
Menschen im Service Public

* 100 Jahre Engagement

FASZINIERT VON DER VIELFALT DES ÖFFENTLI- CHEN DIENSTES

Interview mit Felix Oberhänsli, Gemeindegemeinschafter
in Horgen

Herr Oberhänsli, was arbeiten Sie?

Ich bin seit sieben Jahren als Gemeindegemeinschafter in Horgen tätig. Davor habe ich während sechs Jahren als Gemeindegemeinschafter in Hausen am Albis, einer kleineren Gemeinde, gearbeitet.

Wie sah Ihr Berufsweg aus?

Ich habe eine klassische Laufbahn in der öffentlichen Verwaltung durchlaufen: Ursprünglich habe ich eine Verwaltungslehre auf einer kleineren Gemeinde absolviert und später in verschiedenen Abteilungen (Werke, Bau, Steueramt, Einwohnerdienste, Gemeindegemeinschafter-Stv. etc.) Erfahrungen gesammelt. Parallel dazu studierte ich an der Universität im Rahmen des damaligen Weiterbildungsprogramms des Vereins Zürcher Gemeindegemeinschafter und Verwaltungsfachleute (VZGV) Staats-, Verwaltungs- und Gemeindegemeinschaftsrecht. Danach habe ich am Institut für Verwaltungsmanagement (ZHAW) innert zweier Jahre vier Fachdiplome «Soziales IVM», «Finanzen IVM», «Bauwesen IVM» und «Gesundheitsrecht IVM» absolviert, um in der Folge dann an der ZHAW mit dem Abschluss «Gemeindegemeinschafter/Verwaltungsmanager IVM» eine weitergehende Ausbildung bis hin zum Gemeindegemeinschafter abschliessen zu können. Anschliessend folgten Weiterbildungen im personellen Bereich (Eidg. dipl. Mitarbeiter- und Unternehmensführung).



Wollten Sie nie in der Privatwirtschaft tätig sein?

Doch, während einer kurzen Zeit habe ich deshalb bei einer Bank gearbeitet. Viele meiner Kollegen waren damals bei einer Bank tätig und es hat mich gereizt, ebenfalls Einblick zu erhalten. Ich trat dann eine Stelle bei einer Schweizer Bank an. Die Bankenwelt hat mir aber nicht zugesagt.

Ich sah meine Zukunft eher in einem reinen Dienstleistungsbetrieb. So habe ich wieder in die öffentliche Verwaltung zurückgewechselt.

Was war der grösste Unterschied?

Mir war die Arbeit bei der Bank zu einseitig, zu monetär. Es drehte sich den ganzen Tag alles nur ums Geld, auch im zwischenmenschlichen



Mithilfe am Abstimmungssonntag

Bereich. Das Geld war einfach ständig im Mittelpunkt, und das passt nicht zu mir.

Hinzu kommt, dass man die Vielfalt der öffentlichen Hand in keinem anderen Bereich findet. Sie macht den öffentlichen Dienst aus, das sieht man auch in dieser Interviewserie. Nur schon innerhalb unserer Gemeinde erkennt man die immense Vielfalt an Berufen. Das Spektrum der Gemeindeangestellten ist riesig breit – von Werksangestellten über Pflegefachleute bis hin zu Fachleuten im Steueramt finden sich die vielfältigsten und unterschiedlichsten Berufe. Das ist für mich extrem spannend.

Was sind die markantesten Unterschiede Ihrer Arbeit als Gemeindeschreiber bei einer grossen und einer kleinen Gemeinde?

Es ist im Grundsatz ein ganz anderer Job. In Horgen bin ich CEO, der Verwaltungschef einer Firma mit rund 400 Mitarbeitenden.

In einer so grossen Gemeinde wie Horgen ist man nicht so nah am Puls bei der Bevölkerung und hat weniger direkte Kontakte wie in einer kleinen Gemeinde. In einem kleineren Gemeinwesen hingegen hat der Gemeindeschreiber bei zahlreichen Kommissionen Einsitz, ist an der Front tätig, trifft regelmässig alle Gemeinderäte, und jeder Gemeinderat spricht mit seinen Anliegen beim Gemeindeschreiber vor.

Hier in Horgen werden die Ressorts der neun Gemeinderäte durch die Geschäftsleitungsmit-

glieder vertreten. Somit arbeite ich primär mit dem Gemeindepräsident und der Geschäftsleitung zusammen. So ist man natürlich auch etwas weiter weg von der Basis – hier liegt denn auch der grösste Unterschied zur Arbeit in einer kleineren Gemeinde.

Welche fachlichen Fähigkeiten sind hier mehr gefragt als in einer kleinen Gemeinde?

In einer kleinen Gemeinde braucht man ein breites Fachwissen, sollte also in allen Bereichen mehr oder weniger gut Bescheid wissen, um das Amt des Gemeindeschreibers gut ausführen zu können.

Auch in einer grossen Gemeinde bin ich überzeugt, dass das Fachwissen Vertrauen schafft. Kennt man die Grundlagen der öffentlichen Verwaltung aus eigener Erfahrung, ist die Akzeptanz von allen Seiten viel höher. In beiden Gemeindegrössen zählt wohl Diplomatie und Souveränität, in einer Grossgemeinde wird jedoch die Personalführung zum Mittelpunkt des Aufgabenbereichs.

Hier hilft Ihnen Ihre Grundausbildung?

Ja. Die Grundlagen ändern sich natürlich mit den Jahren, aber man kennt das Pflichtenheft der Angestellten aus eigener Erfahrung. Ich bin heute kein Steuerexperte mehr, aber ich war mal Werksekretär, ich war auch mal Vormundschaftssekretär und im Steueramt oder Bauamt

tätig – ich habe alle diese Funktionen durchgespielt, also eine klassische Laufbahn von unten nach oben absolviert.

Was sind heute Ihre Hauptaufgaben?

Die fachliche Begleitung des Gemeinderates sowie die Personalführung sind die Hauptaufgaben des Gemeindeschreibers in einer Gemeinde dieser Grösse. Für die Vielfalt juristischer Fragen sind Fachjuristen (Personalrecht, Baurecht, Submissionsrecht etc.) beizuziehen. Da reicht kein Allrounder. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind hier vorteilhafter.

Speziell in Horgen ist, dass wir das in den Gemeindeverwaltungen noch nicht weit verbreitete Geschäftsleitungsmodell haben. Die Geschäftsleitung besteht aus gewählten Abteilungsleitern, welche den Gemeinderat von der operativen Arbeit entlasten – ähnlich wie bei einer Aktiengesellschaft, bei der die Geschäftsleitung für den Verwaltungsrat die operative Arbeit übernimmt.

Was sind die Vorteile dieses Modells?

Der grosse Vorteil des Geschäftsleitungsmodells liegt darin, dass der Gemeindeschreiber weitgehende Entscheidungen nicht alleine fällen muss, sondern ein Gremium hat, mit welchem er sich auf Stufe Verwaltung austauschen kann. Dieses Modell verlangt eine klare Aufgabenteilung zwischen Exekutive (Gemeinderat)

und Verwaltung (Geschäftsleitung). Dieses System entlastet den Gemeinderat von operativen Fragen.

Wie ist die Geschäftsleitung organisiert?

Wir haben hier in Horgen 24 Abteilungsleiter; fünf dieser Kadermitarbeitenden werden für vier Jahre in die Geschäftsleitung gewählt. Die Geschäftsleitungsmitglieder führen dann ihr Geschäftsleitungsfeld, zum Beispiel im Bereich Finanzen die Abteilungsleitungen Liegenschaften, Steuern, Finanzen und Betriebsamt usw.

Das Modell bringt eine erhebliche Entlastung des Gemeinderates?

Ja, das ist das Ziel. Ausserdem muss ich als Gemeindeschreiber nicht alles alleine abfedern, sondern kann mich auf ein breiteres Gremium abstützen. Damit das Modell funktioniert, gibt es eine klare Kompetenzverschiebung vom Gemeinderat an die Geschäftsleitung. Zum Beispiel im Bereich Mitarbeiterbeurteilung stellt der Gemeinderat die finanziellen Mittel zur Verfügung, die Verteilung, die Zielsetzungen und die Art, wie die Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt werden, ist Sache der Geschäftsleitung. Es gibt in diesem Bereich also eine klare Teilung zwischen strategischer (finanzieller) und operativer Verantwortung.

Können Sie einen typischen Arbeitstag als Gemeindeschreiber beschreiben?

Das ist schwierig, denn meine Arbeitstage sind sehr vielfältig und auch davon abhängig,

wer mich kontaktiert. Heute Morgen zum Beispiel, in den drei Stunden bevor Sie sich für das Interview anmeldeten, erhielt ich eine telefonische Anfrage, weshalb wir am Eidgenössischen Buss- und Bettag eine Veranstaltung bewilligt haben; weil das nicht über mich lief, musste ich vor der Beantwortung erst abklären, was genau von uns wo und wann bewilligt wurde. Danach ging eine Kündigung ein. Nachher hatte der Gemeindepräsident eine fachtechnische Frage, eine Gemeinderätin kam vorbei, um eine wichtige Pendeuz zu besprechen und die Presse wollte in einer aktuellen Sache eine Auskunft. Bis gerade eben hatte ich dann noch etwas Zeit, um die Bezirksratsvisitation vorzubereiten. Heute Abend ist noch Gemeinderatssitzung, welche ich nachher noch vorbereiten muss.

Ihre Tage sind also kaum oder nur schwer planbar?

Das ist richtig; eine Arbeitsplanung ist herausfordernd. Wenn ich aufwändige Arbeiten zu erledigen habe, muss ich in der Agenda die notwendige Zeit blockieren, damit ich mich konzentrieren kann und weniger unterbrochen werde.

Stehen Sie allen Einwohnern mit ihren Anliegen zur Verfügung?

Im Grundsatz ja; wenn mich jemand persönlich sprechen will, ist das natürlich möglich. Anfragen, die das Tagesgeschäft betreffen, werden aber nicht zu mir weitergeleitet. Wenn mich zum Beispiel jemand wegen einer Fristverlän-

gerung für die Steuererklärung sprechen will, wird die Anfrage direkt von einer zuständigen Sachbearbeiterin bzw. Sachbearbeiter beantwortet.

Gibt es aktuelle spannende Projekte, die Sie bearbeiten?

Ja, eines der Legislaturziele ist die Prüfung einer Eingemeindung der heute selbständigen Nachbargemeinde Hirzel, welche uns betreffend Fusionsverhandlungen kontaktiert hatte. Aufgrund der Grössenverhältnisse der beiden Gemeinden handelt es sich allerdings nicht um eine Fusion, sondern um eine Eingemeindung. Das bedeutet, dass die Gemeinde Hirzel in die Gemeinde Horgen integriert wird, also auch das gesamte Rechtssystem der Gemeinde Horgen übernommen wird. Flächenmässig ist die Gemeinde Hirzel halb so gross wie Horgen, die Einwohnerzahl beträgt jedoch nur ein Zehntel.

Die Vorbereitungsarbeiten dauern schon eine Weile; da die Eingemeindung nicht kostenneutral erfolgen kann, wurde im Oktober das Horgener Stimmvolk befragt, ob das Projekt fortgesetzt werden soll, obwohl es nicht kostenneutral ist. Ziel ist, im Herbst 2016 in beiden Gemeinden zeitgleich definitiv über die Eingemeindung abzustimmen.

Weshalb will sich die Gemeinde Hirzel eingemeinden lassen?

Die Gemeinde Hirzel hat zwar ein riesiges Gemeindegebiet, aber nur rund 2000 Einwohner. Es ist deshalb schwierig für sie, die Ober-



An der diesjährigen Gemeindeversammlung



stufenschule, das kleine Hallenbad, die eigene Kläranlage usw. zu finanzieren. Durch eine Integration der Infrastruktur in die Gemeinde Horgen könnten langfristig Kosten gespart werden. Die Einsparmöglichkeiten könnten natürlich nicht sofort umgesetzt werden, sondern erst im Laufe der Jahre. Es ist deshalb herausfordernd aufzuzeigen, ab welchem Datum die Synergien zu weniger Kosten führen würden.

Was passiert mit der Gemeindeverwaltung Hirzel bei einer Eingemeindung?

Sie würde aufgelöst bzw. vollständig in die Horgner Verwaltung integriert; es gäbe in Hirzel aber nach wie vor einen Klärwerkmeister oder einen Schulhausabwart.

Was machen Sie am liebsten?

Mir macht das Personelle Freude. Ich mag Menschen; ich denke, man muss Menschen mögen, wenn man diesen Job macht; während eines grossen Teiles meiner täglichen Arbeit stehe ich im Kontakt mit Menschen.

Welche Arbeiten mögen Sie nicht?

Die «Sandwichposition» zwischen Bürgern, Verwaltung und Gemeinderat kostet teilweise Nerven und Kraft.

Es gibt Situationen, in denen die Politiker einen Entscheid treffen, der in der Verwaltung nicht verstanden wird, und gegenüber den Bürgern muss man ihn ebenfalls erklären. Ich stehe dann zwischen diesen drei Akteuren, was je nach Entscheid einfach oder schwieriger ist. In solchen Situationen kann ich es nicht allen recht machen und ich muss mich entscheiden, wie ich auftreten soll.

Welche Fähigkeiten braucht man für die Arbeit als Gemeindeschreiber?

Diplomatie ist besonders wichtig, insbesondere in der Sandwichposition Behörde-Mitar-

beitende-Bürger. Es braucht aber auch Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick für Konfliktsituationen sowie schwierige Gespräche.

Wichtig ist ausserdem eine Grundakzeptanz, sowohl von den Mitarbeitenden, wie auch vom Gemeinderat und der Bevölkerung. Als Gemeindeschreiber muss man im Gemeinderat mehrheitsfähig sein können, weil sonst die Arbeit bzw. die zu erledigenden Geschäfte darunter leiden.

Das ist nicht selbstverständlich?

Nein, das ist nicht selbstverständlich. Nur wenn man als Gemeindeschreiber eine gewisse Grundakzeptanz von allen Seiten genießt, kann man Projekte erfolgreich durchführen.

Ich wollte zum Beispiel in der gesamten Verwaltung die fünfte Ferienwoche einführen, obwohl der Gemeinderat zu Beginn skeptisch war. Nach vielen Gesprächen zwischen Geschäftsleitung, Gemeinderat und Personalverband empfahl der Gemeinderat schlussendlich der Gemeindeversammlung, der Einführung der fünften Ferienwoche zuzustimmen. Die Gemeindeversammlung stimmte der Vorlage einstimmig und ohne Diskussion zu, was selten vorkommt und mich umso mehr gefreut hat.

Dieser Erfolg war nur durch das Vertrauen des Gemeinderates und aufgrund der Akzeptanz der Verwaltung bei den Bürgern möglich.

War bei der Einführung der fünften Ferienwoche der Personalverband beteiligt?

Ja, der Personalverband hatte sich mit dem Anliegen, eine fünfte Ferienwoche einzuführen, an mich gewendet. Die Zusammenarbeit war sehr gut; Hans Erdin, der Präsident des Personalverbandes, hat mich mit Hintergrundinformationen und Argumenten unterstützt. Es ist für mich wesentlich einfacher, eine personelle Angelegenheit vor dem Gemeinderat und der

Bevölkerung zu vertreten, wenn der Personalverband auch dahinter steht.

Der Personalverband ist also wichtig für Ihre Arbeit im personellen Bereich?

Ja, für eine gute Zusammenarbeit ist aber die personelle Besetzung entscheidend. Mit Hans Erdin als Präsident des Personalverbandes haben wir hier den Idealfall, da wir uns auch persönlich gut verstehen und respektieren.

Der Personalverband Horgen ist sehr aktiv und setzt sich fürs Personal ein; er wird respektiert und ist auch im Personalleitbild der Gemeindeverwaltung integriert. Der Personalverband hat das Recht, Anliegen zu deponieren und wir haben das Recht, den Personalverband anzufragen, wenn wir neue Reglemente oder Verordnungen erstellen.

Haben Sie auch repräsentative Aufgaben?

Ja, aber in der Regel nimmt der Gemeinderat die repräsentativen Pflichten wahr. In einer kleineren Gemeinde ist der Gemeindeschreiber mehr an der Front und auch an Einweihungen

Gemeindeschreiber/in

Die Ausbildung ist kantonal geregelt und wird teilweise im Modulsystem angeboten. Folgende Institutionen bieten Lehrgänge an:

- Fachhochschule Nordwestschweiz, Windisch, www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas
- Bildungszentrum für Wirtschaft und Dienstleistung bwd, Bern, www.bwdbern.ch
- Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW, Chur, www.htwchur.ch/
- Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR, Luzern, www.hslu.ch/ibr
- Akademie St. Gallen: Gemeindefachschule (GFS), www.akademie.ch
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management and Law; Winterthur, www.sml.zhaw.ch

oder Ähnlichem präsent. Hier übernehmen das die Politiker, was ich auch richtig finde, da sie von der Bevölkerung gewählt wurden.

Was motiviert Sie für Ihre Arbeit?

Es motiviert mich, wenn ich merke, dass meine Arbeit vom Personal, vom Gemeinderat und auch von der Bevölkerung geschätzt wird.

Erhalten Sie viele Rückmeldungen auf Ihre Tätigkeit?

Ja, schon, sowohl von Mitarbeitenden als auch von der Bevölkerung.

Wohnen Sie in Horgen selber?

Nein, ich wohne derzeit in Hausen am Albis, wo ich zuvor als Gemeindeschreiber tätig war.

Werden Sie in Horgen in der Freizeit ebenfalls auf Ihre Arbeit angesprochen?

Ja, schon, aber nie so oft wie in einer kleineren Gemeinde. Hier ist es etwas anonym, in der Migros kennen mich vielleicht zwei, drei Personen. Das Privat- und Arbeitsleben lässt sich leichter trennen; immerhin hat Horgen 20 000 Einwohner, was die Gemeinde städtischer und auch anonym macht, auch wenn wir uns selbst als Dorf betiteln und uns noch grüssen auf der Strasse.

Wünschen Sie sich etwas für Ihre Arbeit?

Wir haben hier in der Gemeindeverwaltung einen gewissen Standard erreicht; ich wünsche mir, dass wir diesen halten können und sich die Verwaltung so weiterentwickelt, dass sie im Dorf

selbst, aber auch über die Gemeindegrenze hinaus einen gewissen Stellenwert hat und man gerne die Gemeinde Horgen erwähnt und gerne hier arbeitet.

Wie hoch ist der Stellenwert des Gemeindeschreibers in der Gemeinde?

Ich bin – wie erwähnt – in einer Mittelposition zwischen Verwaltung, Behörde und Bürger. Aber ich wurde auch schon mit den Worten «Jetzt muss ich noch etwas vom 10. Gemeinderat wissen» angesprochen. Meines Erachtens ist das nicht negativ gemeint – es macht den Anschein, dass davon ausgegangen wird, wenn man etwas beim «10. Gemeinderat» deponiert, es auch gewisse Auswirkungen hat.

Die Verwaltung und auch der Gemeindeschreiber stellen eine gewisse Kontinuität sicher. Wenn der Gemeinderat ausfallen würde, würde die Verwaltung genau gleich weiterarbeiten, die Auswirkungen wären, zumindest kurzfristig, gering. Wenn die Verwaltung aber nicht mehr funktioniert, wären die Auswirkungen enorm und innerhalb weniger Stunden würde nichts mehr funktionieren.

Für welchen Typ Gemeindeschreiber ist eine grosse oder kleine Gemeinde besser geeignet? Was sind die Kriterien?

Wenn jemand Führungsarbeit im Sinn von Personalführung und Leitungsfunktion mag, sollte er oder sie eine grössere Gemeinde wählen.

Für Allrounder, die Führungsarbeit weniger mögen, ist eine kleinere Gemeinde besser ge-

eignet, dort ist man noch in allen Bereichen tätig, hat ein paar Mitarbeitende, erledigt vieles im Team und ist näher an der Basis.

Aus diesem Grund ist die Idee, im Alter von einer grossen in eine kleine Gemeinde zu wechseln, gefährlich, da die Anforderungen so unterschiedlich sind und in der kleineren Gemeinde auf einmal wieder viel mehr materielles Wissen gefragt und Entscheidungen in den kleinsten Detailfragen notwendig sind, die man vorher delegieren konnte.

Wechselt man aber von einer kleinen in eine grosse Gemeinde, kann es genauso sein, dass man mit den neuen Führungsaufgaben überfordert ist. Man muss in diesem Fall auch vor ein grösseres Gremium stehen und seine Überzeugungen vertreten können.

Gibt es Berufsanekdoten, die Sie uns erzählen möchten?

Als ich als Gemeindeschreiber in einer kleineren Gemeinde tätig war, hat sich jemand in der Einwohnerkontrolle angemeldet und gleich nach mir gefragt. Er wollte von mir wissen, wie er am schnellsten Gemeinderat werden kann. Ich habe ihn dann gefragt, ob er überhaupt hier wohne, worauf er mir erklärte, dass er sich soeben angemeldet habe. Ich erklärte ihm dann, dass man hier im Wahlbüro beginnt. Er wollte dann wissen, wie er diesfalls am schnellsten ins Wahlbüro kommt und ich erklärte ihm das Verfahren. Er wurde dann tatsächlich sofort ins Wahlbüro gewählt und drei Jahre später war er Gemeinderat.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit? Wie entspannen Sie sich?

Ich verbringe gerne Zeit mit meiner Familie. Ich bin verheiratet und habe zwei Töchter im Alter von 7 und 9 Jahren.

Ich mache gerne Sport, gehe joggen und schwimmen oder fahre gerne mit dem Boot auf den See hinaus; das ist wunderbar entspannend.

Vielen Dank für das Gespräch.

