

«Fähig sein, Veränderungen zu erkennen»

Das Vermitteln von Fachwissen und zunehmend auch die Fähigkeit, ein Projekt zu managen oder eine Organisation neu zu gestalten, und schliesslich Selbst- und Sozialkompetenz werden in der Aus- und Weiterbildung des Gemeindepersonals immer wichtiger werden. Das sagt Jörg Aebischer, Direktor Bildungszentrum für Wirtschaft und Dienstleistung (bwd) und Leiter Weiterbildung BV Bern.

«Schweizer Gemeinde»: Als Direktor des bwd kennen Sie die Szene und die Entwicklung in den Gemeinden sehr gut. Kann man den wachsenden Anforderungen und der immer komplexer werdenden Aufgaben in den Gemeinden noch mit Aus- und Weiterbildung «beikommen»?

Jörg Aebischer: Ja, die Aus- und Weiterbildung ist meines Erachtens der Schlüsselfaktor, um den laufend steigenden Anforderungen in den Gemeinden begegnen zu können. Sicher ist es nicht das einzige Mittel, um die Leistungsfähigkeit der Gemeinden zu erhalten – aber ohne gut qualifiziertes Personal in den Gemeindeverwaltungen werden sich diese nur ungenügend entwickeln und die komplexen Aufgaben nicht oder nur mangelhaft bewältigen können.

Das Bildungsangebot für das Gemeindepersonal ist riesig, und die Konkurrenz zwischen den Bildungsanbietern

scheint sehr gross zu sein ... Wie beurteilen Sie diese Entwicklung, und wohin geht sie?

Im Verhältnis zur Grösse der Berufsgruppe der Gemeindeangestellten beurteile ich die Anzahl der auf Gemeinden spezialisierten Bildungsanbieter als eher gering, verglichen mit der Flut an Bildungsangeboten für private Branchen und Berufsgruppen. Die Aus- und Weiterbildung der Gemeindeangestellten ist branchentypisch heute primär lokal und an den Kantonsgrenzen ausgerichtet. In den meisten Fällen orientieren sich die Gemeindekader- und Gemeindeverbände an den Angeboten der Schulen im jeweiligen Kanton, oder sie erarbeiten gemeinsam mit diesen ein Bildungsangebot.

Warum braucht es für das Gemeindepersonal spezielle Ausbildungen – wo liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen einem KV-Angestellten in einem KMU und in einer Gemeinde?

Die Gemeindeverwaltungen sind eine Branche, die ganz spezifische, von Gesetzes wegen zugewiesene, öffentliche Aufgaben zu erfüllen hat. Die Gemeindeangestellten sind die Hüterinnen und Hüter dieser Aufgabenerfüllung. Die Arbeit eines Verwaltungsangestellten an der Gemeindefront unterscheidet sich ganz wesentlich in der Art und Form der zu erbringenden Dienstleistungen von einem KM-Unternehmen. Während sich das private Unternehmen eben gerade durch Kreativität bei der Produktgestaltung und Leistungserbringung von der Konkurrenz differenzieren kann, haben die Gemeinden Leistungen zu erbringen, die inhaltlich und prozessbezogen weitestgehend vom Gesetzgeber vordefiniert sind. Dazu brauchen Gemeindeangestellte in weiten Teilen völlig andere Fähigkeiten und Kompetenzen als Mitarbeitende in einem KMU.

Die Arbeit in den Gemeindeverwaltungen verändert sich: Welches sind die anstehenden Herausforderungen? Und wie wirken sich diese auf die Aus- und Weiterbildung aus?

Die Gemeinden sind der Kundenshalter und damit die Visitenkarte der gesamten Verwaltungstätigkeit – Bund und Kantone eingeschlossen. An der Gemeindefront sind die gesellschaftlichen Veränderungen sicher eine grosse Herausforderung. Die Gemeindeverwaltungen müssen sich den neuen Lebens- und Arbeitsformen ihrer Bürgerinnen und Bürger anpassen. Dazu braucht es beispielsweise angepasste Schalteröffnungszeiten oder einen virtuellen Schalter, andere Formen der Informationsvermittlung und Meinungsbildung oder etwa neue Schulstrukturen. Aufgrund der gesellschaftlichen Mobilität müssen die Gemeinden zudem immer mehr Aufgaben im Verbund oder in neuen Organisationsformen lösen.

Aus all diesen Veränderungen leitet sich auch der künftige Aus- und Weiterbil-



Das Bildungszentrum für Wirtschaft und Dienstleistung vereint unter einem Dach eine komplette kaufmännische Bildungspalette. (Bilder: zvg)



Rund 1000 Kursteilnehmende aus dem Segment der Gemeindeangestellten und -kader besuchen jährlich die Weiterbildungsschule.

dungsbedarf ab. Gemeindeprofis müssen befähigt werden, Veränderungen zu erkennen, neue Prozesse zu gestalten, politische Gremien zu beraten und notwendige Anpassungen umzusetzen. Im Weiteren müssen sich Gemeindefachleute horizontal und vertikal vernetzen. Nebst der Erweiterung des Rucksacks mit Methodenkompetenzen bleibt das fachliche A-jour-Halten natürlich wichtig, da die Veränderungsdynamik auch auf dieser Ebene sehr gross ist.

Ein aktuelles Thema ist E-Government: Welche Ausbildungsangebote stehen hier dem Personal von Gemeindeverwaltungen zur Verfügung?

E-Government heisst ja E-Regierung und umfasst viel mehr als «nur» die E-Administration, was umgangssprachlich meistens darunter verstanden wird. Vor rund zehn Jahren habe ich eine Arbeit zum Thema «Meinungsbildung und politische Entscheidungsfindung mithilfe neuer Technologien» geschrieben. Trotz gewaltiger Entwicklungen in der IT ist es eigentlich erstaunlich, wie wenig bis heute konkret realisiert wurde. Zwar verfügt praktisch jede Gemeinde über einen Internetauftritt mit entsprechenden Download- und E-Mail-Funktionen.

Doch wenn es um Wahlen und Abstimmungen geht, kommt erst jetzt Fahrt in die Geschichte. Der Kanton Bern hat, nach Genf und Basel-Stadt, kürzlich über die Einführung einer elektronischen Wahl- und Abstimmungsplattform für Auslandschweizer entschieden. Da mit der SwissID nun auch die digitale Unterschrift lanciert wird, kann ich mir

vorstellen, dass nun endgültig Bewegung ins Thema E-Government kommt. Die bisherigen Ausbildungsangebote, die vor allem von Universitäten und IT-Unternehmen angepriesen wurden, sind meines Wissens auf eher wenig Resonanz gestossen. Wir beobachten die Entwicklung sorgfältig und werden Angebote lancieren, sobald diese für die Gemeinden relevant werden.

Für das Personal in den Gemeinden gibt es verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten – Berufsprüfung, Höhere Fachprüfungen und Höhere Fachschule. Was raten Sie einem Schulabgänger, der an einem Beruf in einer Gemeinde interessiert ist?

Im Bereich der Gemeindeausbildungen gibt es in der Schweiz bisher keine eidgenössischen Abschlüsse. Die Ausbildungen sind alle auf Kantons-, Verbands- oder Schulebene geregelt. Das

ist nicht schlecht, da sich diese Ausbildungen sehr nahe an den lokalen Gegebenheiten und Bedürfnissen orientieren. Ich rate einem Weiterbildungswilligen, sich bei den Berufs- und Gemeindeverbänden über bestehende Angebote zu erkundigen. Und natürlich ist auch das Internet eine gute Quelle, um Angebote ausfindig zu machen.

Unter der Federführung des Schweizerischen Gemeindeverbandes läuft ja gegenwärtig ein Projekt mit dem Ziel eines eidgenössischen Berufstitels. Ich unterstütze dieses Bestreben sehr. Ich gehe davon aus, dass sowohl die Institution Gemeinde als auch der Berufsstand der Gemeindeangestellten von einer eidgenössischen Anerkennung profitieren werden. Jedoch stellt das Projekt im föderalistischen System der Schweiz eine immense Herausforderung dar. Sicher empfehle ich einem Ausbildungswilligen nicht, die Ausbildung aufzuschieben, bis ein eidgenössischer Abschluss möglich ist. Da gilt es, noch einige Hürden zu überwinden ...

Auch die Anforderungen an die Behörden werden grösser: Wie gross ist das Interesse an Weiterbildungsangeboten für Exekutivmitglieder?

Wir sind Ende April mit einem ersten Diplomlehrgang für Gemeindepolitikerinnen und -politiker gestartet. Der Pilotkurs ist mit 18 Teilnehmern gut belegt. Ich bin positiv gestimmt, dass wir auch in Zukunft jährlich einen Lehrgang für Politiker werden führen können. Es ist wichtig, dass wir den Teilnehmenden einen Mehrwert auch für Tätigkeiten ausserhalb eines Exekutivamts vermitteln können, dann hat das Angebot langfristig gute Chancen, sich zu etablieren. Wer Politologie studiert, geht nicht primär davon aus, später Berufspolitiker zu werden. Ich möchte analog auf der nichtuniversitären Ebene ein Angebot zur Verfügung stellen.

Jörg Aebischer ist 39 Jahre alt, verheiratet, Vater zweier Kinder und lebt mit seiner Familie im solothurnischen Rechterswil. Er hat an der Universität Bern Betriebswirtschaft und Recht (lic. rer. pol.), an der Universität St. Gallen Veränderungsmanagement (Executive MBA in Business Engineering) sowie Methodik und Didaktik (Ausbilder mit eidgenössischem Fachausweis) studiert. Seit 2004 ist Aebischer Direktor des bwd, seit 2003 nebenberuflich Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Zuvor war er sieben Jahre Unternehmensberater für Personal, Organisation und Führung und vier Jahre Verbandsgeschäftsführer. Politisch war Aebischer in Feldbrunnen als Gemeinderat und in verschiedenen Kommissionen tätig.



Jörg Aebischer.

Sie sind auch Leiter der Institution Weiterbildung BV Bern, die pro Jahr eine grosse Zahl von Tages- und Halbtageskursen zu verschiedenen Themen anbietet. Wie viele Teilnehmer verzeichnet das Weiterbildungsprogramm pro Jahr? Was ist besonders gefragt?

An unserer Weiterbildungsschule dürfen wir jährlich rund 1000 Kursteilnehmende aus dem Segment der Gemeindeangestellten und -kader begrüssen. Wir konnten in den vergangenen Jahren deutlich zulegen. Im Bereich der Lehrgänge spüren wir eine ungebrochene Nachfrage. So führen wir beispielsweise den Fachausweislehrgang für Gemeindefachleute in diesem Jahr in zwei Kursen mit je rund 50 Teilnehmenden. Offenbar erfüllen wir mit dieser Ausbildung ein Bedürfnis. Bei den Tages- und Halbtageskursen machen die Fachthemen, die in erster Linie auf Neuerungen ausgerichtet sind, nach wie vor den grössten Teil der Kurse und Teilnehmenden aus. Über die letzten Jahre stellen wir jedoch eine zunehmende Beteiligung bei den Führungsthemen fest. Topthemen sind sicher in den Bereichen Finanzen und Steuern angesiedelt. Je nach Aktualität verändert sich das Gebiet aber rasch. Das zeigt auch, wie umfas-

send die Themen der Gemeinden sind und wie flexibel diese sein müssen.

Wer nimmt an den Kursen teil? Wie gross ist das Interesse in den kleinen Gemeinden?

Die Kurse richten sich an Kader, Mitarbeitende und Behördenmitglieder von Gemeinden. Das ist ebenfalls die Bandbreite der Teilnehmenden. Wie überall in der Weiterbildung bemerken auch wir, dass wir häufig bekannte Gesichter in unseren Kursen antreffen. Eine unterschiedliche Beteiligung abhängig von der Gemeindegrösse können wir nicht feststellen. Tendenziell ist unser Kursprogramm auf Gemeinden mit einer Grösse bis 10 000 Einwohner ausgerichtet. Damit erfassen wir praktisch alle Gemeinden. Verwaltungsangestellte von Grossgemeinden und Städten orientieren sich tendenziell stärker an den Angeboten der Fachhochschulen und Universitäten.

Schlussfrage: Welches sind in den nächsten Jahren die drei zentralen Punkte im Bereich der Ausbildung des Gemeindepersonals?

Das Vermitteln von aktuellem und neuem Fachwissen bleibt das A und O. Die ge-

waltige Flut an Gesetzesänderungen, welche die Aufgaben der Gemeinden verändern, müssen auch in Zukunft professionell bewältigt werden können.

Die Methodenkompetenzen, beispielsweise die Fähigkeit, ein Projekt zu managen oder eine Organisation neu zu gestalten, werden mit zunehmender Veränderungsdynamik an Bedeutung gewinnen. Gemeinden, die nicht übermässig von externen Beratern abhängig werden wollen, tun gut daran, ihr Personal hier fit zu machen.

Und schliesslich werden Themen im Bereich Selbst- und Sozialkompetenz immer wichtiger werden. Unsere Gesellschaft verändert sich stark und damit auch deren Ansprüche oder zum Beispiel die Bereitschaft, in Behörden mitzuwirken. Das Gemeindepersonal muss heute schon und in Zukunft noch viel mehr mit anderen Charakteren und anderen Kompetenzen, beispielsweise eines Gemeinderats, zusammenarbeiten, als das früher der Fall war. Das erfordert ein höheres Mass an Kompetenzen im Umgang mit Menschen oder zum Beispiel im Bewältigen von Konflikten.

Interview Steff Schneider