

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

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.

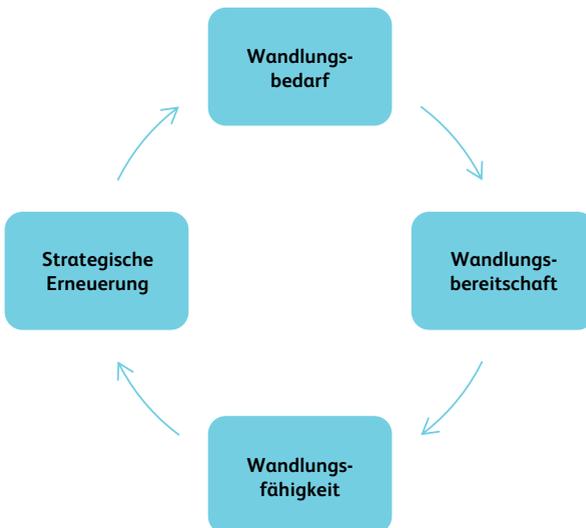
Christine Beeler,
Marco Eichenberger,
Oliver Kessler

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 Jennys 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>

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

