

# «Man muss viel erklären»

Die Luzerner Gemeinde Ebikon hat das Geschäftsleitungsmodell eingeführt. Seit dem 1. April ist Pia Maria Brugger-Kalfidis Geschäftsführerin. Sie blickt auf einen anstrengenden Prozess zurück. Angst vor dem Change hat sie nicht.

«Nein. Angst und bange wird es mir nicht, wenn ich an den 1. April denke. Schwierig war die Zeit davor. Nahrhaft waren vor allem die ganzen Fragen um die Organisation der Strukturen. Jetzt fühle ich mich gut vorbereitet, wir sind gut aufgestellt. Natürlich sehe ich, wo aktuell noch Probleme zu lösen sind. Aber ich bin Optimistin, und ich glaube, in meiner neuen Rolle als Geschäftsführerin der Gemeinde Ebikon muss man es aushalten, dass einzelne Probleme noch nicht gelöst sind.»

## Der Blick aufs Ganze

Ich bin nicht detailversessen. Der Blick aufs Ganze ist mir wichtig. Sicher gibt es einzelne Fragen, die man genauer anschauen muss. Aber im Allgemeinen kann ich gut mit offenen Fragen und ungelösten Problemen umgehen. Ich weiss, wir müssen einiges noch in eine Form bringen. Aber es gilt, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Deshalb nehme ich mir auch die Zeit, die nötig ist, um die Reorganisation der Abläufe und Strukturen umzusetzen. Man kann nicht alles aufs Mal lösen. Man setzt sich sonst zu stark unter Druck. Meine Ressourcen sind schliesslich auch begrenzt. Ich habe mir aber vorgenommen, im Verlauf des Sommers eine Standortbestimmung zu machen. Fragen sind: Wo stehen wir? Schaffen wir es? Oder muss ich Massnahmen ergreifen? Muss ich Aufgaben abgeben, oder braucht es mehr Ressourcen? Einen solchen Change-Prozess kann man nicht schaffen, wenn das Personal auf der Strecke bleibt. Und das erfordert eine positive Ausstrahlung.

## Angst vor der Veränderung

Es gab Ängste bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Einige fragten sich, ob sie der neuen Rolle auch gerecht werden, die sie spielen müssen. Das konnte ich schon letzten Herbst bei den Mitarbeitergesprächen gut thematisieren. Ich habe das Gefühl, die Leute wissen, dass sie nicht überfordert werden und dass sie einbezogen werden. Man muss viel erklären und zeigen, dass die Veränderung auch eine Chance ist. Bei einzelnen



Pia Maria Brugger-Kalfidis, Geschäftsführerin der Luzerner Gemeinde Ebikon.

Bild: zvg

**Je mehr positive Erlebnisse, desto kleiner die Ängste.**

Personen im Gemeinderat habe ich in einer früheren Phase Angst gespürt, vom Prozess überrollt zu werden. Ich muss auch dem Gemeinderat die Sicherheit geben, dass er sich auf die Geschäftsführerin verlassen kann. Die Politik muss wissen, dass ich mich melde, wenn es nötig ist. Angst machte auch, dass man die Gewohnheiten loslassen muss. Dass man das Gärtli aufgeben muss, das man je nach dem lange gepflegt hat. Ich bin mir aber sicher: Je mehr positive Erlebnisse die Leute haben, desto kleiner werden die Ängste.

## Einmischung ist keine Bedrohung

Die Gemeinderäte werden sicher auch in Zukunft von den Stimmbürgern angesprochen. Da kann es schon passieren, dass man schnelle Abhilfe verspricht und sich in operative Fragen einmischt, was ja nach der reinen Lehre eigentlich nicht mehr geht. Ich versuche in solchen Fällen zu zeigen, wie die Zusammenhänge sind. Oftmals ist es dann komplizierter, als der Betroffene meint. Ich nehme diese Einmischung ins operative Geschäft aber nicht als Bedrohung wahr. Hinweise von Bürgern sind ja meist

wertvoll und eine Chance, Fehler zu erkennen oder etwas zu optimieren. Ich bin froh, haben wir in der Geschäftsleitung ein gutes Team mit Leuten, die den Mut haben, ihre Positionen zu vertreten. Kein System ist jemals perfekt. Ich bin eine Anhängerin des Pareto-Prinzips, der Achtzig-Zwanzig-Regel. Meine Aufgabe ist, dass ich an der Kultur arbeite, am gegenseitigen Verständnis und am Know-how. Es kann aber auch vorkommen, dass man sagen muss: Dafür sind wir nicht zuständig. Wir können es nicht, oder wir haben die Ressourcen nicht, um dieses Problem zu lösen.

## Pareto oder das perfekte System

Ich finde, es nützt schon, wenn man dem Gegenüber zeigt, dass man es ernst nimmt. Es kann sein, dass man bereits an einer Lösung arbeitet oder dass man den Input aufnimmt. Man braucht manchmal aber auch den Mut, Nein zu sagen und auf dem gewählten Vorgehen zu bestehen. »

Aufgezeichnet: Peter Camenzind

## Informationen:

[www.tinyurl.com/Kotter-8Phasen](http://www.tinyurl.com/Kotter-8Phasen)