

**OST**  
Ostschweizer  
Fachhochschule

# Herzlich willkommen an der 11. Ostschweizer Gemeindetagung

**«Gemeindeautonomie heute und morgen»**

**Die Rolle der Gemeinden in der Gestaltungsgesellschaft**

OZG Zentrum für Gemeinden | IQT Abteilung für Querschnittsthemen

# Begrüßung



**Sibylle Minder-Hochreutener**  
Leiterin Fachabteilung  
interdisziplinäre Querschnittsthemen



**Lineo Devecchi**  
Leiter OZG Zentrum für Gemeinden

# Globale Herausforderungen – lokale Antworten

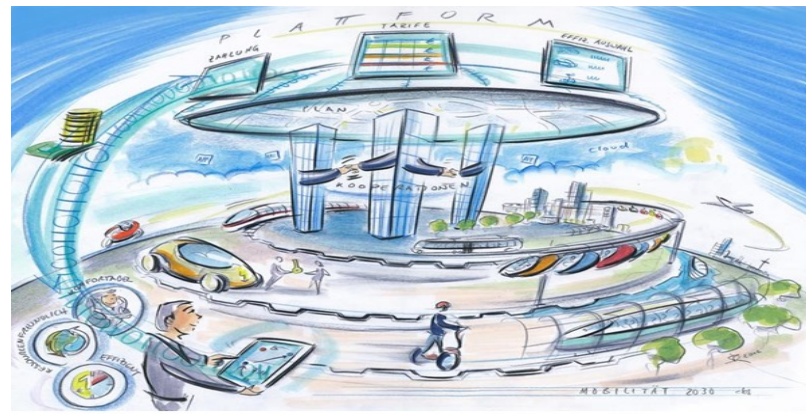
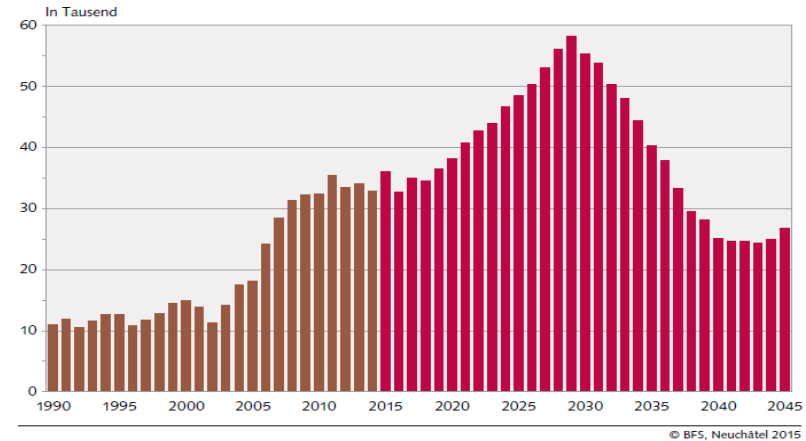


2000-Watt  
Gesellschaft

EnergieSchweiz für Gemeinden

Jährliches Wachstum der Bevölkerungsgruppe der 65-Jährigen und Älteren  
gemäß dem Referenzszenario A-00-2015

G 10



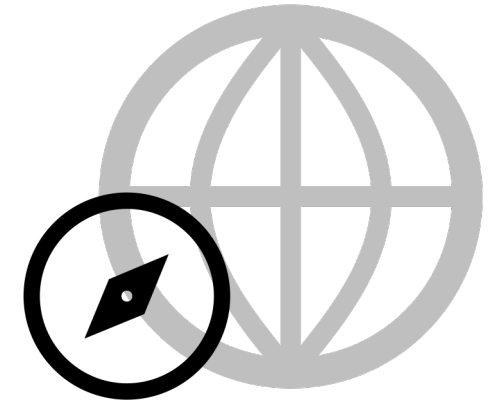
# Unser Referenzrahmen: Agenda 2030

International – national – kommunal



**Nachhaltige Gemeindeentwicklung ist eine gemeinsame Aufgabe in unterschiedlichen Rollen**

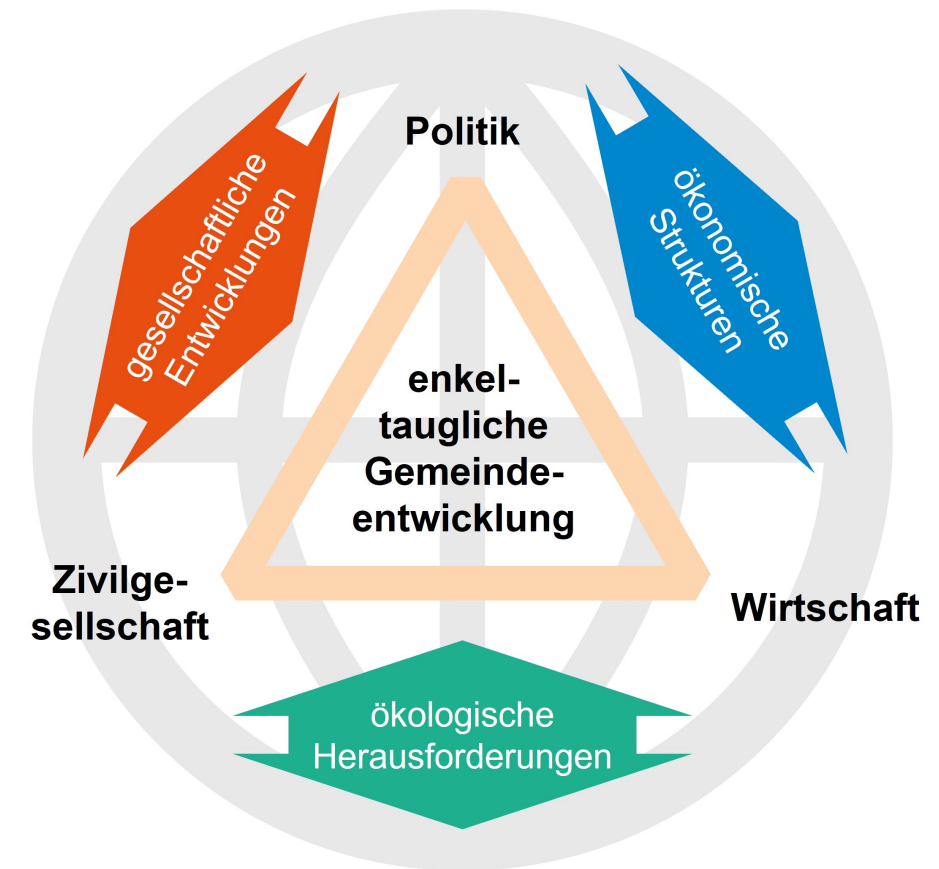
<https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/globaler-kompass-fuer-nachhaltige-Entwicklung.html>



# Verwalten und Gestalten in einer komplexen Welt

Enkel:innentaugliche Gemeindeentwicklung braucht...

- unterschiedliche Perspektiven, **trotz** demokratischer Mehrheitsentscheidungen
- ergebnisoffene und dialogbasierte Verfahren, **inkl.** Planungssicherheit
- Raum für kreatives Gestalten, **mit** klaren Rahmenbedingungen
- und darum **Rollenklarheit** bei der Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben im Dreieck Politik – Wirtschaft - Zivilgesellschaft.



# Moderation

**Stefan Tittmann**

OZG Zentrum für Gemeinden OST, Projektleiter

Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwickler FH



# Ziele

## Die Teilnehmenden

- hören, was eine Gestaltungsgesellschaft ausmacht,
- erfahren, was die Rollen und Handlungsspielräume der Gemeinden darin sein können und wo Gestaltungsspielräume (brach) liegen,
- diskutieren in Workshops anhand konkreter Beispiele eigene Handlungsspielräume und
- erleben eine Tagung in einer entspannten, anregenden und zukunftsgerichteten Atmosphäre.

# Programm

13.30 Begrüssung und Einführung

Inputreferat 1: ***Was meint Gestaltungsgesellschaft?***

Inputreferat 2: ***Vom Verwalten und Gestalten***

15.00 *Pause*

Inputreferat 3: ***Präsentation Umfrageresultate***

3 Parallele Workshops aus der Praxis

Podiumsdiskussion

17.40 Abschluss & anschl. Apéro



# Inputreferat 1: «Was meint Gestaltungsgesellschaft?»

**Niki Wiese**

Zukunftsforscherin, Gründerin Zukunftsbureau



Was meint  
Gestaltungs-  
gesellschaft?

# Was meint Gestaltungsgesellschaft?

kein neuer Verein

ein neues  
Selbstverständnis und  
Selbstbewusstsein

Menschen sind  
gestalterische und  
erfinderische  
Wesen

wie

Industriegesellschaft  
Wissensgesellschaft  
Dienstleistungsgesellschaft  
Konsumgesellschaft  
Spassgesellschaft

...

freier Begriff !

# Warum halten wir die aktuelle Zeit für die richtige und wichtige für einen solchen Vorstoss?

sozio-ökonomisch-  
ökologische Krisen

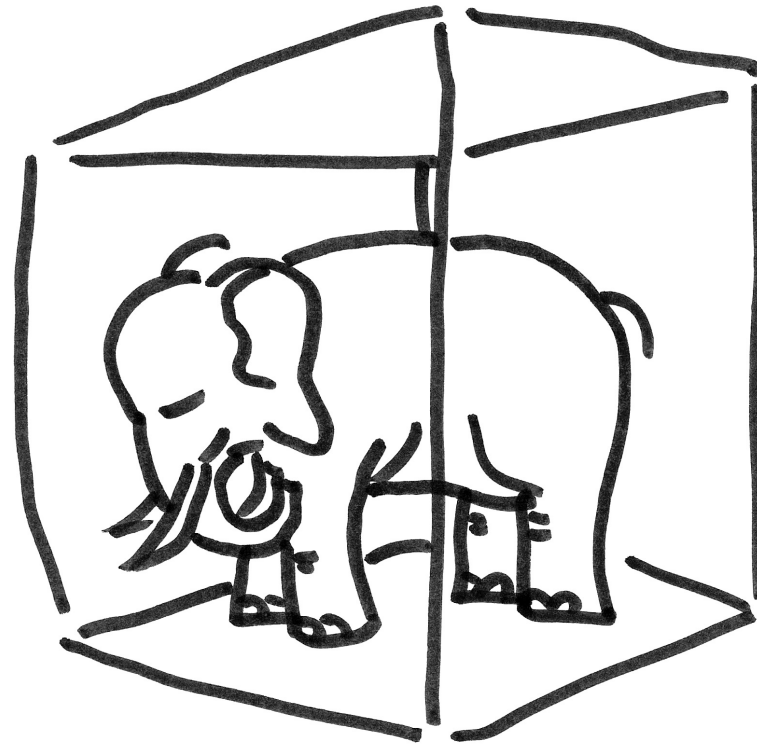
Kreativität  
Komplexitätskompetenz  
kritisches Denken

Zivilgesellschaft  
Verantwortung  
Mitgestaltung

bekannte Methoden  
reproduzieren  
Probleme  
  
neue Probleme  
brauchen neue  
Methoden

# Die Frage neu stellen

«Was ist gerade mein  
grösstes Problem?»



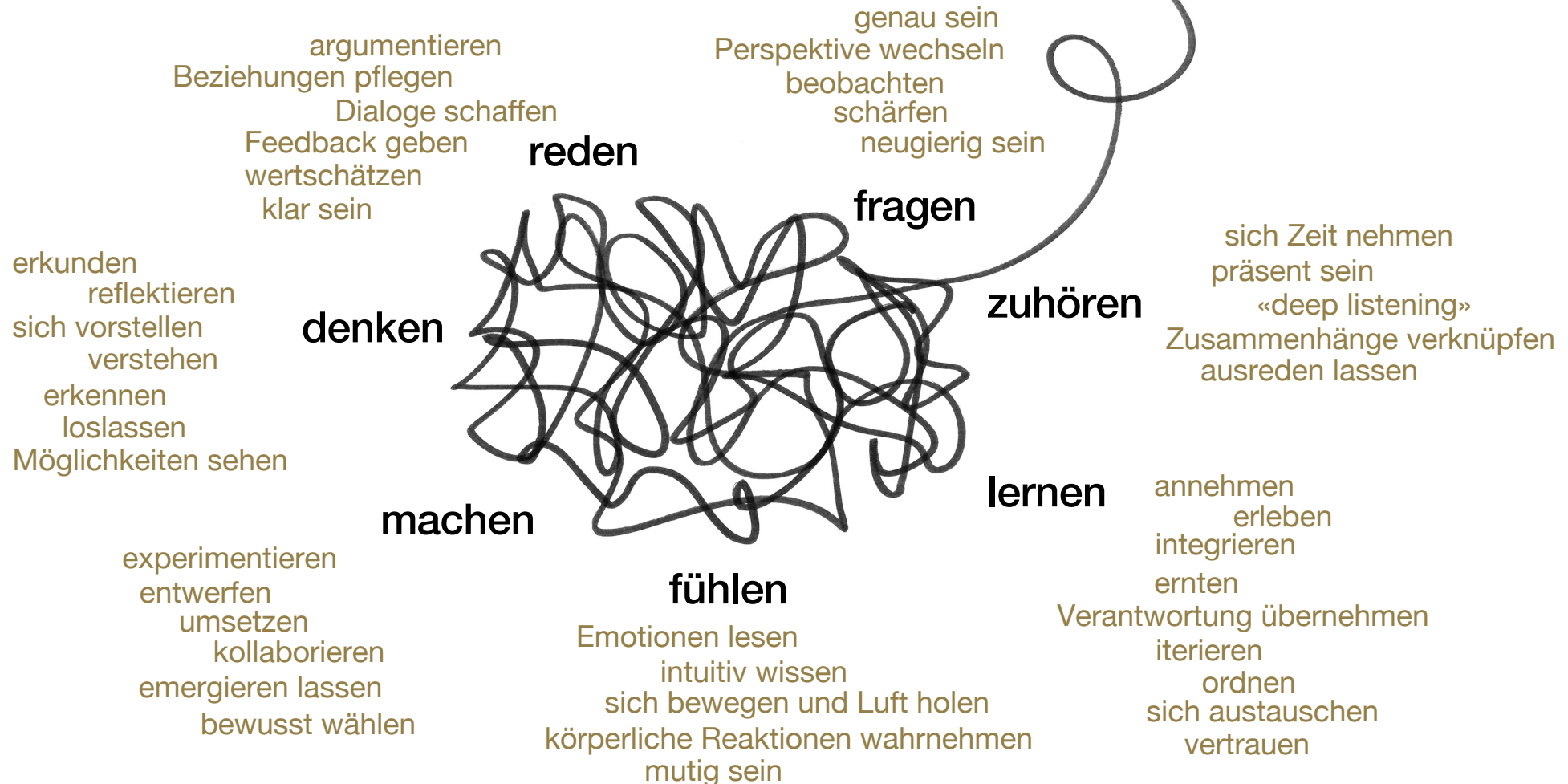
# Die Frage neu stellen

«Wie kann ich diese Situation lösen?»



«Wie kann ich diese Situation gestalten?»

# Was heisst gestalten?



# Was heisst gestalten?

Raum fürs Gelingen  
schaffen

im Jetzt die  
Möglichkeiten sehen

sich an die  
Komplexität der  
lebendigen Welt  
heranwagen



**In jedem Lebensbereich**

**Es gibt immer was  
zu gestalten!**

Und was bedeutet das für die  
Kommunalpolitik?

# Beispiele für gestaltungs- orientierte Projekte in Schweizer Gemeinden

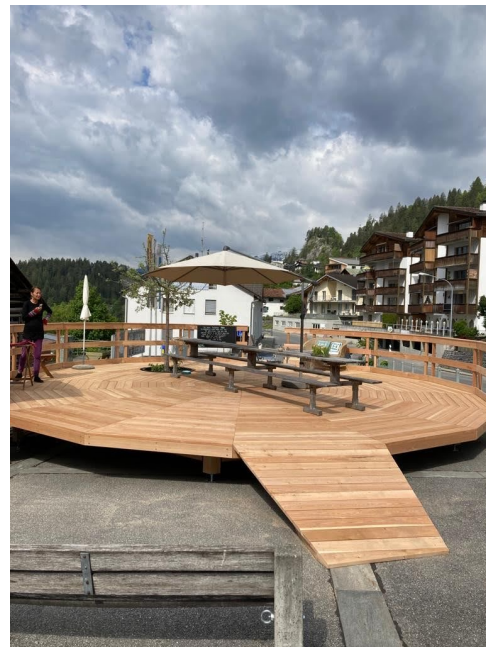
# Terrain Gurzelen, Biel/Bienne

Zwischennutzung in einem ehemaligen Fussballstadion –  
Pionierprojekt, das aus den Vollen schöpft



# Dorfplatz Trin

kleine architektonische Intervention  
– grosse soziale Wirkung



# Vom Pumptrack zum Sportzentrum, Savognin

Vertrauen gewinnen im Prozess –  
Kompetenzen und Verantwortung übergeben



# Was könnte in den Gemeinden konkret dafür getan werden?

## Kokreation als Schlüssel

Mini-Öffentlichkeiten ermöglichen oder generieren

administrative Wege verkürzen

Kompetenzen teilen und auf Kollaborationen eingehen

Kosten für Infrastrukturen erlassen

Geräte und Workingpower von Werkhöfen zur Verfügung stellen

Willkommen heißen

Pionier- oder Pilot-Label generieren

# Zudem...

Vertrauen in  
Veränderungen  
schaffen –  
vom Kleinen ins  
Grössere

Motive und  
Rollenverständnisse  
bewusst machen

bezahlte/unbezahlte  
Arbeiten definieren

an ein gutes  
Kehrseiten-Handling  
denken

Partizipation  
herstellen oder  
zulassen?

Entschlossenheit  
und Konsent im  
Gemeinderat

Gestalten  
trainieren

# Was meint Gestaltungsgesellschaft?

Haltung

Kompetenzen

Aktionsfelder



# Mein Aufruf an die Entscheidungsträger\*innen in Gemeinden

Öffnen Sie Ihren Raum für  
mehr gestaltungsorientierte  
Prozesse

Betrachten Sie  
«verwalten» und «gestalten»  
als gleichwürdig

Schenken Sie  
motivierten Akteur\*innen  
in der Gemeinde Gehör und  
Vertrauen

Danke   
schön!



# Inputreferat 2: «Vom Verwalten und Gestalten»

**Lineo Devecchi**

Leiter OZG Zentrum für Gemeinden



# Zum Einstieg: drei Geschichten aus drei Gemeinden

BODENSEEGÄRTEN

## Egnacher Naturgarten erhält den Bodenseegärtenpreis

Das Projekt Naturgarten Egnach 2030 gehört zu den Gewinnern des diesjährigen Bodenseegärtenpreises. Die Auszeichnungen wurden am Donnerstag auf der Insel Mainau überreicht. Kriterien sind umweltbewusstes/nachhaltiges Gärtnern und hohe Gartenbaukultur am Bodensee.

Redaktion

07.06.2022, 05.10 Uhr

Merken

## Das Rathaus für Kultur hat mitten in Lichtensteig eröffnet

Die Residenz für Neue Kunst hat Grosses vor. Sie will den internationalen Künstlernachwuchs für einen Aufenthalt im Toggenburg begeistern und ein lebendiger Ort für Kunstinteressierte

IDEEN FÜRS DORF

## Mörschwiler Zukunftskafi: Jetzt geht es an die Umsetzung

Die Mörschwilerinnen und Mörschwiler wünschen sich ein Dorffest, mehr Grillplätze und eine Bar. Das ging aus dem Zukunftskafi hervor. Jetzt fragt sich: Wer macht mit und was sind die nächsten Schritte, damit die Träume für ein belebteres Dorf wahr werden?

Melissa Müller

05.12.2021, 18.00 Uhr

Merken

Drucken

Teilen

Drucken Teilen

(Quelle: jeweils [www.tagblatt.ch](http://www.tagblatt.ch))

# Zum Einstieg: Was haben diese Geschichten gemeinsam?

- Gemeinden und Einwohner:innen erschaffen gemeinsam Zukunft
  - Menschen mit verschiedenen Rollen und Perspektiven spannen zusammen
  - Gemeinden entscheiden nicht einfach «top-down», aber sie tun es dennoch
  - Gemeinden öffnen Räume für Neues
- nicht nur kreativ, nicht nur freiwillig, nicht nur spontan
- sondern: geplant, moderiert und unterstützt

# Unterschiedliche Rollenverständnisse: Definition «verwalten»

Zwei Definition für «verwalten» gemäss Duden:

1. «[im Auftrag oder anstelle des eigentlichen Besitzers] **betreuen**, in seiner Obhut haben, **in Ordnung halten**, z.B. einen Besitz, ein Vermögen, die Kasse, einen Nachlass, ein Haus verwalten.»
2. «**verantwortlich leiten, führen**, z.B. eine Gemeinde, ein Gut verwalten.»

→ durchaus unterschiedliche Auffassungen möglich und sinnvoll

→ beiden Aufgaben muss eine Gemeinde nachkommen

# Unterschiedliche Rollenverständnisse: New Public Management

## Einige Kernwerte von NPM

- Stärkere Marktorientierung von Gemeinden
- Verselbstständigung von Verwaltungseinheiten
- Kundenorientierung

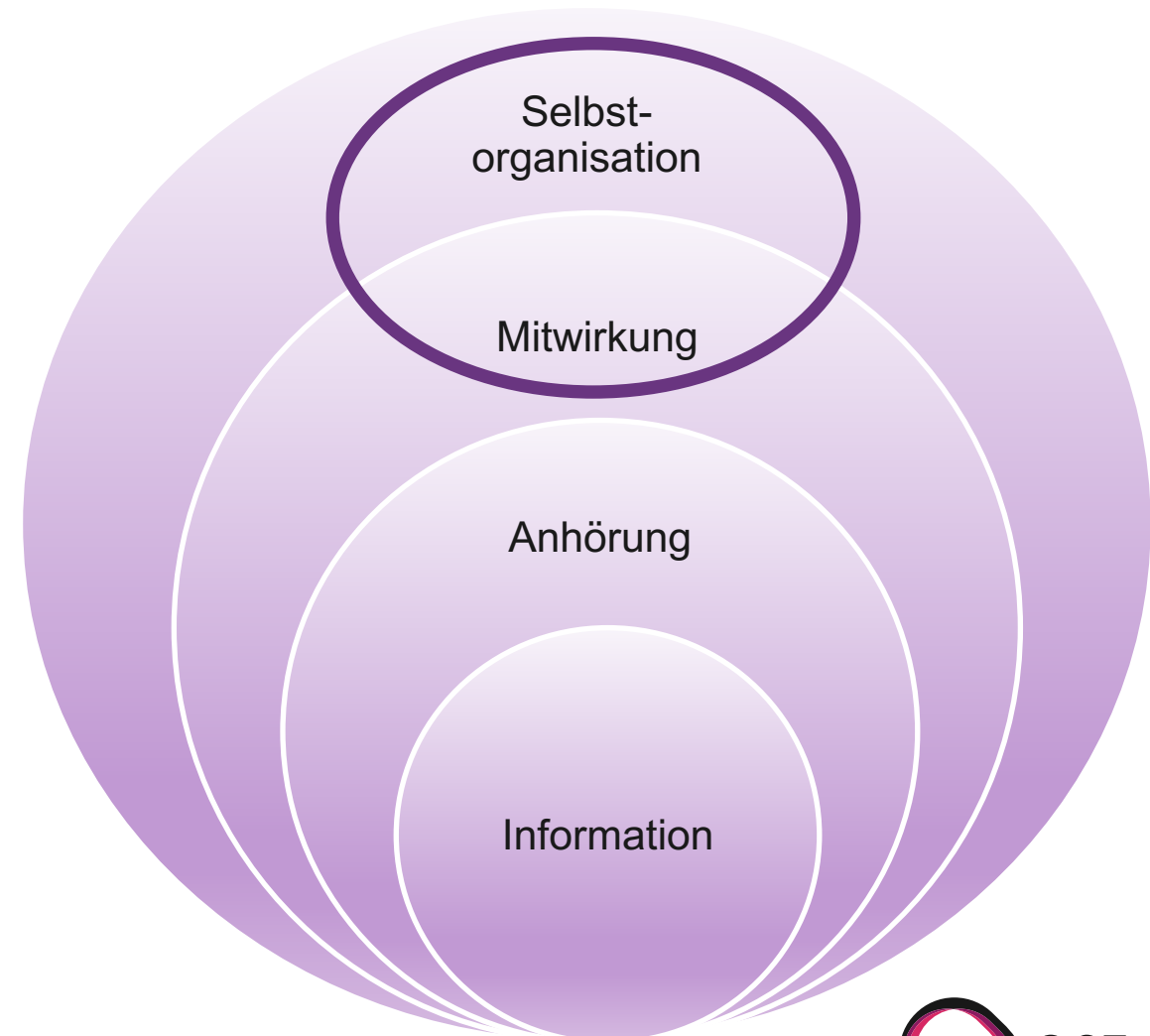
## Einige Folgen von NPM

- (Standort-)Wettbewerb zwischen Gemeinden
- Verstärkung des Silodenkens in der Verwaltung
- Passive Haltung der Einwohner:innen als Kund:innen

# Unterschiedliche Rollenverständnisse: Gestalterische Politik

## Einige Kernwerte gestalterischer Politik

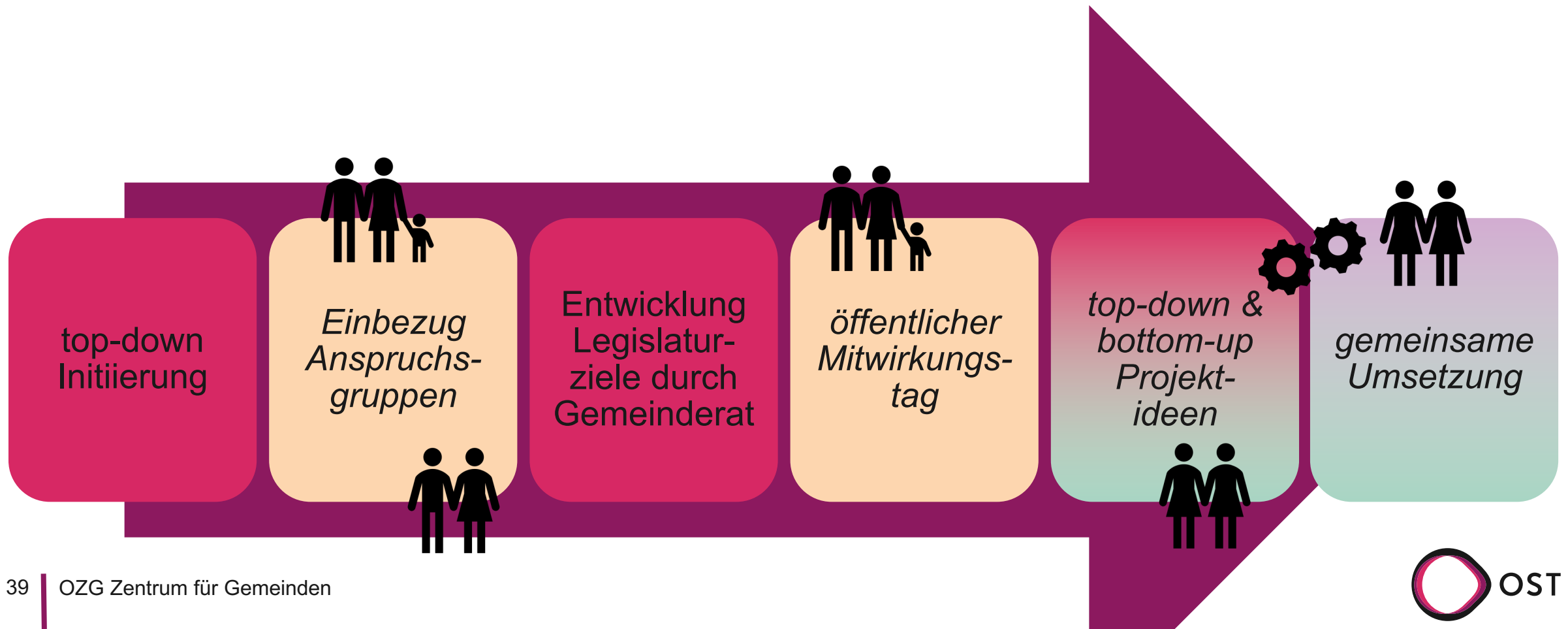
- Weg vom Silodenken, hin zur gemeinsamen Problemlösung
- ergebnisoffene und dialogbasierte Verfahren
- Partizipativer Einbezug der Einwohner:innen





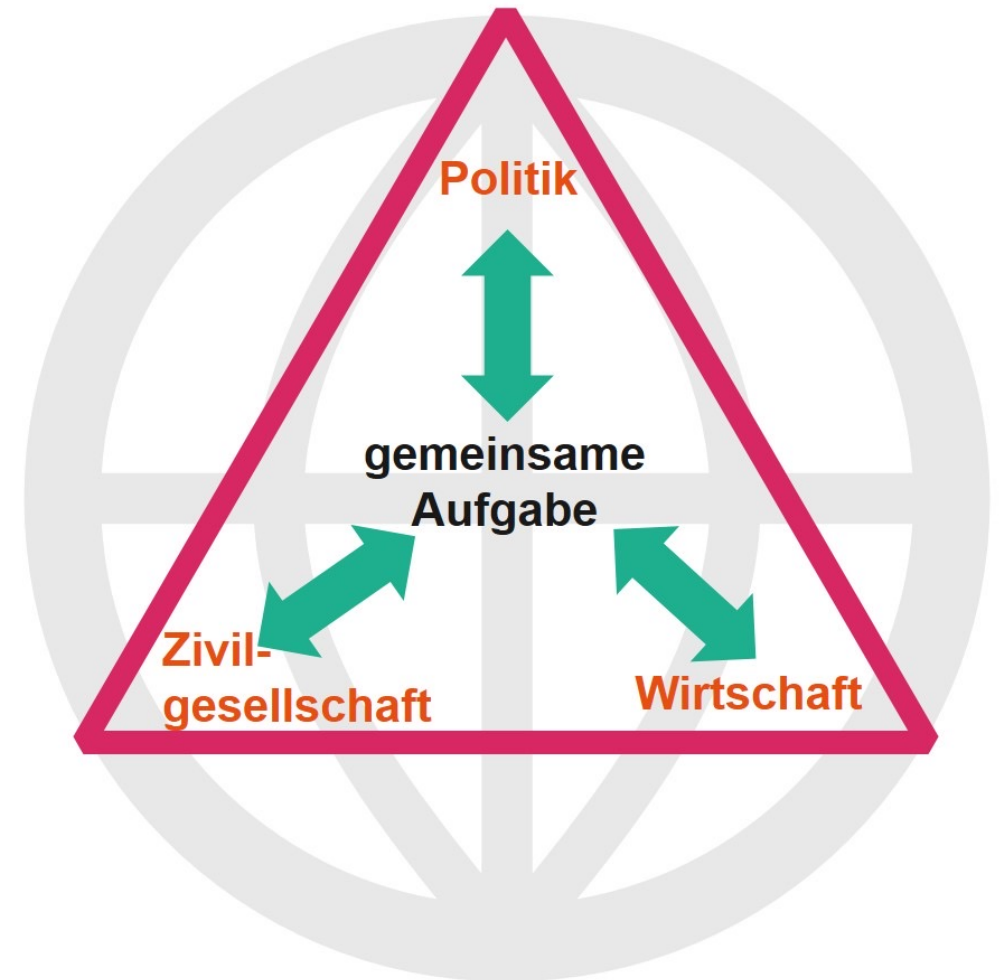
# Verwalten und Gestalten in einer komplexen Welt: Beispiel

«Gaiserwald 2030»: partizipative Legislaturplanung und Umsetzung

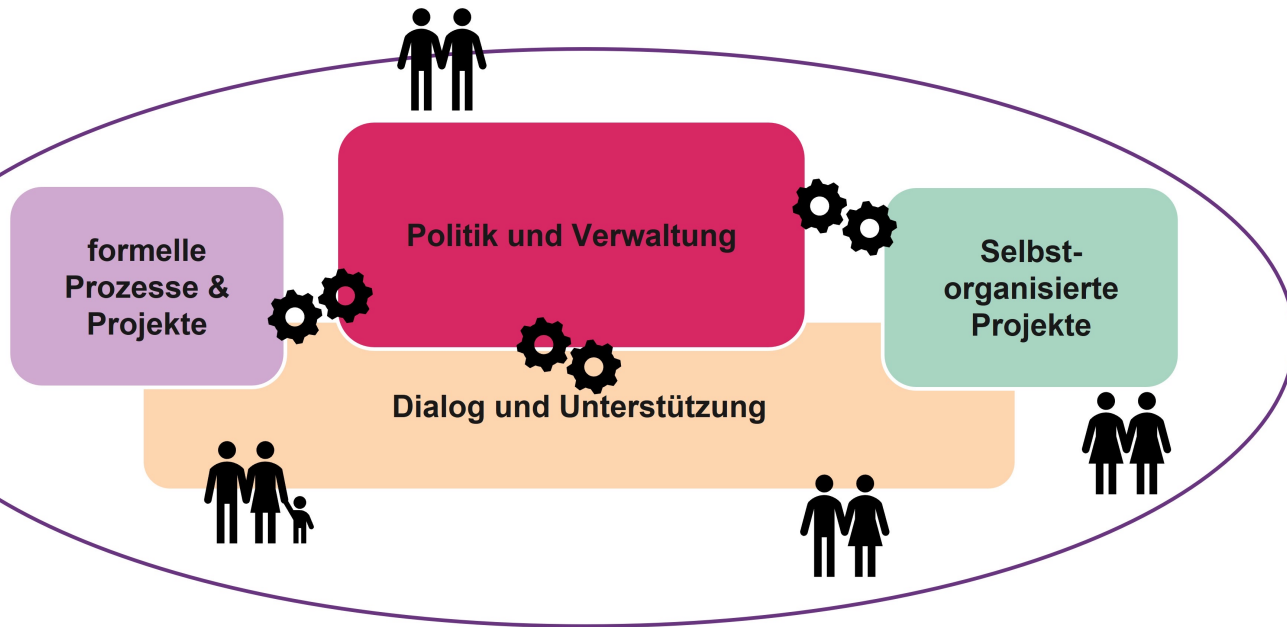


# Verwalten und Gestalten in einer komplexen Welt: Kernwerte

- so viel **top-down** wie nötig, um **Verbindlichkeit und Zug** in die Zukunft zu gewährleisten
- so viel **bottom-up** wie möglich, um **Identifikation und Engagement** aller zu fördern
- mit den richtigen Kompetenzen in gut **designten und moderierten Prozessen** zu erfolgreichen **Resultaten**



# Vom Verwalten und verantwortungsvollen Leiten des Gestaltens: Fazit 1



## Was soll ich nun morgen tun, um in die Gestaltungsgesellschaft zu gelangen?

- Offen sein und «geschehen lassen»
- Räume schaffen und «geschehen ermöglichen»
- Eigene Rollen klären und am «Geschehen teilhaben»
- Proaktiv sein und «Geschehen mitgestalten»
  - Gemeinde in der Rolle der «Ermöglicherin»
- Strukturen aufbauen und «Geschehen langfristig mitverwalten»
  - Gemeinde in der Rolle der «Verwalterin»

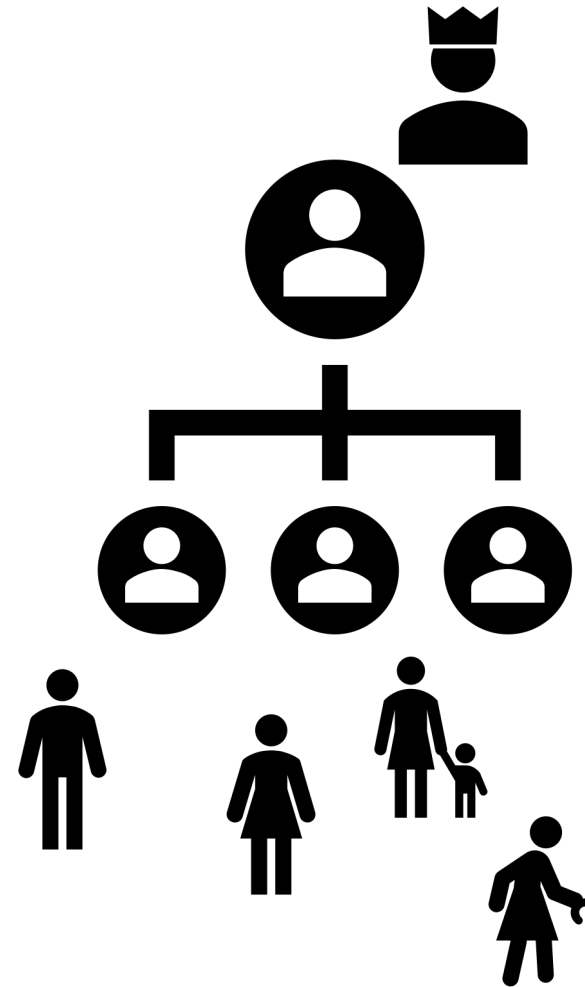
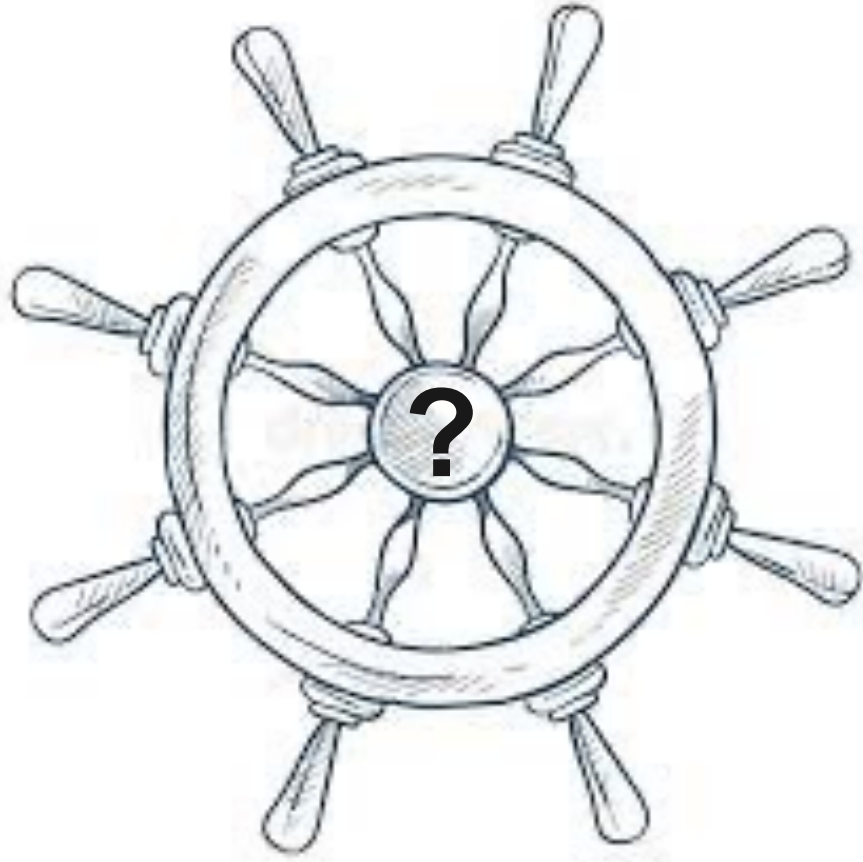
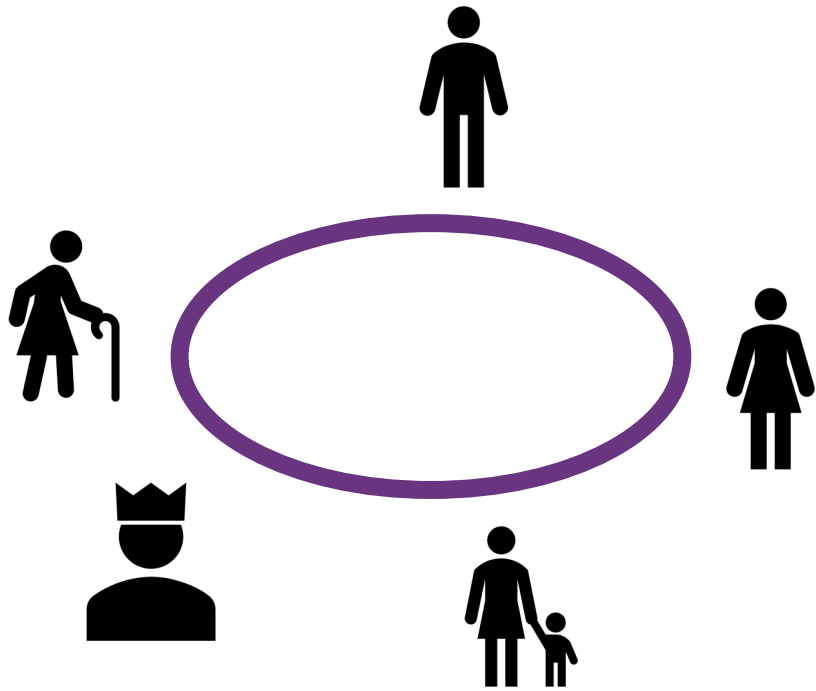
# Vom Verwalten und verantwortungsvollen Leiten des Gestaltens: Fazit 2

**Und warum sollte ich das in meiner  
Gemeinde nun ab morgen tun?**

- Attraktivität der Gemeinde steigt –  
Begegnung eines der am häufigsten  
geäußerten Bedürfnissen der Bevölkerung
- Von Schlafdörfern zur gemeinsamen  
Gestaltung
- Neue Rollen geben neue Impulse in der  
Milizarbeit
- Neue Partizipationskultur schont längerfristig  
Ressourcen



Quelle: [St.Galler Tagblatt](#)



# Q & A

mit Lineo Devecchi und Niki Wiese

# Intermezzo

**Michael Elsener**

Comedian und Politologe



# Kaffeepause





# Programm

13.30 Begrüssung und Einführung

Inputreferat 1: ***Was meint Gestaltungsgesellschaft?***

Inputreferat 2: ***Vom Verwalten und Gestalten***

15.00 *Pause*

Inputreferat 3: ***Präsentation Umfrageresultate***

3 Parallele Workshops aus der Praxis

Podiumsdiskussion

17.40 Abschluss & anschl. Apéro

# Inputreferat 3: «Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate»

**Timo Oliveri**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
OZG Zentrum für Gemeinden




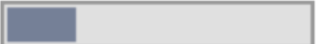


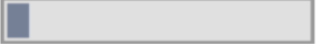

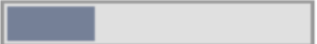




## Metadaten

Total	45
Gemeindepräsident*innen:	40%
Gemeindeschreiber*innen:	47%
unter 2'000 Einwohner *innen :	38%
2'000 – 6'000 Einwohner *innen :	40%
6000 – 10'000 Einwohner *innen :	7%
über 10'000 Einwohner*innen:	15%
St. Gallen:	27%
Aargau:	26%
Thurgau:	20%
Appenzell Ar.:	4%
Appenzell Ir.:	0%

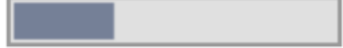
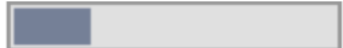

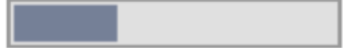
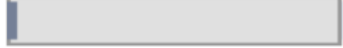

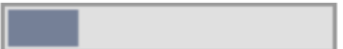
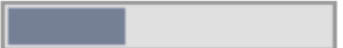
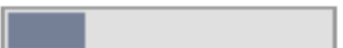
## Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate

### In welchen Handlungsfeldern ist in Ihrer Gemeinde in den nächsten vier Jahren der Handlungsdruck am grössten?

v_5: Organisation der Gemeinde respektive der Gemeindeverwaltung	21	38.18%		←
v_21: interkommunale Zusammenarbeit/Gemeindefusionen	15	27.27%		←
v_20: Steuerpolitik	2	3.64%		
v_127: Information/Kommunikation	12	24.00%		←
v_8: Zivilstandswesen/Einwohnerdienste	0	0.00%		
v_6: Milizsystem und Mitsprachemöglichkeiten (Rekrutierung und Partizipation)	15	27.27%		←
v_18: Familien-/Generationenpolitik	5	9.09%		
v_11: Raumplanung (Raum- und Zonenplanung, Baubewilligungen, Bewirtschaftung öff. Bauten/Grundstücke)	29	52.73%		←
v_12: Verkehr und Mobilität	17	30.91%		←
v_16: Fürsorge/Sozialhilfe	4	7.27%		
v_14: Schule/Schulwesen	11	20.00%		←

## Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate

### In welchen Handlungsfeldern sehen Sie am meisten Veränderungspotential?

v_44: Organisation der Gemeinde respektive der Gemeindeverwaltung	18	32.73%		←
v_60: interkommunale Zusammenarbeit/Gemeindefusionen	14	25.45%		
v_59: Steuerpolitik	2	3.64%		
v_133: Information/Kommunikation	17	34.00%		←
v_47: Zivilstandswesen/Einwohnerdienste	1	1.82%		
v_45: Milizsystem und Mitsprachemöglichkeiten (Rekrutierung und Partizipation)	11	20.00%		←
v_57: Familien-/Generationenpolitik	13	23.64%		
v_50: Raumplanung (Raum- und Zonenplanung, Baubewilligungen, Bewirtschaftung öff. Bauten/Grundstücke)	21	38.18%		←
v_51: Verkehr und Mobilität	14	25.45%		

## Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate

**In welchen Handlungsfeldern sehen Sie am meisten  
Veränderungspotential?**

**«Korruption zwischen Hochschulen und Gemeinden»**

## Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate

Denken Sie, dass die aktuellen Verwaltungsstrukturen Ihrer Gemeinde die optimalen sind, um die vorhandenen kommunalen Handlungsspielräume auszunutzen?

	ANZAHL	PROZENT	
v_63: Ja (1)	19	42.22%	
v_63: Nein (2)	26	57.78%	



# Wie können Handlungsspielräume in Ihrer Gemeinde oder in Ihnen bekannten Gemeinden verbessert oder erhöht werden? (In Bezug auf die Organisation der Gemeindeverwaltung)


- Neue Formen der Organisation:
  - Trennung operatives vom strategischen
  - Entschädigung im Milizsystem -> klare Pensen für Gewählte
  - Ämteraufteilung überdenken
  - Digitalisierung
  - *«partizipative Vorgehensweise mit der Bevölkerung»*
- Fachkräfte in die Verwaltung holen:
  - Architekt\*innen in die Bauverwaltung
  - Gleichzeitig schauen, dass nicht trotzdem überall der Spezialist auch die einfachsten Aufgaben übernimmt
  - Zusammenarbeiten über Gemeindegrenzen hinweg, Spezialist\*innen teilen

*«Die richtigen Leute einstellen, die Handlungsspielräume erkennen und ausnutzen»*



## Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate

**Haben Sie sich schon mal überlegt, den Steuerfuss zu erhöhen, um die Handlungsspielräume für grössere Projekte zu erhöhen?**



v_81: Ja (1)	10	24.39%	
v_81: Nein (2)	31	75.61%	



**Weisslingen 10%**  
**Steuererhöhung in 2022!**

## Gestaltungsspielräume – Präsentation Umfrageresultate

**Sind Sie der Meinung, dass der Einbezug (Partizipation) der Bevölkerung in Ihrer Gemeinde gut funktioniert?**

v_101: Ja (1)	25	60.98%	
v_101: Nein (2)	16	39.02%	







«Workshop mit der Bevölkerung durchführen (Bedürfnisabklärung, Bürgeranliegen)»

«Es braucht die politische Erkenntnis und den Willen, die Gemeinde/Stadt gemeinsam mit der Bevölkerung entwickeln zu wollen. Es geht um das Gestalten der sozialräumlichen Dimension der Stadtentwicklung»

# Weitere wichtige Themenfelder auf die jetzt nicht eingegangen wurde:

- Familien und Generationenpolitik
- Raumplanung
- Verkehr Mobilität und Infrastruktur
- Schulwesen
- Kultur

## Welche Erwartungen haben Sie an den Kanton?

v_138: materielle Unterstützung bei ... [abc]	9	18.00%	
v_151: finanzielle Unterstützung bei ... [abc]	16	35.56%	
v_97: Vertretung der Gemeindeinteressen auf Bundesebene	17	30.91%	
v_98: Abbau von Regulierungen, welche die Gemeinden betreffen	24	43.64%	

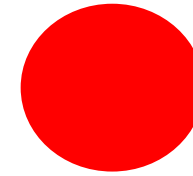


**Vielen Dank!**

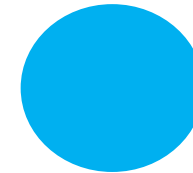


# Drei Workshops: Kurzeinführung

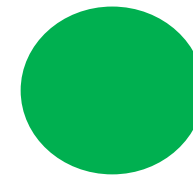
**Workshop 1:** Zukunftsfähiges Gestalten von  
Verwaltungsstrukturen am Beispiel der Kleingemeinde  
Berg  
*(Pfalzkeller hinten links, siehe Schild)*



**Workshop 2:** Gestalterisch dem Klimawandel begegnen  
am Beispiel der Gemeinde Egnach  
*(Pfalzkeller hinten rechts, siehe Schild)*



**Workshop 3:** Gestaltungsspielräume suchen für eine  
nachhaltige kommunale Entwicklung am Beispiel der  
Gemeinde Vaduz  
*(Forum)*



# Kurzberichte aus den Workshops

- Zoe Stalder, wissenschaftliche Mitarbeiterin IET Institut für Energietechnik, Klimacluster (OST)
- Lukas Scherer, Institutsleiter IOL (OST)
- Ellen Hazeleger, wissenschaftliche Assistentin, OZG Zentrum für Gemeinden (OST)

# Podiumsdiskussion

## Was erwartet man von der «Verwaltung der Zukunft»?

Janine Koepfli, Fachverantwortliche Projektkommunikation Gemeinde Vaduz

Sandro Parissenti, Gemeindepräsident Berg

Pascal Leuthold, Energiekommission Egnach bis 2021, Inhaber Datenhandwerk

Lineo Devecchi, Leiter Zentrum für Gemeinden (OST)

Niki Wiese, Zukunftsforscherin, Gründerin Zukunftsbureau



# Wrap-up

**Michael Elsener**

Comedian und Politologe



# Apéro

