

«Alte Verhaltensmuster hinter sich lassen»

Regula Bach, Gemeindegeschreiberin in der Zürcher Gemeinde Zollikon, hat von 2003 bis 2006 das berufsbegleitende Nachdiplomstudium zum Executive Master of Public Administration an der Universität Bern absolviert. Die «Schweizer Gemeinde» hat mit ihr über die Ausbildung gesprochen.

«Schweizer Gemeinde»: Sie haben sich in einem zweijährigen Nachdiplomstudium zum Executive Master of Public Administration (MPA) ausbilden lassen. Was war Ihre Motivation?

Regula Bach: Der Lehrgang der Universität Bern richtet sich explizit an Kaderpersonen aus der öffentlichen Verwaltung und schliesst mit einem international anerkannten Master ab. Für mich ist es zudem wichtig, Erlerntes auch konkret umzusetzen, deshalb habe ich eine praxisorientierte Führungsausbildung gesucht, die auf dem aktuellsten Stand der Forschung ist. Sicher hätte ich auch an der HSG vieles lernen können, aber die klare Ausrichtung auf die Aufgaben und Anforderungen in der Verwaltung hat aus meiner Sicht entscheidende Vorteile. Dank der Ausbildung habe ich heute auch Zugang zu einem grossen Netzwerk von versierten, zum Teil international renommierten Praktikern und Fachleuten zum Thema Verwaltung. Noch heute habe ich regelmässig Kontakt mit meinen ehemaligen Studienkolleginnen und -kollegen.

Wie sieht Ihre Bilanz aus – was hat Ihnen die Ausbildung gebracht?

Ohne den Executive MPA wäre ich nie Gemeindegeschreiberin geworden. Ich habe es also direkt dieser Ausbildung zu verdanken, dass ich heute einen so faszinierenden und vielseitigen Beruf ausüben darf. In meiner heutigen Tätigkeit kann ich alles brauchen, was ich während dieses Studiums gelernt habe. Das dort geknüpfte Netzwerk erlaubt es mir auch, bei schwierigen Alltagsproblemen rasch und gezielt Ratschläge zu holen.

Haben Sie wie versprochen neue Lösungsansätze und Führungsinstrumente kennengelernt, die Sie in Zollikon umsetzen können?

Letztlich ist es wohl eher der geglückte Mix der verschiedenen Fächer und die gut aufeinander abgestimmten Themenschwerpunkte, als ein einzelner Ansatz oder ein einzelnes Instrument, von



«Ohne diese Ausbildung wäre ich nie Gemeindegeschreiberin geworden», hält Regula Bach fest. (Bilder: Thomas Entzeroth, Zürich)

dem ich heute profitiere. Zusammenhänge erkennen und die richtigen Schlüsse ziehen ist aus meiner Sicht meist wichtiger als die Wahl eines einzelnen Tools. Als besonders anregend ist mir beispielsweise die Präsentation von Dr. Michèle Etienne zum Thema «Total Quality Management» in Erinnerung geblieben.

Inwieweit können Sie die Ausbildung Ihren Kolleginnen und Kollegen auf der kommunalen Stufe empfehlen? Ist eine bestimmte Gemeindegrösse Voraussetzung?

Auch in einer kleineren Organisation gibt es Handlungsspielräume, die man nutzen kann, wenn der Wille dazu vorhanden ist; und umgekehrt gibt es grosse Verwaltungen, in denen sich kaum etwas bewegen lässt, weil die Verantwortlichen dies nicht zulassen. Vielleicht wäre es aber heute besonders wichtig, dass sich auch die Gemeindegeschreiberinnen und -schreiber aus kleinen Gemeinden vertieft mit Fragen zu den Reformmöglichkeiten in den Verwaltungen auseinandersetzen, da diese zunehmend unter Druck geraten und gezwungen sind, neue Strukturen und

neue Kooperationsformen zu finden. Darüber hinaus kann ich die Ausbildung aber allen empfehlen, die Lust haben, neue Impulse und Anregungen aufzunehmen und sich – im geschützten Rahmen einer Ausbildung – kühne Gedankengänge zu erlauben.

Wie haben Sie die Ausbildung erlebt? Wie gross war der zeitliche Aufwand?

Ich nahm mir vor, mich seriös auf alle Unterrichtsstunden oder Vorlesungen

Regula Bach ist 54 Jahre alt und nicht verheiratet. Nach einer Ausbildung als Erzieherin an der Schule für Soziale Arbeit machte sie die eidgenössische Matur und anschliessend an der Universität Zürich das Studium der Rechtswissenschaften. Von 2003 bis 2006 absolvierte sie das berufsbegleitende Nachdiplomstudium zum Executive Master of Public Administration an der Universität Bern. Seit November 2006 ist sie Gemeindegeschreiberin in der 12 000 Einwohner zählenden Zürcher Gemeinde Zollikon.

vorzubereiten, um optimal vom Unterricht profitieren zu können. In der Realität habe ich dies nie geschafft. Ich gehöre nun einmal nicht zu den Menschen, die ihr Tagespensum exakt nach Plan bewältigen und auch eine Weiterbildung genauso diszipliniert durchziehen. Aber schliesslich ist es mir meist noch gelungen, die Unterlagen wenigstens am Vorabend – oder manchmal erst auf der Fahrt nach Bern – durchzulesen. Und auch wenn die Belastung im Job manchmal hoch war, an den Kurstagen war ich immer zu 100 Prozent auf den Unterricht konzentriert, und dadurch habe ich die fehlende Vorbereitung mindestens teilweise kompensieren können.

Die Ausbildung erstreckt sich berufsbeleitend über zwei Jahre. Wie haben Sie Ihre berufliche Tätigkeit und die Ausbildung unter einen Hut gebracht?

Während der ganzen Ausbildungszeit konnte ich auf den Goodwill seitens meines damaligen Vorgesetzten zählen. Zwar wurden meine Aufgaben im Zusammenhang mit der Ausbildung nie reduziert, aber es war selbstverständlich, dass ich an den Kurstagen und in den Kurswochen nicht mit Telefonaten oder Aufgaben behelligt wurde. In der Abschlussphase, das heisst für die Masterarbeit und für die Prüfungsvorbereitung, konnte ich das Pensum zum Glück vorübergehend stark reduzieren, was mich sehr entlastet hat.

Welche Teile der Ausbildung erachten Sie als Gemeindeschreiberin als besonders wichtig und wertvoll?

Die vielen Diskussionen und Auseinandersetzungen mit meinen Studienkolleginnen haben wahrscheinlich entscheidend dazu beigetragen, dass ich von der Ausbildung so viel profitiert habe. Aus den Geschichten und Erfahrungen der anderen lernen wir oft am meisten, wie das Werner Fuchs in seinem Buch «Management by Heroes» auf amüsante Weise eindrücklich vorführt.

Executive Master of Public Administration tönt ziemlich «modern» – gehört der gute alte Gemeindeschreiber schon bald der Vergangenheit an? Oder anders gefragt: Verändert sich die Situation in den Gemeinden derart, dass auch die Ausbildung der Verwaltungsangestellten neu überdacht werden muss?

Nach erst knapp 28 Monaten als Gemeindeschreiberin steht mir eine Beurteilung der «guten alten Gemeindeschreiber» wohl noch nicht zu... Aber vielleicht packe ich als Quereinsteigerin mit breiter Berufserfahrung ausserhalb



Regula Bach wünscht sich, dass die Mitglieder der Gemeindeexekutiven ihren Blick vermehrt über den engen Dorfrand hinaus richten.

der Gemeindeverwaltung einige Aufgaben tatsächlich anders als gewiefte Gemeindeschreiber an. Wichtiger als mein Arbeitsstil oder mein berufliches Wissen und Können ist jedoch, dass der Gemeinderat selber bereit ist, sich von veralteten Bildern zu verabschieden und aktiv neue Wege sucht. Der Gemeinderat hat mir kurz nach meinem Stellenan-

tritt die Leitung der Verwaltung anvertraut und ist gewillt, mit der Trennung der strategisch-politischen und der operativen Ebene Ernst zu machen. Was sich im Lehrbuch sehr einfach und einleuchtend anhört, ist in der Praxis jedoch gar nicht einfach umzusetzen. Der Veränderungsprozess fordert von allen Beteiligten – vom Gemeinderat und von der Verwaltung – ein gehöriges Mass an Offenheit und Vertrauen und Lernfähigkeit. Ich glaube kaum, dass durch die Umstellung der Ausbildung für Verwaltungsangestellte wirklich viel verändert würde. Aber vielleicht könnten attraktivere Ausbildungsangebote für Politikerinnen und Politiker und Verwaltungskader die Lust wecken, die ausgetrampelten Pfade zu verlassen und neue Wege zu suchen. Der Executive MPA gehört sicher dazu und hat mich fachlich fit gemacht, sodass ich mit viel Motivation an neue Herausforderungen herangehe.

Welche Voraussetzungen müssen die Teilnehmer mitbringen, damit das Studium Sinn macht?

Neugier und Interesse und vor allem der Wille, altbekannte Denkschemata und Verhaltensmuster hinter sich zu lassen und Neues zu lernen, was – wie wir inzwischen aus der Hirnforschung wissen – gar nicht so einfach ist...

Führungsausbildung im öffentlichen Sektor

An der Universität Bern können sich Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor in einem zweijährigen Nachdiplomstudium zum Executive Master of Public Administration (MPA) ausbilden lassen. Der Executive MPA rüstet die Teilnehmenden für die stetig steigenden Anforderungen ihres Berufs- und Führungsalltags und trägt zur Erhöhung des Arbeitsmarktwertes bei. Er ist wissenschaftlich anspruchsvoll und trotzdem an konkreten praktischen Fragestellungen orientiert. Im Oktober 2008 wurde der Executive MPA mit je einem nationalen und einem international anerkannten Qualitätssiegel ausgezeichnet: der Akkreditierung durch die Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen (OAO) und der European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA). Der nächste Executive MPA startet im Herbst 2009, die Anzahl der Studienplätze ist begrenzt.

Information: www.mpa.unibe.ch

Abschliessende Frage, die nicht direkt mit der Ausbildung zum MPA zu tun hat: Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der Schweizer Gemeinden?

Ich wünschte mir, dass die Mitglieder der Gemeindeexekutiven und die Gemeindepolitikerinnen und -politiker mutiger werden und ihren Blick vermehrt über den engen Dorfrand hinaus richten. Leider lassen sich viele Exekutivmitglieder so stark von ihren Alltags Sorgen absorbieren, dass sie kaum mehr Zeit finden, sich darüber Gedanken zu machen, wie der Handlungsspielraum der Gemeinden durch Strukturanpassungen erhalten oder in gewissen Bereichen vielleicht sogar vergrössert werden könnte. Für die Bevölkerung ist längst klar erfahrbar, dass wichtige Fragen wie beispielsweise die Mobilität und der öffentliche Verkehr nicht mehr auf kommunaler Ebene gelöst werden können. Allzu schnell wird Agglomerationspolitik jedoch mit dem Argument, wir brauchen keine vierte Staatsebene, verunglimpft und bekämpft. Es fehlt leider oft am Willen – und vermutlich auch an der Fantasie – sich ernsthaft mit der Frage zu befassen, wie die Gemeinden in 30 Jahren aussehen sollen.

Interview: Steff Schneider