

# «Der direkte Kontakt ist am wichtigsten»

**Der Gemeindeschreiberverband des Kantons Luzern hat die Kampagne «WIRken» lanciert. Beinahe sämtliche Luzerner Gemeinden machen mit. Aber wie sinnvoll sind Kampagnen von Verwaltungen? Nachgefragt bei einem Verwaltungsexperten.**

Insgesamt sind die Leistungen der Gemeinden als moderne Dienstleistungsorganisationen zu wenig bekannt. Deshalb hat der Gemeindeschreiberverband des Kantons Luzern eine Kampagne lanciert. Ist das zweckmässig? Im Gespräch mit dem Dozenten und Studienleiter Public Management der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Jonas Willisegger.

## Welchen Fehler machen Verwaltungen denn bezogen auf ihr Image?

Verwaltungen haben nicht grundsätzlich ein Imageproblem. Es gibt grosse Unterschiede, auch zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Bei Verwaltungsmitarbeitenden beobachte ich zum Teil mangelndes Selbstbewusstsein. Gewisse Verwaltungseinheiten sind eher defensiv und haben Angst, eine Angriffsfläche zu bieten. Das schlägt sich in der öffentlichen Wahrnehmung nieder.

## Wie entsteht das Image einer Verwaltung?

Es gibt einerseits die mediale Berichterstattung und andererseits, das ist viel wichtiger, das persönliche Erlebnis. Entscheidend ist auch, wo man mit der Verwaltung in Kontakt kommt. Die Bevölkerung schlägt den Bogen oftmals nicht vom Zivilstandesamt über die Dorfpolizei zum Werkdienst. Zudem bleibt die negative Erfahrung prä-

negative Berichterstattung führen zu einer demotivierten und resignierten Haltung der Mitarbeitenden. Diese verstärkt wiederum das negative Image. Die Arbeit der Verwaltung wird dadurch erschwert, weil man an vielen Fronten kämpfen muss: in den Medien, gegenüber der Bevölkerung sowie auch der Politik.

## Wie haben sich Verwaltungen in den vergangenen Jahren verändert?

Seit den 80er-Jahren hat eine zunehmende Professionalisierung durch den Ansatz des New Public Managements eingesetzt: Grundsätze der Betriebswirtschaftslehre wurden zunehmend auf die Verwaltungen angewendet. Damit sollten sie sich als effiziente und kundenorientierte Dienstleister und nicht mehr als reine Vollzugsorgane wahrnehmen, die lediglich Gesetze umsetzen. Das hat in manchen Verwaltungen zu einem neuen Selbstverständnis geführt. Diese sind heute viel dynamischer unterwegs.

## Weshalb kam es zu dieser Professionalisierung?

Die Aufgaben der Verwaltungen werden immer komplexer und umfangreicher. Die Gesetzesdichte nimmt laufend zu. Verwaltungsmitarbeitende müssen deshalb heute viel besser ausgebildet sein. Man ist sich oftmals nicht bewusst, welche spezialisierten und hoch qualifizierten Stellen man bei der Verwaltung findet. Für die Kommunikation einer Gemeinde kann es folglich sehr herausfordernd sein, der Steuerzahlerin und dem Stimmbürger die komplexen Verwaltungsprozesse verständlich zu machen.

## Können Sie ein Beispiel nennen?

Ja, etwa in der Raumplanung: Das neue Raumplanungsgesetz und der kantonale Richtplan lassen heute einer Gemeinde innerhalb enger Leitplanken nur noch wenig Entwicklungsspielraum. Weil Neueinzonungen von Bauland kaum noch möglich sind, wird Bestehendes umgestaltet und nach innen verdichtet. Das verlangt

regionalökonomische, juristische, raumplanerische, architektonische und weitere spezifische Kompetenzen. Es braucht qualifizierte Mitarbeitende, die in einem komplexen, politisch aufgeladenen und durchregulierten Umfeld noch Wege finden, wie man vorwärtskommt.

## Ist es sinnvoll, dass Verwaltungen solche Kampagnen machen?

Diese Imagekampagne auf kommunaler Ebene macht durchaus Sinn. Wie erwähnt, leisten Verwaltungen heute sehr vielfältige



## Zur Person

Jonas Willisegger ist seit 2013 Studienleiter MAS Public Management und CAS Public Management und Politik, Dozent und Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

und hoch professionelle Arbeit. Sie wollen der Bevölkerung zeigen, was sie alles bewirken und welchen Nutzen sie der Öffentlichkeit stiften.

## Was sind die Herausforderungen einer solchen Kampagne?

Die Frage ist immer, was nach der Kampagne folgt. Eine Kampagne will nach aussen wirken und die öffentliche Berichterstattung positiv beeinflussen. Sie muss aber auch nach innen wirken. Für ein Image braucht es Identität. Und das Image wird besser, wenn sich die Identität, die Selbstwahrnehmung, verbessert.

## Können Sie das konkretisieren?

Wie bereits gesagt, wird die Einstellung der Bevölkerung am meisten durch persönliche Erlebnisse mit der Verwaltung geprägt. Der direkte Kontakt ist am wichtigsten. Die Verwaltungsmitarbeitenden können selbstbewusst und stolz auf ihre Arbeit sein und diesen Schwung nach aussen tragen. Dann werden sie auch positiv wahrgenommen.

Interview: Nikola Janevski

«Es braucht qualifizierte Mitarbeitende, die in einem komplexen, politisch aufgeladenen und durchregulierten Umfeld noch Wege finden, wie man vorwärtskommt.»

senter als die positive. Öffentliche Verwaltungen sind in Bezug auf ihr Image in einer besonders schwierigen Lage, da die Leute ihre Leistungen teilweise «zwangsweise» beziehen müssen. Es gibt keinen Markt. Es geht um öffentliche Güter und Dienstleistungen, die von Gesetzes wegen erbracht werden müssen.

## Wie wirkt sich ein negatives Image aus?

Es ist ein Teufelskreis: Die Unbeliebtheit einer Organisation in der Bevölkerung und