fachspezialistin und Teamleiterin Contact Tracing bei der Dienststelle Gesundheit und Sport des Kantons Luzern.

christine.beeler@hslu.ch

Marco Eichenberger studierte in Luzern Business Administration (BSc) und politische Ökonomie (MA) sowie in Paris Volkswirtschaft (MSc). Seit 2019 arbeitet er als Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Vor seiner Tätigkeit an der Hochschule Luzern arbeitete er sowohl in der Direktion für Wirtschaftspolitik beim Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) als auch in Unternehmensberatung zum Thema digitale Transformation. In diesem Kontext ist er seit 2021 auch als Startup-Gründer engagiert.

marco.eichenberger@hslu.ch



Florian Frey konnte im Anschluss an sein Studium in Wirtschaftswissenschaften (B.A. mit Major in Business) an der Universität Basel Erfahrungen im Bereich Business Development sammeln. Kurze Zeit später hat er bei BCP Business Consulting Partner AG in Basel den Einstieg in die Beratung gefunden. Dort begleitet er seit Anfang 2023 als Consultant Organisationen in den Feldern Strategie, Kultur und Führung.

florian.frey@bcp.ch





Prof. Oliver Kessler, lic. rer. publ. HSG, ist Ökonom und Politikwissenschaftler und seit 2003 als Dozent, Forscher und Organisationsberater am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig. Die Entwicklung von Strategien, Organisationen, Führungskulturen und Kooperationen – insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich – sind seine Arbeitsschwerpunkte. Er leitete am IBR von 2006 bis 2020 das Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management und von 2004 bis 2019 war er Co-Studienleiter des Weiterbildungsmasters «MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich». Seit 2013 ist er Co-Leiter des Forschungs- und Beratungsschwerpunktes «Öffentliches Gesundheitsmanagement» und seit 2019 Leiter des International Office des Departements Wirtschaft der HSLU. Vor seinem Engagement an der HSLU war er in verschiedenen Funktionen in sozialen Organisationen, in der Verwaltung und in der Privatwirtschaft tätig.

oliver.kessler@hslu.ch



Silvana Marazzi hat in ihrer Berufslaufbahn in vielen unterschiedlichen Kontexten und Funktionen gearbeitet bevor sie sich spät zu einem Studium der Betriebsökonomie (BSc) entschied. Fasziniert von Veränderungen stieg sie nach dem Studium bei BCP Business Consulting Partner AG, Basel in die Beratung ein von wo aus sie Organisationen in den Feldern Strategie, Struktur und Kultur/Führung begleitet. Seit 2020 prägt und gestaltet sie als Partnerin das Unternehmen mit. Mit dem Ziel, Veränderungen umfassend zu verstehen und zu begleiten schloss sie 2023 als MAS Coaching & Organisationsberatung (bso/zhaw) ab. Sie gibt ihr Wissen als Lehrbeauftragte für Change Management (Weiterbildung bfh) an Führungskräfte weiter.

silvana.marazzi@bcp.ch

Ann-Kristin Rösli Zeis hat der Universität Basel Ökonomie und Verwaltungsrecht studiert. Die ersten Jahre ihrer beruflichen Laufbahn hat sie in kantonalen und kommunalen Verwaltungen in unterschiedlichen Fach- und Führungspositionen verbracht. Im Jahr 2017 hat sie die Tätigkeit bei BCP Business Consulting Partner, Basel aufgenommen. Als Senior Consultant begleitet sie unterschiedliche öffentliche Verwaltungen bei den Themen Projektmanagement, Prozessmanagement und Organisationsgestaltung. Dabei legt sie immer auch einen Fokus auf das Thema der digitalen Transformation, welches sie in der Weiterbildung «CAS Digitale Verwaltung» an der ZHAW vertieft hat.



ann-kristin.roesli@bcp.ch

Prof. Jonas Willisegger hat an den Universitäten Bern und Lausanne Politikwissenschaft, Recht und Geschichte studiert. Vor seiner Tätigkeit an der Hochschule Luzern arbeitete er als Direktionsadjunkt und stellvertretender Informationsbeauftragter im Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung (Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung) und beschäftigte sich mit Themen der Krisenvorsorge auf nationaler und internationaler Ebene. An der HSLU leitet er seit 2020 das Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management und arbeitet seit 2013 als Dozent, Projekt- und Studienleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR). Public Governance bzw. politische Steuerungsfragen auf allen drei Staatsebenen gehören zu seinen Forschungsschwerpunkten. Er leitet den Master of Advanced Studies in Public Management sowie die zugehörigen CAS-Programme.



jonas.willisegger@hslu.ch

Hochschule Luzern
Wirtschaft
Institut für Betriebs- und
Regionalökonomie IBR
Zentralstrasse 9
Postfach
6002 Luzern

T +41 41 228 41 50
ibr@hslu.ch
hslu.ch/ibr

