

Editorial

Liebe Kolleginnen
und Kollegen

Folgender Fachartikel «Public Competence. Der Mensch im Fokus» gibt Euch Hinweise, was mit diesem Schlagwort gemeint ist und vermittelt Euch einen Einblick auf den bevorstehenden interessanten Workshop.

Worum geht es, was steckt dahinter, was dürfen wir erwarten...? Diese Fragen werden durch die drei Autoren, resp. Referenten, Mischa Bühler, Hugo Kreyenbühl und Patrick Müller in dieser Drehscheibe und am Workshop «Public Competence. Der Mensch im Fokus» am 20. Mai 2010, beantwortet - von Praktikern für Praktiker!

Ich wünsche Euch viel Spass bei der Lektüre und freue mich auf einen spannenden Workshop!

Eure Präsidentin, Karin Stutz

Fachliche Publikation

«Public Competence. Der Mensch im Fokus»

Gemeinden und Städte sind Dienstleistungsunternehmen: Für Menschen von Menschen.

Damit Sie als in Gemeinden und Städten tätige Führungskräfte Ihre Ziele erreichen können sind breit gefächerte Kompetenzen unabdingbar. Nebst dem Fachwissen drängt sich eine Annäherung an weitere Fragestellungen auf:

- Welches sind meine Wertvorstellungen?
- Wie kann ich Wissen kommunizieren?
- Wie gehe ich mit anderen Menschen und mit einzelnen Situationen um?
- Wie kann ich die an mich gestellten Aufgaben überzeugend angehen?

Fragen, deren Erörterung entscheidend sein kann: für den Erfolg einer Organisation und insbesondere auch für Ihre nachhaltige Arbeitsmarktfähigkeit und persönliche Entwicklung.

Fragen, mit welchen sich der eintägige und praxiserprobte Workshop «Public Competence. Der Mensch im Fokus.» auseinandersetzt.

Um was geht es?
Welche Kompetenzen sind zur erfolgreichen Führung von Gemeinde- und Stadtverwaltungen nötig?

Im Rahmen ihres Nachdiplomstudiums «Master of Advanced Studies in Public Management» an der Hochschule Luzern untersuchten drei Praktiker von Gemeindeverwaltungen aus den Kantonen Aargau und Zürich die bei den Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen der Deutschschweiz vorhandenen Kompetenzen und verglichen diese mit den Ansprüchen, welche deren politische Vorgesetzten an sie stellen sowie mit Erkenntnissen aus aktuellen wissenschaftlichen Diskussionen. Fazit: Bei der Führungsarbeit besteht ausgewiesener Nachholbedarf.

INHALT

Editorial	1
«Public Competence. Der Mensch im Fokus»	1
Portrait	3
Wettbewerb	4
Aufrufe	4
Vorschau GV 2010	4
Kurswesen	4
Sportlicher Event	4
Etwas zum Schmunzeln	4

Auf welcher These basiert diese Erkenntnis?

Die Ausbildung der Führungskräfte der Gemeinde- und Stadtverwaltungen der Deutschschweiz ist stark auf das eigentliche Berufshandwerk ausgerichtet. Es werden bestens qualifizierte Fachspezialisten ausgebildet, die nach ihrer Ausbildung Führungsfunktionen in Verwaltungen übernehmen. Diese Spezialisten verfügen zwar über ein umfassendes Fachwissen, sind aber nicht genügend auf die Anforderungen und Ansprüche an Führungskräfte von Stadt- und Gemeindeverwaltungen vorbereitet. Um diesen Ansprüchen genügen zu können, sind, nebst dem Fachwissen, weitere entscheidende Kompetenzen unabdingbar.

Was ist Kompetenz?

Kompetenz stammt vom lateinischen Verb *competere* ab und bedeutet soviel wie zusammentreffen, zukommen oder zustehen. Die Wissenschaft konnte sich bis heute nicht abschliessend auf eine positive Definition von Kompetenz einigen. In der wissenschaftlichen Diskussion kann jedoch festgestellt werden, dass sich vier Grundmerkmale von Kompetenz durchgesetzt haben, die heute mehrheitlich akzeptiert werden und eine Annäherung an den Begriff im weiteren Sinne erlauben: Kompetenz dient der Bewältigung von Situationen, hat einen Kontextbezug, ist an ein Subjekt gebunden und veränderbar.

Die Autoren bedienten sich zur Erhebung der Kompetenzen eines selbst entwickelten, an das Evaluationsinstrument «Potential» von Sigmund (www.sigmund.net) angelehnten Modells zur Definition und Messung von Kompetenzen. Mit einer in allen Gemeinde- und Stadtverwaltungen der Deutschschweiz im Herbst 2008 durchgeführten und durch Ajila AG (www.ajila.ch) unterstützten quantitativen Umfrage wurden die Kompetenzen der Führungskräfte anhand einer Selbstbeurteilung evaluiert. Gleichzeitig definierten die Exekutivmitglieder der gleichen Gemeinden anhand dieses Evaluationsinstruments das Anforderungsprofil, welches sie an ihre Führungskräfte stellen. Die so erhaltenen Informationen wurden um Er-

Die Autoren



Mischa Bühler
Gemeinde Unterentfelden AG
Stellvertretender Gemein-
schreiber



Hugo Kreyenbühl
Gemeinde Niederrohrdorf AG
Gemein-
schreiber



Patrick Müller
Gemeinde Urdorf ZH
Leiter Stab

kenntnisse aus aktuellen wissenschaftlichen Diskussionen ergänzt. Von den 1'605 angeschriebenen Gemeinden der Deutschschweiz haben sich 414 Personen an der Umfrage beteiligt.

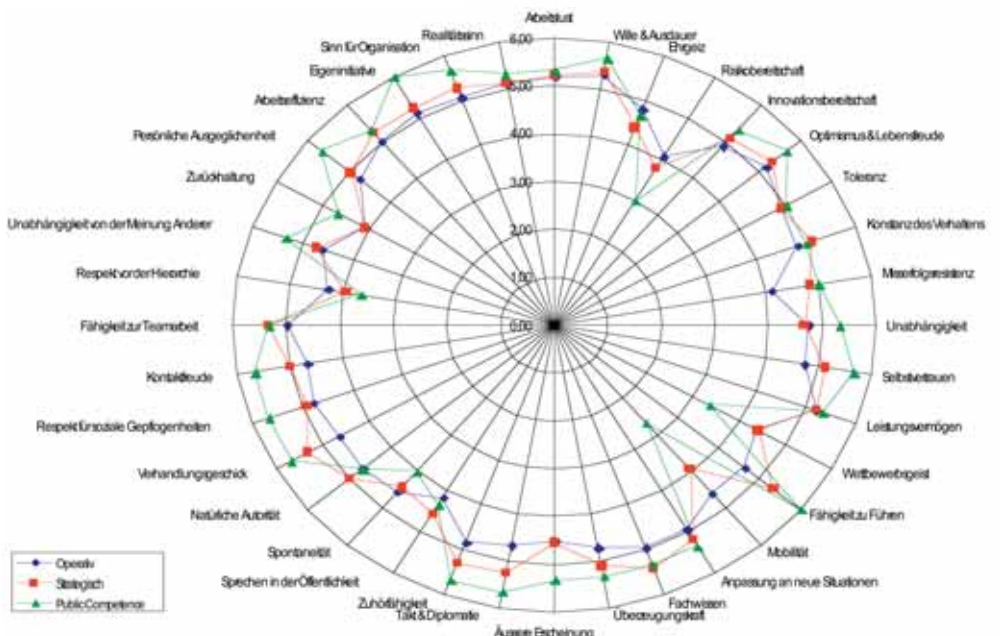
Erkenntnis aus Umfrage: Führungskompetenzen werden vernachlässigt!

Die von den Autoren formulierte These, wonach eine hohe Fachkompetenz und die sich daraus ergebende korrekte Gesetzesanwendung keine Gewähr biete, eine Gemeinde- oder Stadtverwaltung erfolgreich führen zu können und dass insbesondere hinsichtlich

des Führungsverhaltens Entwicklungsbedarf bestehe, wurde durch die Umfrage im Grundsatz bestätigt.

Die Anforderungen der politischen Vorgesetzten an ihre Führungskräfte aus der Verwaltung bezüglich ihrer Führungsfähigkeiten sind deutlich höher, als die Führungskräfte sich selber bewerten. Noch deutlicher kommen die Unterschiede zum Vorschein, wenn die Selbstbewertungen der weiblichen und männlichen Führungskräfte analysiert werden. Weibliche Führungskräfte schätzten ihre Führungsfähigkeit generell tiefer ein als ihre männlichen Kollegen. Ob dies jedoch tatsächlich so ist, muss aufgrund der Quantität der Umfrage im Raum stehen gelassen werden: Aufschluss darüber könnte eine qualitative Umfrage liefern. Ebenfalls auffallend ist, dass junge Führungskräfte ihre Führungsfähigkeit nicht so hoch einschätzen, wie ihre älteren Kolleginnen und Kollegen: Also ein Indiz dafür, dass Führen, genauso wie das Fachwissen, gelernt werden kann und diesem Umstand in den Kaderausbildungen mehr Gewicht zugemessen werden muss.

Dennoch brachte die Analyse auch deutlich zum Vorschein, dass die Exekutivmitglieder von ihren Kadermitarbeitenden ein sehr hohes Mass an fachlichen Kompetenzen verlangen. Die Führungsausbildung zulasten der Fachkompetenz zu verstärken wäre also der falsche Weg. Vielmehr muss die Fachkompetenz weiterhin gewichtet, jedoch um führungsrelevante Aspekte erweitert werden.



Lösungsansatz: Spannungsfeld Politik und Verwaltung beleuchten

Die Differenzen bezüglich der Anforderungen der strategischen Ebene sowie den tatsächlich bei den Führungskräften vorhandenen Kompetenzen in den Bereichen Ehrgeiz, Innovationsbereitschaft, Misserfolgsresistenz oder Selbstvertrauen weisen auf ein nicht unerhebliches Konfliktpotential hin, welches sich im politischen und administrativen Kreislauf widerspiegelt. Die Prozesse und Ergebnisse der Gemeinden und Städte werden durch die politische Einflussnahme sowie durch Managemententscheide der Verwaltung beeinflusst. Politische- und Managemententscheide gründen jedoch vielfach auf unterschiedlichen Antriebsmotiven: Wo sie aufeinandertreffen («Scharnier») wird eine Übersetzerin in der Person der Führungskräfte benötigt. Führungskräfte sind also beiden Kreisläufen stark ausgesetzt, indem sie die politisch motivierten Entscheidungen in verwaltungsorientierte Führungsentscheide umwandeln müssen, und umgekehrt. Indem sich beide Kreisläufe das Vor-

handensein des jeweils anderen Kreislaufes bewusst sind, kann das Risiko von Irritationen und Reibungsverlusten (Konflikten) minimiert werden.

Lösungsansatz: Interpersonale Entwicklung anstreben

Kompetenzen unterliegen einem stetigen Wandel und sind veränderbar. Veränderungen lassen sich gezielt herbeiführen, was wiederum bedeutet, dass man ausgewählte Kompetenzen durchaus selbst oder beispielsweise mit Hilfe eines Coachs entwickeln kann. Insbesondere die Kompetenzen Sprechen in der Öffentlichkeit, Verhandlungsgeschick, Anpassung an neue Situationen oder Misserfolgsresistenz lassen sich durch Support von Aussen verändern. Mit externen Instrumenten der Supervision, Einzel-supervision oder Intervision kann der in sich geschlossene Verwaltungskreislauf geöffnet und die persönliche Entwicklung eines Individuums gefördert werden. Intervisionen empfehlen sich dabei insbesondere für Gruppen, in denen ein dauerhafter Erfahrungsaustausch möglich ist.

Lösungsansatz: Weiterbildung besuchen

Um die aus der durchgeführten Umfrage gewonnenen Erkenntnisse weitergeben zu können, bieten die drei Autoren eine eintägige Weiterbildungsveranstaltung an, welche bereits für die Finanzfachleute der Aargauer Gemeinden durchgeführt wurde. Der Workshop «Public Competence. Der Mensch im Fokus.» bietet viele theoretische und praktische Inputs, eingebettet in einen ganzheitlichen Entwicklungsrahmen. Der Kursaufbau und die Praxisnähe der Referenten bieten beste Gelegenheit, die eigenen Kompetenzen zu reflektieren und zu vertiefen. Den Teilnehmenden wird dabei anhand eines einfachen Modells die Thematik «Public Competence» näher gebracht und die persönliche Konstitution, Lernen und Wissen, Kommunikation und Präsentation, Umgang mit Menschen sowie Methoden in Entscheidungsprozessen betrachtet. Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, ihr eigenes Kompetenzprofil mit den Ergebnissen der durchgeführten Studie zu vergleichen und zu diskutieren.

Portrait



Ich kam am 12. März 1969 in Wald im Zürcher Oberland zur Welt. Aufgewachsen bin ich zusammen mit vier Geschwistern auf einem Bauernhof im Weiler Hittenberg oberhalb des Dorfes in der Nähe der Zürcher Höhenklinik. Ich besuchte die Primarschule in einer Sechsklassenschule.

Nach der Sekundarschule machte ich in den Jahren 1985 – 1988 die Verwaltungslehre in der Gemeindeverwaltung Wald. Damals waren anstatt Personal Computer noch Schreibmaschinen mit Kugelkopf oder Typenrad im

Einsatz. Wir Lehrlinge schrieben gar Familien- und Heimatscheine noch auf der guten alten Hermes-Schreibmaschine. Jeder Tippfehler hiess nochmals von vorne zu beginnen. In der EWK, im Finanz- wie auch im Steueramt unterstützten die Programme von NCR die tägliche Arbeit.

Am liebsten hätte ich – als Zahlenmensch – nach der Lehre auf einer Finanzverwaltung gearbeitet. Nirgends war jedoch im Raum Zürcher Oberland eine Stelle frei und so arbeitete ich – unterbrochen durch den Militärdienst – von 1988 – 1992 im Steueramt Wetzikon als Registerführer. Danach packte ich die Chance, um in Fischenthal, der flächenmässig grössten Zürcher Landgemeinde, 3 Jahre als Steuersekretär tätig zu sein. 1995 kehrte ich zurück in die Gemeindeverwaltung Wetzikon als Leiter des Steueramtes. Parallel dazu besuchte ich die Vorlesungen des VZGV an der Uni Zürich, um 1997 die Grundprüfung abzulegen und zu bestehen. Für die Spezialgebiete wechselte ich dann in das neu gegründete IVM, wo ich die Fachdiplome Soziales, Finanzen und Bauwesen erwarb und mir schliesslich im Frühjahr 2002 der kantonale Fachausweis «Dipl. Verwaltungsmanager/dipl. Gemeindeschreiber IVM» verliehen wurde.

Per Februar 2008 wurde ich zum neuen Leiter Abteilung Finanzen der Stadt Wetzikon mit den Bereichen Finanzen und Steuern berufen. Seither beschäftige ich mich in meiner täglichen Arbeit zu 2/3 mit Finanzen (Finanzplan, Budget und Jahresrechnung und dergleichen) und zu 1/3 mit

Steuern, hier mit Schwerpunkt Grundstückgewinnsteuern. Mir zur Seite stehen die Bereichsleiterin Finanzen und der Bereichsleiter Steuern sowie 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Seit 10 Jahren bin ich zudem im Auftrag der Lehrlingskommission VZGV als Prüfungsexperte im Einsatz.

Ein riesiger Glücksfall war für mich, dass ich im Herbst 1987 am Lehrlingslager des VZGV in Engelberg teilnehmen konnte, war doch damals dieses Privileg nur etwa der Hälfte aller Verwaltungslehrlingen im Kanton Zürich vergönnt. Das Los entschied über die Teilnahme. In diesem Lager lernte ich Personen kennen, die ich heute an Veranstaltungen des VZF regelmässig wieder sehe. Das Beste aber: Ebenfalls am Lager nahm Kathrin Peter aus Hinwil teil, meine heutige Frau, mit der ich seit über 16 Jahren verheiratet bin.

Seit 1999 wohnen wir zusammen mit unserem 11-jährigen Sohn Dominic in Wetzikon. Ich habe so das Privileg, das Mittagessen zu Hause einnehmen zu können. Die täglichen Velofahrten zum Stadthaus, auch bei Regen und Sturm, halten mich fit, wobei ich hier mit mindestens zwei Joggingrunden pro Woche noch ein bisschen nachhelfe. In den Sommermonaten hält mich auch der Umschwung unseres Hauses auf Trab und im Winter gehört eine Woche Skiferien in Adelboden einfach dazu. Um meine Work-Life Balance positiv zu beeinflussen, singe ich zudem im reformierten Kirchenchor Wetzikon.

Ich habe ausserordentlich gerne Besuch. Samstagabend, ein feines Essen, dazu ein Glas Wein, Gespräche über Gott und die Welt, was will man noch mehr?

Seit knapp zwei Jahren bin ich nun Vorstandsmitglied des VZF. Die Arbeit im Vorstand bereitet mir sehr viel Freude und stellt eine Bereicherung und Abwechslung zur täglichen Arbeit dar.

Ruedi Keller

WETTBEWERB

Der **VZF führt einen attraktiven Wettbewerb** durch, um euch die Knowhow-Plattform ein wenig vertrauter zu machen!

Gewinne einen von fünf Preisen im Gesamtwert von 750 Franken: **ein Netbook**, eine mobile Festplatte oder ein USB-Stick!

Mitmachen ist ganz leicht! Einfach die Knowhow-Plattform auf www.vzf.ch besuchen und einen oder mehrere Beiträge bis zum 30. April 2010 hochladen und schon nimmst du automatisch an der Verlosung teil! Die Verlosung findet an der diesjährigen GV, dem 27.05.2010 statt.

Wir wünschen allen Teilnehmern viel Glück!

AUFRUF

Erfahrungsgruppe Controlling

Zwei bis drei Mal pro Jahr trifft sich die Erfahrungsgruppe (ERFA)Controlling. An den Treffen nehmen jeweils 6 bis 8 Personen teil, welche als Leiter Finanzen und als Gemeindefinanzschreiber arbeiten oder im Bereich Controlling tätig sind.

In der Regel stellt an jedem zweiten Treffen ein ERFA-Mitglied die Führungs- und Steuerungsinstrumente vor, welche in seiner Gemeinde eingesetzt werden (z.B. Strategie/Finanzplan/Voranschlag/Kredit- und Projektkontrolle/Zwischenberichte/Jahresberichterstattung etc.). An den übrigen Treffen wird jeweils ein Fachthema bearbeitet; zum Beispiel stellt man gegenseitig den Finanzplan seiner Gemeinde vor. Teilweise werden für die Bearbeitung dieser Fachthemen externe Referenten eingeladen. Als Beispiel hat ein Vertreter der kantonalen Personalabteilung die Instrumente im Bereich Personalcontrolling vorgestellt oder ein Finanzvorstand hat zum Thema Nachhaltigkeit referiert.

Sofern Du an einer verbindlichen Teilnahme an der ERFA-Gruppe interessiert bist, kannst Du mit Markus Josi Kontakt aufnehmen (markus.josi@stadt-uster.ch).

GENERALVERSAMMLUNG 2010

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Es freut uns sehr, dass sich Stefan Peter, Gemeinde Seuzach, bereit erklärt hat, die diesjährige Generalversammlung von **Donnerstag, 27. Mai 2010**, zu organisieren. Herzlichen Dank!

Als Gastreferent dürfen wir dieses Jahr Pater Dr. Albert Ziegler begrüssen, der uns durch seine bemerkenswerte Persönlichkeit und Lebenserfahrung sicherlich bereichern wird. Die persönliche Einladung werden wir Euch zu gegebener Zeit zustellen und freuen uns bereits heute auf Euer zahlreiches Erscheinen.

KURSWESSEN

«Public Competence. Der Mensch im Fokus» (Methoden- und Sozialkompetenz)

Welches sind meine Wertvorstellungen? Wie kann ich Wissen kommunizieren? Wie gehe ich mit anderen Menschen und mit einzelnen Situationen um? Wie kann ich die an mich gestellten Aufgaben überzeugend angehen? Fragen, mit denen sich der eintägige und praxisbezogene Workshop «Public Competence. Der Mensch im Fokus» auseinandersetzt und zwar unter dem Motto: von Praktikern für Praktiker!

Der **1-tägige Workshop** findet am **Donnerstag, 20. Mai 2010 im Auditorium der ehemaligen Gretag, Regensdorf**, statt. Die Kursausreibung erfolgt zur gegebenen Zeit via Newsletter. Für weitere Auskünfte steht Euch Karin Stutz (Mail: karin.stutz@ji.zh.ch), gerne zur Verfügung.

Wiederholungskurs für Leiter/-innen Finanzen

Der Verband Zürcher Finanzfachleute organisiert in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Gemeindefinanzen einen halbtägigen «Workshop». Vorgesehen sind die Themen:

- Informationen zum VA 2011 und Finanzplanung 2011-2014
- Gemeindehaushalt im neuen Gemeindegesetz, HRM2 und Anlagebuchhaltung.

Der Wiederholungskurs findet jeweils am Morgen an folgenden drei Daten und Kursorten statt:

Freitag, 25. Juni 2010	Birmensdorf, Gemeindezentrum Brüel matt
Mittwoch, 30. Juni 2010	Embrach, Psychiatrie-Zentrum Hard (Zürcher Unterland)
Donnerstag, 01. Juli 2010	Illnau-Effretikon, Stadthausaal (Zürcher Oberland)

Die Kursausreibung erfolgt zur gegebenen Zeit via Newsletter. Für weitere Auskünfte steht Euch Thomas Graf, Leiter Finanzen Birmensdorf (Mail: vzf@birmensdorf.zh.ch) gerne zur Verfügung.

Einführungs- und Grundkurs Finanzen

Der Bildungsausschuss hat das Ausbildungsangebot überarbeitet und stellt mit dem neuen Referententeam ein neues Ausbildungskonzept zusammen. Vorgesehen sind im Jahr 2010 folgende Kurse:

09. September 2010	Einführungskurs Finanzen (für neue MitarbeiterInnen ohne Vorkenntnisse)
04. November 2010 + 18. November 2010	Grundkurs (für MitarbeiterInnen von Finanzabteilungen)

Die Kursausreibung erfolgt zur gegebenen Zeit via Newsletter. Für weitere Auskünfte steht Euch Thomas Graf, Leiter Finanzen Birmensdorf (Mail: vzf@birmensdorf.zh.ch) gerne zur Verfügung.

SPORTLICHER EVENT

Verwaltungs-Trophy – ein sportlicher Plauschanlass

Unter dem Patronat des «Vereins Zürcher Gemeindefinanzschreiber und Verwaltungsfachleute VZGV» wird ein Plausch-Duathlon durchgeführt, der für Spitzensportler/-innen, Hobbysportler/-innen sowie für Neueinsteiger/-innen unter den Verwaltungsangestellten und Behördenmitgliedern jeden Alters und über alle Hierarchiestufen gleichermaßen attraktiv ist. Dabei ist neben der sportlichen Leistung das gesellige Beisammensein ausserhalb der Gemeinde- und Stadthäuser ganz wichtig. Am **Mittwoch, 26. Mai 2010** um 17.30 Uhr wird die 1. Verwaltungstrophy gestartet. In 2er- oder 3er-Teams wechseln sich die «Sportlerinnen und Sportler» auf attraktiven Lauf- und Bikestrecken rund um die Sportanlage Buchholz in Uster ab. Weitere Infos folgen unter www.verwaltungstrophy.ch oder www.vzgv.ch.

ETWAS ZUM SCHMUNZELN

Zum Abschluss noch etwas zur Auflockerung.

Auf Beamte ist Verlass!

Zwei Schiffbrüchige landen auf einer einsamen Insel. «Mein Gott, wir sind verloren», jammert der eine verzweifelt. «Keine Sorge», tröstet ihn der andere, «die finden uns garantiert. Ich schulde dem Steueramt noch 100'000 Franken!»

IMPRESSUM

Drehscheibe erscheint nach Bedarf

Verbandssekretariat für Mutationen:
Cornelia Weiss, Tel. 044 859 16 02,
cornelia.weiss@neerach.zh.ch

Redaktion Drehscheibe:

Werner Temperli, Tel. 044 805 91 31,
werner.temperli@wangen-bruettsellen.ch

Redaktionsschluss:

für die nächste Ausgabe: Ende Juli 2010