

Die politische Gemeinde – ein Unternehmen

# NEUE **FÜHRUNGSMODELLE** MACHEN GEMEINDEN FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Die dynamische und vielfältige Entwicklung unserer Gesellschaft stellt immer höhere Anforderungen an die Gemeindebehörden und die Verwaltung. Damit verbunden ist eine wachsende zeitliche Belastung der politischen Entscheidungsträger. Es gilt deshalb Führungssysteme zu prüfen, welche unsere Gemeindebehörden nachhaltig entlasten.



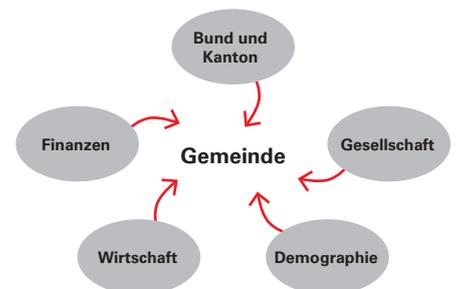
**Dr. Jean-Claude Kleiner**  
Geschäftsleitung  
JC Kleiner GmbH  
Gemeindeberatung

Der gesellschaftliche und politische Wandel verursacht in den Gemeinden nicht nur immer mehr zusätzliche, sondern auch immer anspruchsvollere Aufgaben, die vom Gemeinderat und von der Verwaltung bewältigt werden müssen. So entwickelt die wachsende Bevölkerung laufend neue Bedürfnisse und erwartet,

dass diesen mit massgeschneiderten Angeboten entsprochen wird. Die Familien wünschen kinderfreundliche Quartiere mit Spielplätzen und Schulen mit Tagesstrukturen. Ältere Menschen suchen altersgerechte Wohnformen mit einem flexiblen Angebot möglichst mitten im Dorf. Um die Wohnqualität zu fördern, ist der wachsende Verkehr gezielt zu lenken und das Angebot des öffentlichen Verkehrs auszubauen. Schliesslich ist auch die Infrastruktur laufend zu erneuern und den technischen Errungenschaften anzupassen. Doch nicht nur die Bedürfnisspirale der Einwohnerschaft verursacht täglich neue Aufgaben, auch Bund und Kanton warten stets mit neuen Herausforderungen auf, denen nachgelebt werden muss. So zwingt die neue Raumplanung die Gemeindebehörden, die bestehende Zonenplanung und Baugesetzgebung zu überdenken und neu aufzulegen. Schliesslich fordert auch der Wettbewerb die Gemeindebehörden, mit einem möglichst interessanten Steuerfuss zu geschäften, was eine gut abgestützte Finanzpolitik, eine längerfristige Finanz- und Investitionsplanung sowie ein konsequentes Controlling bedingt.



*Gut orchestriert: Die Führung von Gemeinden braucht klare Strukturen*



*Vielfältige und dynamische Entwicklungen fordern unsere Gemeinden immer mehr*

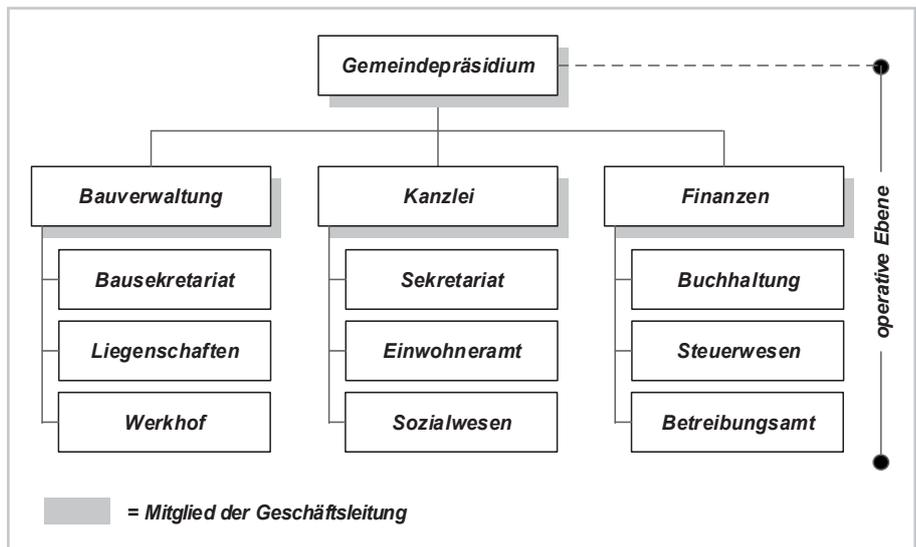
Diese wachsende Fülle an anspruchsvollen Aufgaben macht es den Gemeindebehörden immer schwerer, die Herausforderungen mit der herkömmlichen Behörden- und Verwaltungsorganisation erfolgreich zu bewältigen. Es gilt deshalb alternative Führungsmodelle zu prüfen.

## MODELL 1: GESCHÄFTSLEITUNG

Im Modell Geschäftsleitung wird das Gemeindepräsidium von der operativen Führung der Verwaltung wesentlich entlastet. Diese obliegt nun den Abteilungsleitenden, die in ihrem Bereich sowohl die fachliche als auch die personelle Führung wahrnehmen. Sie bilden zusammen mit dem Gemeindepräsidium eine Geschäftsleitung, in der im Rahmen eines vom Gemeinderat verabschiedeten «Aufgaben- und Kompetenzenreglements» entschieden, informiert und koordiniert wird. Dabei hat das Gemeindepräsidium den Vorsitz inne, was ihm weiterhin einen direkten Einfluss auf die Verwaltung erlaubt. Die Trennung von strategischer und operativer Ebene, bzw. von Politik und Verwaltung ist damit zwar nicht absolut vollzogen, erlaubt aber eine unmittelbare Synchronisierung von Politik und Verwaltung. Gleichzeitig wird die Verantwortung für die Führung der Verwaltung auf mehrere Personen verteilt, was eine breitere Vertretung der verschiedenen Interessen und eine bessere Abstützung ermöglicht. Zudem wächst die Vielfalt an Ideen in der Geschäftsleitung und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit über die Grenzen der Abteilungen hinweg. Das «Wir-Gefühl» in der Geschäftsleitung überträgt sich auf die ganze Verwaltung und fördert die Verwaltungskultur.

## MODELL 2: VERWALTUNGSLEITUNG

Im Modell Verwaltungsleitung übergibt der Gemeinderat die Führung der Verwaltung einer Verwaltungsleitung bzw. einem CEO. Diese entlastet das Gemeindepräsidium ganz von der operativen Führungsarbeit und nimmt neben der fachlichen auch die personelle Führung



Modell Geschäftsleitung

ungsverantwortung wahr. Damit entstehen zusätzliche Freiräume für die politische Führung bzw. für die Gestaltung und Entwicklung der Gemeinde. Mit diesem Modell wird aber auch der konsequente Trennung von strategisch/politischer und operativ/verwaltungstechnischer Arbeit nachgelebt. Neben diesen Vorzügen ist allerdings auch auf gewisse Risiken aufmerksam zu machen. So wird der Erfolg von diesem Modell wesentlich durch die Persönlichkeit der Verwaltungsleitung bestimmt. Diese hat die teils unterschiedlichen Interessen bzw. Erwartungen von Gemeinderat und Verwaltung aufzufangen und einer einvernehmlichen Lösung zuzuführen. Es handelt sich dabei um eine «Sandwich-Position», die viel Verständnis für beide Parteien abverlangt. Es braucht hohe Akzeptanz und viel diplomatisches Geschick, um die teils gegensätzlichen Interessen auf einen gemeinsamen Nenner

zu bringen. Findet die Verwaltungsleitung diese Balance nicht, ist das Risiko eines Konflikts bzw. einer Einbusse an Akzeptanz kaum zu vermeiden. Der Gemeinderat hat also abzuwägen, ob es ihm die Entlastung von der operativen Führung die Abhängigkeit von einer Verwaltungsleitung wert ist. Kommt hinzu, dass dieses Modell höhere Personalkosten verursacht.

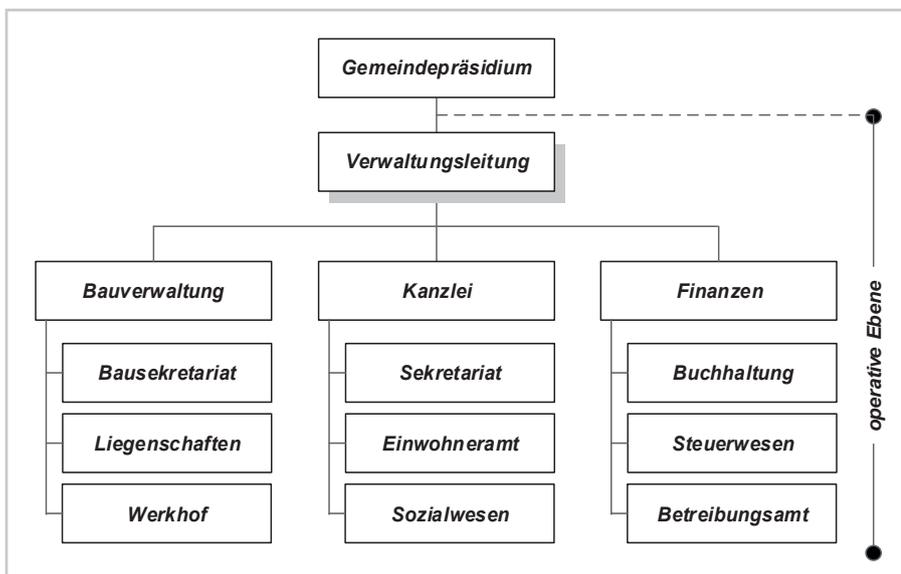
## FAZIT

Der intensive und vielschichtige Wandel ...

- Immer anspruchsvollere Aufgaben
- Immer höhere Belastung der Behörden
- Immer grössere Schwierigkeiten zur Rekrutierung von Behörden
- Immer höhere Gefährdung des Milizsystems

... zwingt die Gemeinderäte, die eigene Organisation, aber auch jene der Verwaltung kritisch zu überdenken und neue Führungsmodelle zu prüfen. Dabei gilt es, die eigenen Erwartungen zu definieren und alternative Modelle mit ihren Chancen und Risiken zu diskutieren. Fehlt die notwendige Kraft zur Veränderung, sei an das folgende Zitat erinnert:

«Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.»



Modell Verwaltungsleitung