



Institut für Systemisches Management
und Public Governance

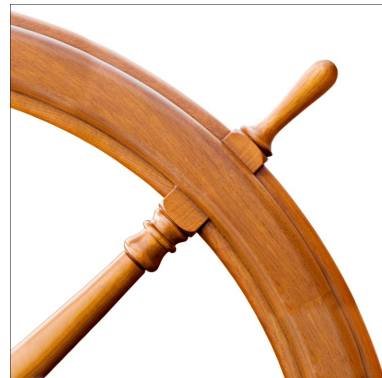
Universität St.Gallen

Führung einer Gemeinde: Modelle, Vorteile, Nachteile und Konsequenzen

Dr. Roger W. Sonderegger

Maienfeld

16. Januar 2012



Inhalte

- **Ausgangslage in den Gemeinden**
- **Führungsmodell der Privatwirtschaft**
- **Führungsmodelle in der Verwaltung:**
 - **“St. Galler Modell”: Gemeindepräsidium im Vollamt**
 - **“Zürcher Modell”: Gemeindepräsidium im Teilamt;
Verwaltungsführung durch Gemeindeschreiber**
 - **“Luzerner Modell”: Gemeindepräsidium im Teilamt;
Verwaltungsführung durch Geschäftsführer**
- **Zusammenfassung und Erkenntnisse**



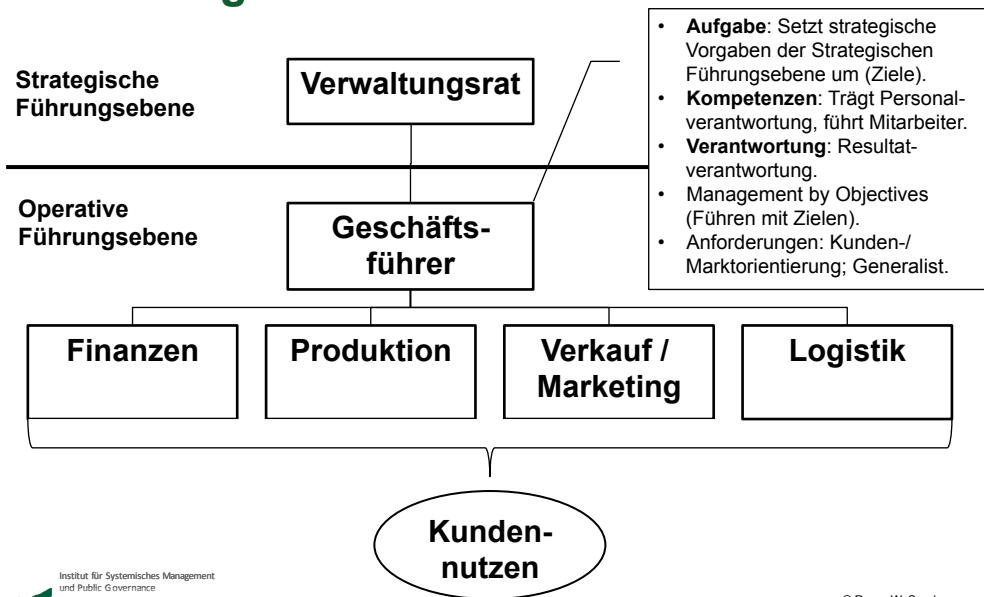
Institut für Systemisches Management
und Public Governance
Universität St.Gallen

© Roger W. Sonderegger
Maienfeld / 16.01.2012 /, Seite 2

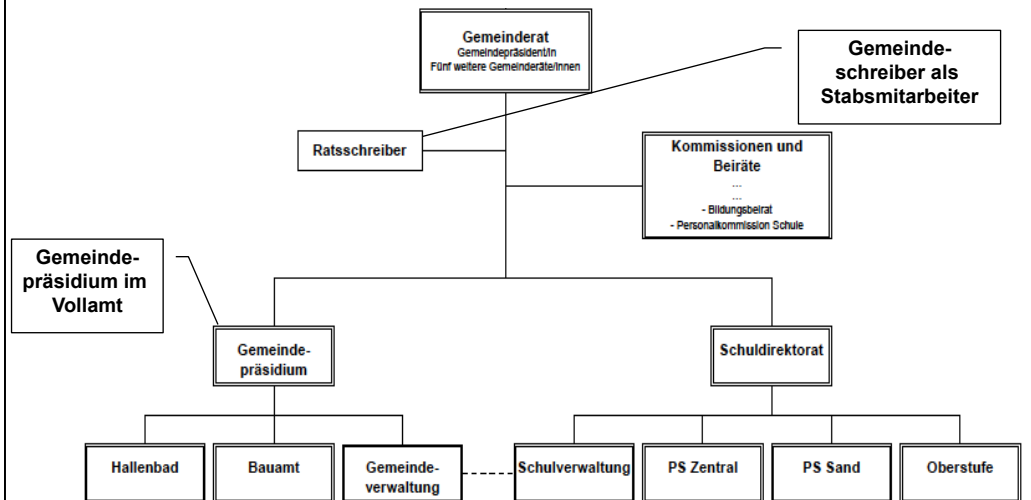
Ausgangslage in Maienfeld

- Grundlage der Gemeindeorganisation auf der Grundlage des Gemeindegesetzes.
- Die Exekutive trägt die Verantwortung für die Verwaltung (Art. 14 GG). Sie ist jedoch frei, einen Teil der Verantwortung zu übertragen.
- Herausforderungen in den Gemeinden: Steigende Anforderungen der Bürger, Professionalisierungsdruck, Budgetdruck.

Führungsmodell der Privatwirtschaft



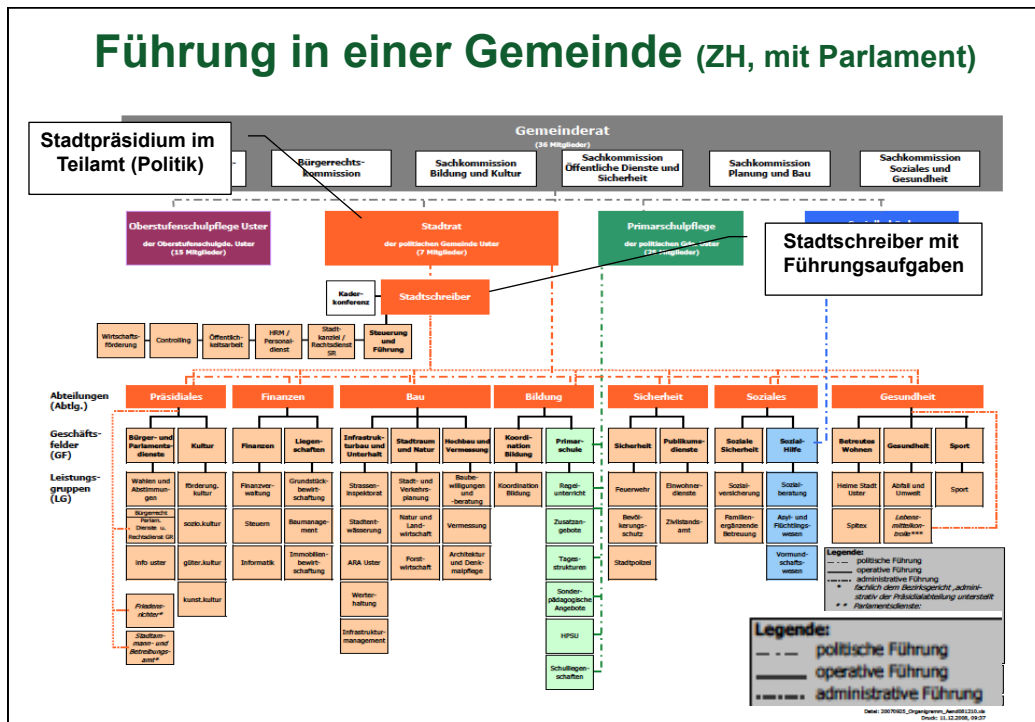
Führung in einer Gemeinde (SG, ohne Parlament)



„St. Galler Modell“

Beschreibung	Präsidium der Exekutive im Vollamt führt in Personalunion die Exekutive und die Gemeindeverwaltung. Wahl Mitarbeitende durch Exekutive.
Vorteile	Nachteile
- Enge Verknüpfung von strategisch-politischer und operativer Ebene. - Kurze Wege bei der Beurteilung von Sachverhalten und bei Entscheiden.	- Konzentration von Know-how und Informationen auf eine Person. - Keine klare Trennung von politischer Führung und administrativem Vollzug. - Umgang des Präsidiums mit dem Informationsvorsprung.
Beurteilung	
- Bekanntes und bewährtes Modell in verschiedenen Kantonen. - Im Kanton GR weniger verbreitet. - Keine konsequente Trennung zwischen Exekutive und Verwaltung. - Abhängigkeit von der Person des Gemeindepräsidiums im Umgang mit dem Informationsvorsprung. Hohe Anforderungen an die Informationspolitik (Einbezug Bevölkerung, Transparenz und Offenheit).	

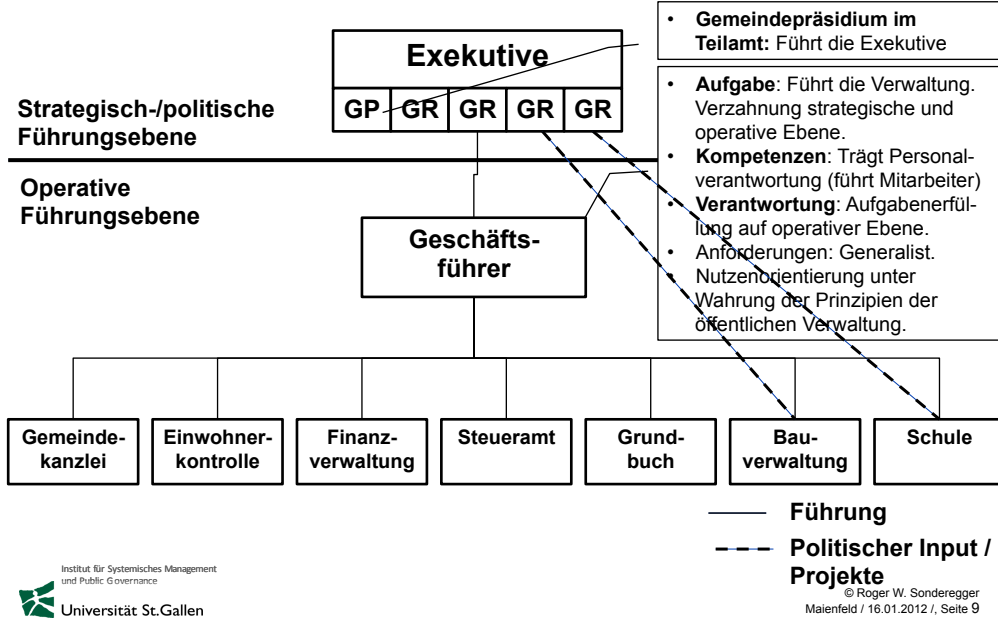
Führung in einer Gemeinde (ZH, mit Parlament)



„Zürcher Modell“

Beschreibung	Präsidium der Exekutive im Nebenamt ist verantwortlich für die Führung der Exekutive. Gemeindeverwaltung wird durch Gemeindegeschreiber geführt. Wahl der Mitarbeitenden durch Exekutive.
Vorteile	Nachteile
- Klare Trennung von strategisch / politischer und operativer Ebene (Vollzug). - Präsident der Exekutive im Teilpensum (geringere Belastung).	- Verzahnung von strategisch / politischer Ebene mit der Verwaltung muss gezielt erfolgen (Information, Prozesse). - Verschiedene Ebenen der Beziehung zwischen Exekutive und Verwaltung (z.B. Kommissionen); Gefahr von Doppelspurigkeiten. - Tendenziell höhere Pensen für Mitglieder in der Exekutive (ohne Präsidium).
Beurteilung	
- Bewährtes Modell v.a. im Kanton ZH. - Auch im Kanton GR verbreitet. - Klare Trennung zwischen Exekutive und Verwaltung.	

Führung in einer Gemeinde (LU, ohne Parlament)



„Luzerner Modell“

Beschreibung	Präsidium der Exekutive im Nebenamt ist verantwortlich für die Führung der Exekutive. Gemeindeverwaltung wird durch einen Geschäftsführer geführt. Möglich: Personalverantwortung beim Geschäftsführer.
Vorteile	Nachteile
- Klare Trennung von strategisch / politischer und operativer Ebene. - Keine Vermischung der beiden Ebenen. - Geringere Pensen nötig in der Exekutive.	- Keine automatische Verzahnung von strategisch / politischer Ebene mit der Verwaltung (Information; Prozesse). - Hohe Anforderung an Geschäftsführer.
Beurteilung	
- Neues Modell, in verschiedenen Gemeinden im Kanton LU bereits eingeführt. - Neu für Kanton GR. - Chance, Projekte und Prozesse mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu definieren. - Saubere Trennung zwischen Exekutive und operative Umsetzung.	

Erkenntnisse der Gemeinde Eich LU



Vorteile des Geschäftsführermodells:

- **Mandat als Gemeinderat wird attraktiver (kleine Pensen sind für erprobte Führungskräfte eher möglich)**
- **klare Trennung zwischen politischer Führung und administrativem Vollzug**
- **Präzise Zuständigkeiten (AKV = Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung)**
- **optimale Verfahrensabläufe**
- **keine Doppelspurigkeiten**

Referat Franz Galliker, Geschäftsführer Gemeinde Eich, Schweiz. Gemeindeverband, 04.11.11

Zusammenfassung / Erkenntnisse

- **Alle vorgestellten Führungsmodelle sind in Maienfeld grundsätzlich denkbar. Zu klären sind:**
 - Sollen die strategisch / politische und die operative Ebene klar getrennt sein?
 - Wie soll das Gemeindepräsidium positioniert werden? (Teilamt versus Vollamt).
 - Soll die Verwaltungsführung professionalisiert werden? (Geschäftsführer)
- **Weitere Voraussetzungen / mögliche Ansätze:**
 - Personalführung der Verwaltung beim Geschäftsführer.
 - Präzise AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten).
 - Verstärkte Prozess-, Qualitätsorientierung und Kundenorientierung.
 - Finanzen: Vergleichbare Konsequenzen bei den drei vorgestellten Modellen.
 - Und: Umsetzung der Führung mit Zielen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Roger W. Sonderegger
roger.sonderegger@unisg.ch