



**DEPARTEMENT
VOLKSWIRTSCHAFT UND INNERES**
Gemeindeabteilung

**GEMEINDEAMMÄNNERVEREINIGUNG DES
KANTONS AARGAU**

Organisation der Gemeindeverwaltung

Mögliche Führungsmodelle

Leitfaden

1. September 2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort	2
1. Aufgaben der Gemeindeexekutive	3
2. Führungsmodelle	4
2.1 Überblick über die vier Gemeindeführungsmodelle	5
2.2 Operatives Modell.....	6
2.3 Delegierten-Modell	8
2.4 Geschäftsleitungs-Modell	11
2.5 Verwaltungsleiter-Modell	13
3. Vorgehen bei einer Reorganisation	14
3.1 Auslöser und Erwartungen an eine Reorganisation	14
3.2 Vorgehen bei einer Überprüfung des Führungsmodells	15
3.3 Erfahrungen mit der Einführung des Verwaltungsleiter-Modells	17
4. Exkurs: Das Organigramm	19

Vorwort

Das Funktionieren der Milizorganisation bei den Aargauer Gemeinden hängt in erster Linie davon ab, ob die Behördensitze in der Gemeindeexekutive, den Schulpflegen sowie Finanz- und Steuerkommissionen mit geeigneten Personen besetzt werden können.

Mit Ausnahme der grossen Gemeinden existieren in den Gemeindeexekutiven der Aargauer Gemeinden wenig Teil- oder Vollämter. Die Mitglieder eines Aargauer Gemeinderats nehmen ihre Aufgaben in der Regel nebenamtlich, d.h. neben einer anderen beruflichen Tätigkeit wahr. Damit befinden sich zahlreiche kommunale Exekutivmitglieder in einem sich verschärfenden Spannungsfeld: Die Tätigkeiten der Gemeinderätinnen und Gemeinderäte werden aufgrund der zunehmenden Komplexität der Gemeindeaufgaben immer anspruchsvoller und zeitaufwändiger bei gleichzeitig steigenden Anforderungen im beruflichen Umfeld. Zurücktretende Gemeinderatsmitglieder geben oft an, dass das Mandat zusammen mit der hauptamtlichen Berufstätigkeit eine zu grosse zeitliche Belastung darstelle. Vielfach ist der für die Wahrnehmung der Gemeinderatsaufgaben notwendige Zeitaufwand vor Antritt stark unterschätzt worden. Eine Arbeitszeitreduktion ist aufgrund der tiefen Entschädigungsansätze für das Gemeinderatsamt jedoch in der Regel keine Option.

Die Aufgaben, die zeitliche Belastung und die Attraktivität eines Gemeinderatsamts hängen nicht zuletzt auch von der Organisation der Gemeindeverwaltung, d.h. vom Führungsmodell und damit von der Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Gemeinderat und Verwaltung ab. Je nach Führungsmodell gestalten sich auch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Verwaltungsmitarbeitenden unterschiedlich. Erfahrungen aus Gemeinden, in denen die Gemeindeorganisation kritisch hinterfragt und mit Elementen einer verstärkten Delegation versehen worden ist, zeigen, dass die zeitliche Belastung der Gemeinderatsmitglieder begrenzt oder reduziert werden konnte.

Zielsetzung des vorliegenden Leitfadens ist es, den Gemeindeexekutiven und den Kaderleuten der Verwaltung eine Informations- und Entscheidungsgrundlage für die Wahl des Führungsmodells zu bieten. Wir wollen damit auch die Gemeinderäte ermutigen, die bisherige Gemeindeorganisation zu hinterfragen und diese auf die Anforderungen der Zukunft auszurichten. Der Anfang einer Legislaturperiode, die Wahl von neuen Gemeinderatsmitgliedern oder der Wechsel der Gemeindegemeinschafterin oder des Gemeindegemeinschreibers bieten oftmals eine gute Gelegenheit, einen solchen Überprüfungsprozess einzuleiten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Inangriffnahme von Reorganisationsprojekten!



Regierungsrat Dr. Urs Hofmann
Vorsteher Departement Volkswirtschaft
und Inneres



Renate Gautschy
Präsidentin Gemeindeammänner-Vereinigung,
Gemeindeammann Gontenschwil

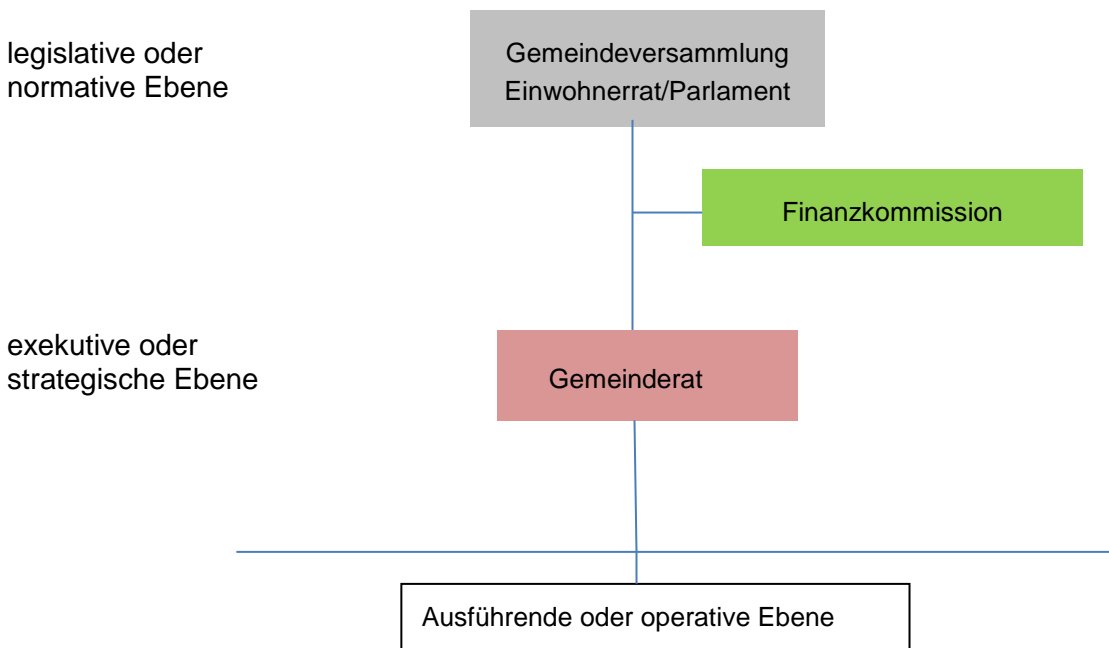
1. Aufgaben der Gemeindeexekutive

Der Gemeinderat ist Schnittstelle zu den Stimmberechtigten (Gemeindeversammlung bzw. Einwohnerrat) einerseits und zur Gemeindeverwaltung andererseits.

Im Gegensatz zur legislativen Ebene geht es um das Finden von Konsens und Kompromissen, um Mehrheiten zu gewinnen, ohne die Interessen von Minderheiten zu unterdrücken. Im Kontakt zur ausführenden Ebene stehen eine klare Aufgabenzuteilung, verbindliche Entscheidungsbefugnisse und schlussendlich die Effizienz der Leistungserbringung im Vordergrund.

Als kommunales Exekutivorgan obliegt dem Gemeinderat auf strategischer Ebene die vorausschauende Führung der Gemeinde, d.h. die Planung und Steuerung auf längere Sicht. Die Verwaltung setzt die (generellen) Vorgaben von Gemeindeversammlung und Gemeinderat um und fällt im Rahmen ihrer Befugnisse Entscheidungen in der jeweiligen konkreten Situation. Neben diesen ausführenden Aufgaben stellt die Verwaltung auch die notwendigen fachlichen Grundlagen für die Planungsaufgaben des Gemeinderats und für die Kontroll- und Steuerungsentscheide der Gemeindeversammlung bereit.

Abbildung 1: Organisation der Gemeinde



Die Gemeindeexekutive hat folgende Kernaufgaben:

Tabelle 1: Aufgaben der Gemeindeexekutive

Strategie/Politik	Gesetz/Vollzug (nicht delegierbar)	Kommunikation / Repräsentation
<ul style="list-style-type: none"> - Leitbild, Legislaturziele, Jahresziele - Gemeindeentwicklung - Wirtschaftsförderung - Controlling-Reporting - Aufgaben- und Finanzplanung - Personalpolitik - Anstellung Kader - Besoldungszuwachs festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben/Kompetenzen zuweisen - Beschlüsse von/zu Vollzugsaufgaben - Vorbereitung, Durchführung Gemeindeversammlung - Aufsicht Finanzhaushalt, Budget - Bussen mit Strafbefehl - Kommissionen einsetzen - Beschwerdeinstanz - Vernehmlassungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Meinungsbildungsprozess führen - Erwartungen der Bürger abholen - Anlaufstelle für Bürgeranliegen - Reporting-Tätigkeiten - Geschäftsbericht - Vertretungen in Verbänden - Kontaktpflege, wie Besuche von Vereinsversammlungen

Die Organisation der Gemeindeverwaltung ist Sache des Gemeinderats und kann nach verschiedenen Modellen erfolgen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen gestehen den kommunalen Gemeinwesen im Kanton Aargau grosse Gestaltungsfreiheit zu.

2. Führungsmodelle

Die Wahl des Führungsmodells ist eine der wichtigsten Entscheidungen für die Führung der Gemeinde. Das Führungsmodell definiert die Funktionen des Gemeinderats und diejenige seiner Mitglieder sowie die Art der Führung und Struktur der Verwaltung. Allen Gemeindeführungsmodellen ist gemeinsam, dass sie auf dem sog. Ressortprinzip beruhen. Danach werden bestimmte Gruppen von Aufgaben im Sinne einer Arbeitsteilung in Ressorts zusammengefasst, die einem einzelnen Gemeinderatsmitglied zur besonderen Betreuung zugewiesen sind. Theoretisch wäre ein Gemeindeführungsmodell – namentlich beim Delegierten-Modell – ohne Ressortzuteilung denkbar. Im Gemeindegesetz bestehen diesbezüglich keine Vorschriften.

Im Kanton Aargau kommt dem Gemeindeammann innerhalb des Gemeinderats eine Sonderstellung zu. Als Ressortinhaberin oder Ressortinhaber ist sie bzw. er mit denselben Aufgaben betraut wie die anderen Gemeinderatsmitglieder. Dem Präsidium obliegen von Gesetzes wegen zusätzlich eigenständige Leitungs- und Verwaltungsaufgaben¹.

Auf den folgenden Seiten werden vier Grundtypen von Führungsmodellen vorgestellt. Dabei handelt es sich um idealtypische Ausprägungen der Führungsmodelle. In der Realität trifft man unzählige Unterarten oder Zwischenstufen dieser Führungsmodelle an. Die Darstellungen sollen in erster Linie einen Überblick über die möglichen Stossrichtungen bieten und den Gemeinden die Auswahl erleichtern.

¹ § 45 Gemeindegesetz (SAR 171.100)

2.1 Überblick über die vier Gemeindeführungsmodelle

Die Vielfalt möglicher Gemeindeführungsmodelle wird, in Anlehnung an die Publikation "Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern – Handlungsempfehlungen"² und an ein Gutachten von Prof. Dr. Reto Steiner (Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern) auf die vier folgenden Grundtypen reduziert:

- Operatives Modell
- Delegierten-Modell
- Geschäftsleitungs-Modell
- Verwaltungsleiter-Modell.

Im Folgenden werden die vier Gemeindeführungsmodelle im Überblick vorgestellt. Die detaillierte Beschreibung erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln.

Im **operativen Modell** (Ressortsystem mit Linienverantwortung bei den Gemeinderatsmitgliedern) führen die Gemeinderatsmitglieder ihre Ressorts politisch wie auch in der Linie (fachlich-operativ und personell). Zusätzlich übernehmen sie in ihren Ressorts mehr oder weniger umfangreiche administrativ-vollziehende Aufgaben. Im Gemeinderat werden zahlreiche operative Geschäfte behandelt.

Die folgenden drei Modelle sind dadurch gekennzeichnet, dass der Gemeinderat die fachliche und personelle Führung bzw. das Tagesgeschäft delegiert, sei es an ein delegiertes Gemeinderatsmitglied (in der Regel den Gemeindeammann), an eine Geschäftsleitung oder an eine Verwaltungsleiterin oder einen Verwaltungsleiter.

Im **Delegierten-Modell** (Ressortsystem mit delegiertem Gemeinderatsmitglied als Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter) sind die einzelnen Gemeinderatsmitglieder lediglich für die politische Führung ihres Ressorts verantwortlich. Die Gemeindeverwaltung wird durch ein Gemeinderatsmitglied, also durch eine politisch gewählte Person geleitet. Dies im Gegensatz zum Verwaltungsleiter-Modell, in welchem die Verwaltung durch eine angestellte Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer geführt wird.

Im **Geschäftsleitungs-Modell** (Ressortsystem mit operativer Geschäftsleitung durch Verwaltungskader) wird die politische Führung der Ressorts ebenfalls durch die einzelnen Gemeinderatsmitglieder wahrgenommen. Die Führung der Verwaltung in der Linie (fachlich-operativ und personell) wird durch eine Geschäftsleitung sichergestellt, welche sich aus Kadermitgliedern der Verwaltung (z. B. Gemeindeschreiberin oder Gemeindeschreiber, Leitende Finanzen und Bauverwaltung) und allenfalls dem Gemeindeammann zusammensetzt.

Beim **Verwaltungsleiter-Modell** (Ressortsystem mit Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter oder sog. CEO-Modell) führt eine angestellte Geschäftsführerin bzw. ein angestellter Geschäftsführer die Gemeindeverwaltung in der Linie. Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind für die politische Führung ihres Ressorts zuständig.

In Tabelle 2 sind die vier Grundtypen der Gemeindeführungsmodelle im Überblick dargestellt. Sie unterscheiden sich primär durch die Zuteilung der Aufgaben auf die Gemeinderatsmitglieder. Diejenigen Aufgaben, die nicht den Gemeinderätinnen oder Gemeinderäten zugeteilt sind, werden durch die Verwaltung übernommen.

² "Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern – Handlungsempfehlungen", Paul Bürkler, Alex Löttscher, Verlag an der Reuss, Luzern, 2014

Tabelle 2: Aufgaben der Gemeinderatsmitglieder in den Führungsmodellen³

	Politische Aufgaben und Repräsentationen	Strategische Gemeindeführung und Steuerung	Zugeteilte Ressorts	Personalführung (Mitarbeiterbeurteilung)	Operative Tätigkeiten (Einbindung im Tagesgeschäft)
Operatives Modell	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Delegierten-Modell	Ja	Ja	Ja (evtl. Nein)	Nein (ausser Delegierte[r])	Nein (ausser Delegierte[r])
Geschäftsleitungs-Modell	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
Verwaltungsleiter-Modell	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Abgrenzung zwischen operativen und strategischen Tätigkeiten nicht immer eindeutig vorgenommen werden kann. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen diesen Tätigkeitsbereichen. Operative Tätigkeiten können im Einzelfall so wichtig sein, dass sie beim Gemeinderat angesiedelt sind. Eine operative Fragestellung kann in einer Gemeinde plötzlich von grosser strategischer Bedeutung sein.

2.2 Operatives Modell

Das Modell zeichnet sich dadurch aus, dass der Gesamtgemeinderat die strategische und operative Führung der Gemeinde wahrnimmt. Das einzelne Gemeinderatsmitglied führt das ihm zugeteilte Ressort politisch wie auch in der Linie, d.h. in fachlicher und personeller Hinsicht. Der Gemeindeammann nimmt zusätzlich die ihm obliegenden Präsidialfunktionen wahr. Es ist denkbar, dass die personelle Führung der einzelnen Ressorts durch den Gemeindeammann erfolgt. In diesem Fall sind die fachliche und personelle Führung getrennt, und die Mitarbeitenden haben zwei Vorgesetzte. Die einzelnen Abteilungen stehen unter keiner einheitlichen Leitung und die Fachverantwortung kann je nach Ausgang der Wahlen plötzlich ändern.

In kleinen Gemeinden sind die einzelnen Gemeinderatsmitglieder in der Regel auch in die Verwaltungstätigkeiten eingebunden und verrichten mehr oder weniger umfangreiche administrativ-vollziehende Aufgaben. Dabei werden vertiefte fachliche Kenntnisse vorausgesetzt. Der Gesamtgemeinderat entscheidet über relativ viele operative Fragestellungen.

Da die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte auch operative Aufgaben wahrnehmen, sind oft grössere Pensen notwendig. Der Zeiteinsatz der einzelnen Gemeinderatsmitglieder kann sich zudem je nach Ressort oder laufenden Projekten stark voneinander unterscheiden. Es besteht die Gefahr, dass schwierige Fragestellungen und Entscheide von der Verwaltung nach oben delegiert werden. In kleinen Gemeinden ist von einem minimalen Zeiteinsatz für ein Gemeinderatsmandat von 20 Stellenprozenten auszugehen.

Die Gemeindeganzlei hat die Funktion einer Stabsstelle des Gemeinderats.⁴ Die Gemeindeganzschreiberin bzw. der Gemeindeganzschreiber unterstützt den Gemeinderat in der Vorbereitung der Gemeinderatssitzungen und vollzieht Koordinationsaufgaben. Je nach Ausgangslage übernimmt

³ In Anlehnung an Abbildung 5 in "Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern – Handlungsempfehlungen", S. 27.

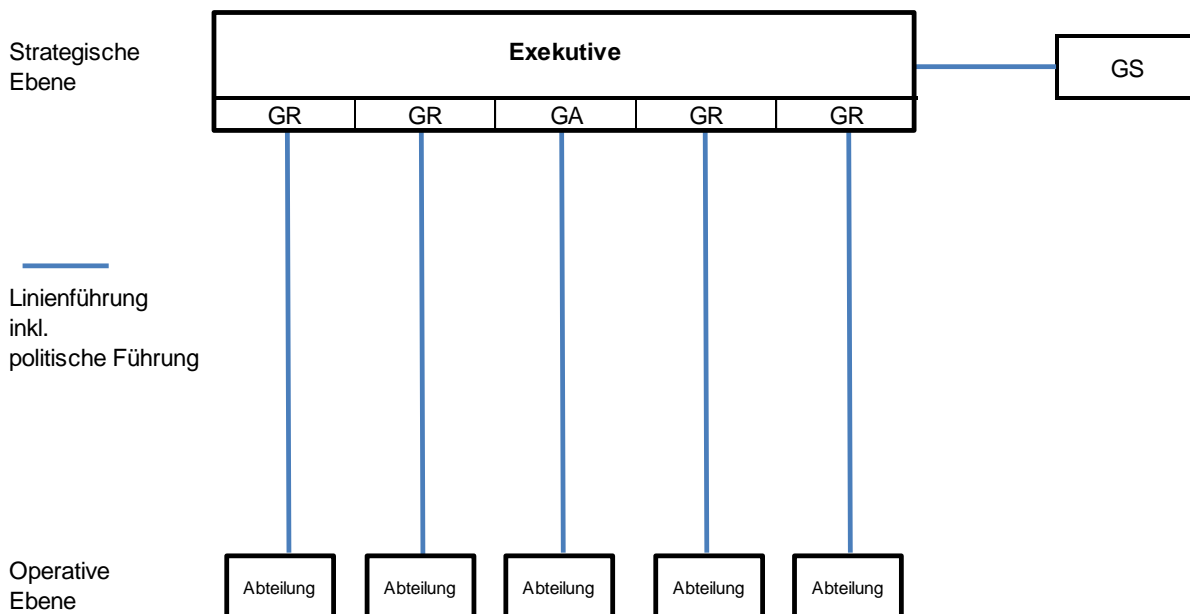
⁴ § 40 Abs. 3 Gemeindegesetz (SAR 171.100) schreibt vor, dass die Gemeindeganzschreiberin bzw. der Gemeindeganzschreiber oder die Stellvertreterin bzw. der Stellvertreter an den Sitzungen des Gemeinderates mit beratender Stimme teilnimmt und das Protokoll der Legislative und des Gemeinderates führt.

die Gemeindegeschreiberin oder der Gemeindegeschreiber auch Koordinations- und Führungsaufgaben gegenüber der Verwaltung und die Erledigung von fachlichen Aufgaben.

Das operative Modell ist bei den Aargauer Gemeinden am häufigsten verbreitet, und zwar vor allem in kleinen, vereinzelt auch in grossen Gemeinden. Allerdings dürfte das operative Modell kaum in Reinkultur angewandt werden. In vielen Fällen werden die Personalführungsaufgaben delegiert, sei es an den Gemeindeammann oder an die Gemeindegeschreiberin bzw. den Gemeindegeschreiber. Im Anhang ist als Beispiel für das operative Modell das Organigramm der Gemeinde Schöffland abgebildet (ca. 4200 Einwohnerinnen und Einwohner).

Nachfolgend wird ein Organigramm für ein rein operatives Modell dargestellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die organisatorische Einheit ("Abteilung") jeweils dem zugeteilten Ressort entspricht.

Abbildung 2: Organigramm Operatives Modell



GA: Gemeindeammann / GR: Gemeinderätin/Gemeinderat / GS: Gemeindegeschreiberin/Gemeindegeschreiber (Stabschefin/Stabschef)

Beurteilung:

Die *Vorteile* des operativen Modells bestehen darin, dass das einzelne Gemeinderatsmitglied sehr dossiersicher ist und über Detailkenntnisse seiner Gemeinde verfügt. Es kann zudem grossen Einfluss nehmen in den einzelnen Geschäften und hat eine starke Position gegenüber der Bevölkerung.

Wenn die einzelnen Gemeinderatsmitglieder ihre Ressorts nicht nur politisch, sondern auch personell und fachlich führen, besteht eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten. Die Verantwortung und Kompetenzen sind auf der Exekutivebene konzentriert und sind ungeteilt. Möglicherweise ist

der Arbeitsanfall in einer kleinen Gemeinde zu klein, als dass die Funktionen in der Verwaltung aufgeteilt werden können.

Die Entscheidungs- und Kommunikationswege sind aufgrund der Scharnierfunktion des einzelnen Gemeinderatsmitglieds kurz und klar. Beim administrativen Vollzug durch die Gemeinderatsmitglieder können Synergien resultieren.

Das operative Modell ist aber auch mit *Nachteilen* verbunden:

Die Belastung der Gemeinderatsmitglieder ist zeitlich und fachlich hoch. Zudem kann sich der notwendige Zeiteinsatz je nach Ressort stark unterscheiden und oftmals ist auch die Präsenz vor Ort während des Tages nötig. Diese Situation kann zu einer Überlastung der Gemeinderatsmitglieder und zu einer Unvereinbarkeit mit der ordentlichen Berufstätigkeit führen.

Wenn bei den Gemeinderatsmitgliedern die fachlichen Kenntnisse und die zeitliche Verfügbarkeit nicht gegeben sind, kann die Qualität der Geschäftserledigung darunter leiden. In der Personalführung ist es wichtig, dass eine gewisse Kontinuität und Kenntnisse der Führungslehre vorhanden sind. Bei einer hohen Fluktuation der Behördenmitglieder geht viel Wissen verloren und dessen Erhalt ist erschwert.

Wenn das Tagesgeschäft die Exekutive zeitlich stark in Anspruch nimmt, verbleibt in der Regel zu wenig Zeit, um sich mit Fragen von strategischer Bedeutung auseinanderzusetzen.

Mit der Mitwirkung der Gemeinderatsmitglieder im administrativen Vollzug erhöht sich das Risiko, dass bei der Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Bereich der Verwaltung Unklarheiten entstehen. Überschneidungen und Doppelspurigkeiten, namentlich mit den Aufgaben der Gemeindeschreiberin bzw. des Gemeindeschreibers und der Verwaltungsmitarbeitenden, können die Folge sein. Dies kann zu Frustration bei den Mitarbeitenden führen.

Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass zwischen den gemeinderätlichen Aufsichts- und Kontrollfunktionen und den Vollzugstätigkeiten keine saubere Trennung möglich ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das operative Modell in kleinen und sehr kleinen Gemeinden ein geeignetes Führungsmodell sein kann. Die oben aufgeführten Nachteile halten sich bei kleinen Gemeinden eher in Grenzen, können sich aber bei grösseren Gemeinden verstärken. Allerdings ist der vom einzelnen Gemeinderatsmitglied zu leistende Zeiteinsatz vergleichsweise hoch. Das Gemeinderatsamt kann aufgrund des grossen zeitlichen Einsatzes und aufgrund der geforderten Vollzugstätigkeiten an Attraktivität verlieren. Aber auch die Stellenbesetzung in der Gemeindeverwaltung selber kann sich aufgrund der begrenzten Kompetenzen schwieriger gestalten.

2.3 Delegierten-Modell

Das Delegierten-Modell zeichnet sich dadurch aus, dass der Gemeinderat die Linienführung der Verwaltung, d.h. die fachliche und personelle Führung, an eine Delegierte bzw. einen Delegierten des Gemeinderats überträgt. Idealerweise handelt es sich bei der delegierten Person um den Gemeindeammann. Erfahrungen im Kanton Luzern zeigen, dass es in Fällen, in denen das delegierte

Gemeinderatsmitglied nicht als Ammann gewählt ist, zu Konflikten zwischen Ammann und der bzw. dem jeweiligen Delegierten kommen kann. Dem Gemeindeammann kommt aufgrund der gesonderten Wahl durch die Stimmberechtigten ohnehin ein spezieller Status zu.

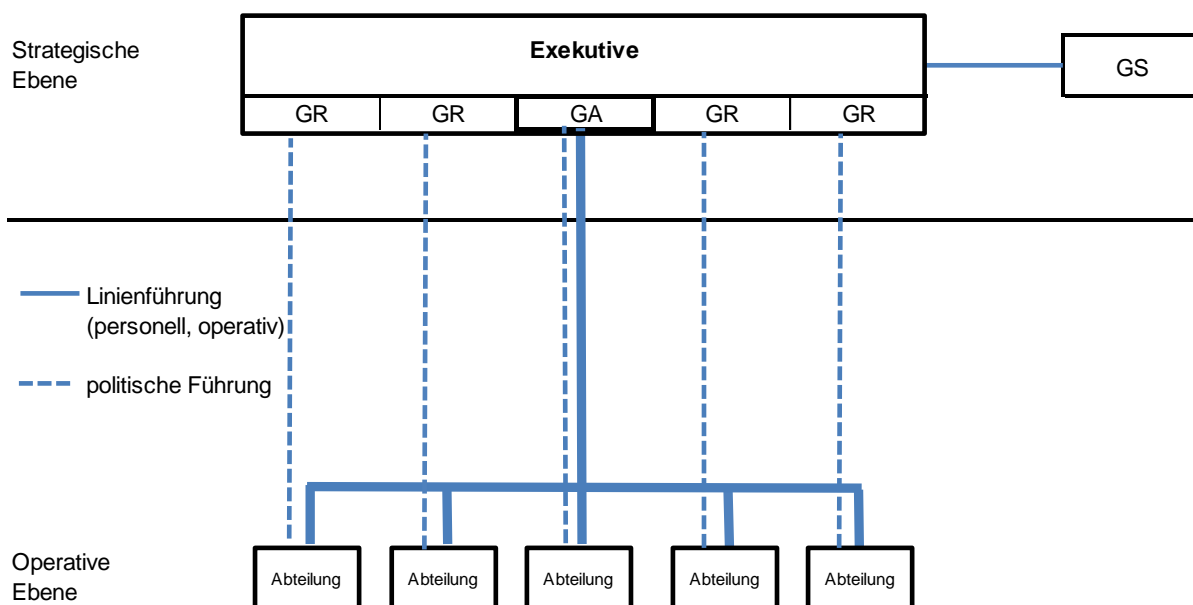
Im Delegierten-Modell ist die Gemeindeexekutive vergleichbar mit einem Verwaltungsrat und kann sich verstärkt auf die politische und strategische Führung der Gemeinde konzentrieren. Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind für die politische Führung ihres Ressorts zuständig, haben aber keine Linienverantwortung (mit Ausnahme der delegierten Person). Der Gemeinderat delegiert die Kompetenzen so an das delegierte Gemeinderatsmitglied bzw. an die Verwaltung, dass diese das Tagesgeschäft möglichst selbständig erledigen kann.

Das vom Gemeinderat delegierte Mitglied nimmt einen doppelten Auftrag wahr: Als Gemeinderatsmitglied hat es die politische und strategische Verantwortung für sein Ressort, als delegiertes Mitglied oder Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter trägt sie bzw. er die Verantwortung für den Vollzug. Das Delegierten-Modell setzt denn auch voraus, dass die für die Verwaltungsleitung notwendigen Ressourcen (in fachlicher und zeitlicher Hinsicht) beim Gemeindeammann vorhanden sind. Ein Teil- oder Vollamt wird unumgänglich sein.

Je nach Ausgestaltung der Organisation nimmt auch die Gemeindekanzlei eine doppelte Funktion wahr: Einerseits als Stabsstelle für die Gemeindeexekutive, andererseits als Stabsstelle für die delegierte Person.

Im Aargau dürfte es keine Gemeinde geben, welche mit dem Delegierten-Modell geführt wird. Das Modell findet Anwendung in den Luzerner Gemeinden Willisau und Wolhusen (vgl. Organigramm der Stadt Willisau im Anhang).

Abbildung 3: Organigramm Delegierten-Modell



GA: Gemeindeammann / GR: Gemeinderätin/Gemeinderat / GS: Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber (Stabschefin/Stabschef)

Beurteilung:

Das Delegierten-Modell bringt folgende *Vorteile* mit sich:

Als vom Volk gewählter Gemeindeammann hat die delegierte Person eine hohe Legitimation gegenüber der Verwaltung.

Die Verbindung zwischen Exekutive und Verwaltung ist eng, was die Umsetzung und den Vollzug von Gemeinderatsentscheidungen vereinfacht. Die Abläufe sowie die Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten können über alle Abteilungen vereinheitlicht und klar ausgestaltet werden. Wenn die Kompetenzen der Verwaltung erweitert werden, führt dies zu einer höheren Motivation der Mitarbeitenden.

Die Gemeinderatsmitglieder werden aufgrund der Delegation der Verwaltungsführung an eine Gemeinderätin oder einen Gemeinderat zeitlich entlastet, so dass die Pensen vergleichsweise tief sind.

Der Gemeinderat kann sich auf politische und strategische Fragestellungen konzentrieren. Dies kann die Attraktivität des Gemeinderatsamts auch für Kaderleute aus der Privatwirtschaft steigern.

Als weiterer positiver Effekt tritt das Gesamtwohl der Gemeinde verstärkt in den Vordergrund, da die Gemeinderatsmitglieder mit ihrem Ressort weniger verbunden sind.

Mit dem Delegierten-Modell sind aber auch *Nachteile* verbunden:

Da die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sich auf die politische Führung ihres Ressorts beschränken, nimmt die Dossierkenntnis im eigenen Ressort ab. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Interessen der einzelnen Gemeinderatsmitglieder bei den einzelnen Gemeinderatsgeschäften zu wenig einfließen können.

Das delegierte Gemeinderatsmitglied, das administrative Tätigkeiten vollzieht und im Tagesgeschäft eingebunden ist, hat gegenüber den übrigen Gemeinderatsmitgliedern häufig einen grossen Wissensvorsprung. Dies kann dazu führen, dass die delegierte Person als "Dorfkönigin" oder "Dorfkönig" wahrgenommen wird. Die Gemeinderatsmitglieder können zum Teil den direkten Kontakt zur Bevölkerung verlieren.

Eine strikte Trennung zwischen politischen und operativen Führungsaufgaben ist für das delegierte Gemeinderatsmitglied nur schwer möglich.

Mit der Delegation der Verwaltungsführung müssen Instrumente eingeführt werden, welche eine regelmässige und strukturierte Berichterstattung an den Gemeinderat gewährleisten. Aber auch dann wird es aufgrund der Sonderstellung des Gemeindeammanns schwierig sein, zwischen den Kontroll- und Aufsichtsfunktionen des Gemeinderats und den Vollzugstätigkeiten eine klare Trennung vorzunehmen.

Eine schwierige Situation entsteht, wenn die delegierte Person die für die Verwaltungsleitung notwendigen zeitlichen und fachlichen Ressourcen nicht mitbringt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Delegierten-Modell grundsätzlich sowohl für kleine als auch grosse Gemeinden eignet. Das Delegierten-Modell ist jedoch ungewohnt und gesamtschweizerisch wenig verbreitet.

2.4 Geschäftsleitungs-Modell

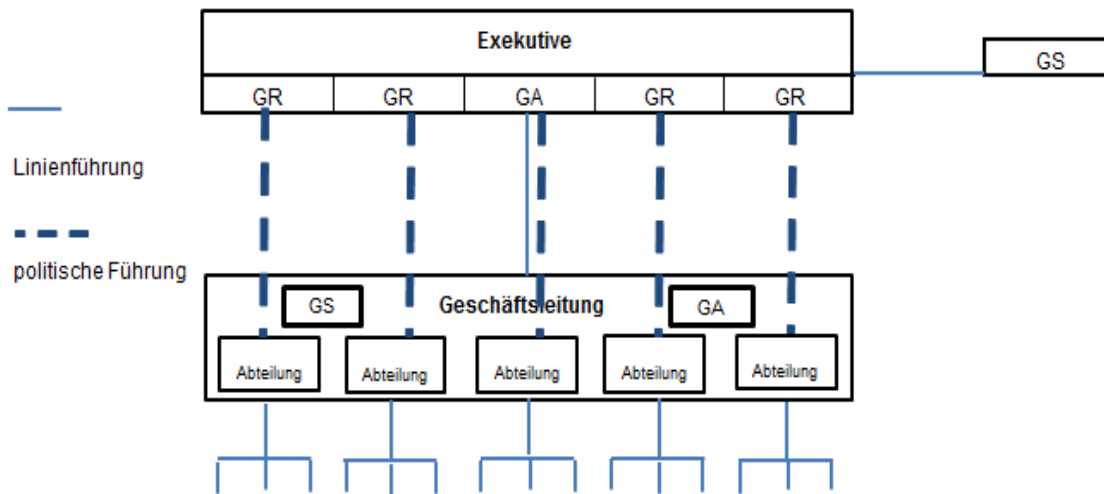
Im vorliegenden Modell delegiert die Gemeindeexekutive die Linienführung (fachliche und personelle Führung) an eine Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung kann unterschiedlich zusammengesetzt sein: Sie kann alle Kadermitglieder auf Leitungsstufe (Gemeindekanzlei, Finanzen, Bauverwaltung, Sozialdienste, etc.) und allenfalls den Gemeindeammann umfassen. Die Gemeindeschreiberin bzw. der Gemeindeschreiber oder der Gemeindeammann haben den Vorsitz in der Geschäftsleitung. Diese bereitet die Gemeinderatsgeschäfte vor und kann allenfalls auch selbständige Entscheide treffen. Je nach Umfang der delegierten Aufgaben müssen fachliche, personelle und organisatorische Entscheide nicht mehr von der Exekutive entschieden werden. Je mehr Entscheidungskompetenzen der Gemeinderat an die Geschäftsleitung delegiert, desto grösser ist die zeitliche Entlastung des Gemeinderats.

Die Führungspersonen führen ihre Abteilungen und deren Mitarbeitende sowohl fachlich als auch personell. Die Abteilungsleitenden sind personell dem Gemeindeammann oder der bzw. dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung unterstellt. Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder stellen die politische Führung ihres Ressorts mittels eines regelmässigen Austauschs mit den entsprechenden Abteilungsleitenden sicher.

Die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber nimmt wiederum eine doppelte Funktion wahr, einerseits als Stabsstelle der Exekutive und andererseits als Vorsitzende bzw. Vorsitzender oder Mitglied der Geschäftsleitung. Da die Kadermitglieder in die Geschäftsleitung miteingebunden sind, wird die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber gegenüber der Verwaltung vorwiegend mit Koordinations- und weniger mit fachlichen und personellen Führungsaufgaben betraut sein.

Das reibungslose Funktionieren des Geschäftsleitungs-Modells hängt nicht zuletzt davon ab, ob die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Geschäftsleitung klar festgelegt sind und dass die Geschäftsleitung die Entscheidungskompetenzen auch wahrnimmt. Die Kommunikationswege zwischen Gemeinderat und Geschäftsleitung müssen ebenfalls klar geregelt sein.

Abbildung 4: Organigramm Geschäftsleitungs-Modell



GA: Gemeindeammann / GR: Gemeinderätin/Gemeinderat / GS: Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber (Stabschefin/Stabschef)

Hinweis: Auch hier gilt, dass die Unterstellung der Abteilungsleitenden klar geregelt sein muss.

Beurteilung:

Das Geschäftsleitungs-Modell weist grösstenteils dieselben *Vorteile* auf wie das Delegierten-Modell. Ein weiterer Effekt ist, dass mit dem Miteinbezug der Kaderleute in die Verwaltungsführung eine weitergehende Vereinheitlichung der Verwaltungsführung erreicht wird. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg wird erhöht, was eine bessere Koordination ermöglicht und Doppelspurigkeiten vermeidet. Die Führungspositionen in der Verwaltung werden attraktiver.

Die Exekutive kann sich auf politische und strategische Fragestellungen konzentrieren. Dies kann die Attraktivität des Gemeinderatsamts auch für Kaderleute aus der Privatwirtschaft steigern.

Die *Nachteile* des Geschäftsleitungs-Modells sind wiederum vergleichbar mit denjenigen des Delegierten-Modells. Wenn der Gemeindeammann in der Geschäftsleitung Einsitz nimmt bzw. diese präsidiert, verfügt er über einen Wissensvorsprung. Zudem dürfte sich der Zeiteinsatz des Gemeindeammanns erhöhen. Zur Gewährleistung einer unabhängigen Kontrolle und Aufsicht über die Verwaltung ist die Einrichtung eines Berichterstattungswesens wichtig.

Schliesslich kann festgehalten werden, dass sich das Geschäftsleitungs-Modell primär für grössere Gemeinden eignet. Es kann grundsätzlich aber auch in kleinen Gemeinden angewandt werden. Mit der direkten Scharnierstelle zwischen Exekutive und Verwaltung werden die Informationswege kürzer und die Umsetzung der Gemeinderatsentscheide ist einfacher. Die politische und fachliche Führung ist klar getrennt; die Zuständigkeiten müssen jedoch klar geregelt werden.

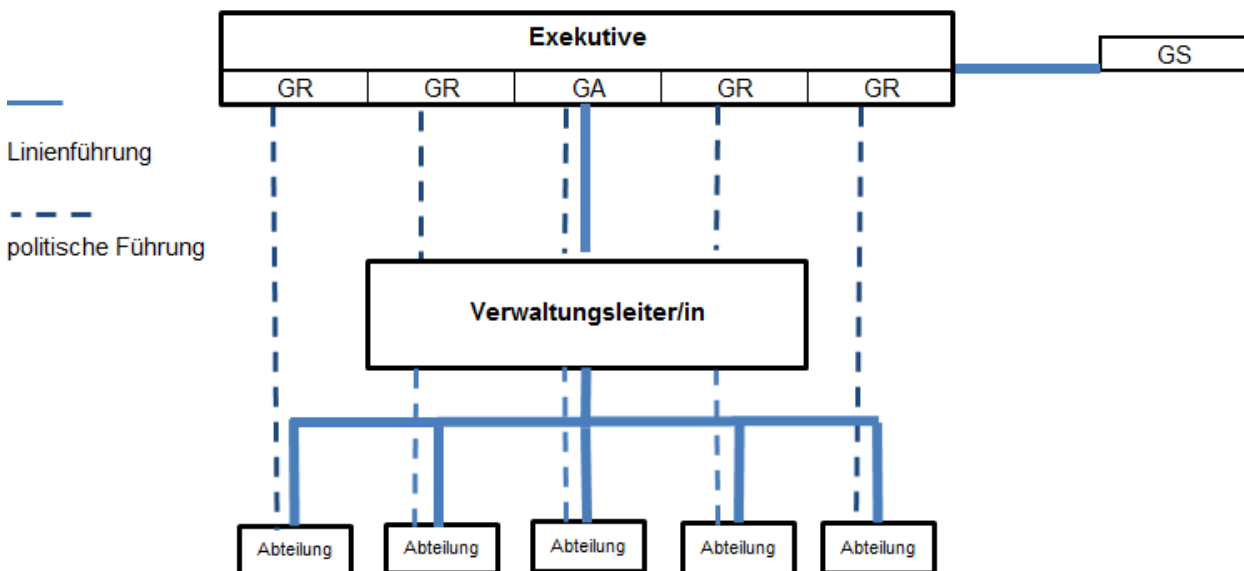
2.5 Verwaltungsleiter-Modell

Beim Verwaltungsleiter-Modell wird die Linienführung der Verwaltung (fachlich und personell) von der Exekutive an eine Verwaltungsleiterin bzw. einen Verwaltungsleiter delegiert. Im Unterschied zum Delegierten-Modell handelt es sich nicht um eine politisch gewählte Person, sondern um eine Person, welche aufgrund von fachlichen Kriterien eingestellt worden ist. Alle Gemeinderatsmitglieder sind von der Führungsarbeit in der Linie entlastet. Das einzelne Gemeinderatsmitglied nimmt in politischer Hinsicht Einfluss auf sein Ressort. Damit ist eine Trennung zwischen politischem und verwaltungstechnischem Auftrag möglich. Die Gemeindeexekutive erhält zusätzliche Freiräume für die Gestaltung und Entwicklung der Gemeinde.

Es ist denkbar, dass die Gemeindegeschreiberin oder der Gemeindegeschreiber die Funktion der Verwaltungsleiterin bzw. des Verwaltungsleiters innehat. Die damit verbundene Doppelfunktion (Stabsfunktionen für Gemeindeexekutive) ist grundsätzlich mit Vorteilen verbunden, da Entscheidungen der Exekutive direkt umgesetzt werden können. Indes ist auch denkbar, dass die Verwaltungsleiterin oder der Verwaltungsleiter sich auf die Aufgabe der Führung der Verwaltung beschränkt und eine zweite Person die Aufgaben der Gemeindegeschreiberin oder des Gemeindegeschreibers übernimmt.

Wie beim Geschäftsleitungs-Modell ist das Augenmerk auf eine saubere Kompetenzabgrenzung Gemeinderat – Verwaltungsleiter(in) und auf klare Kommunikationswege zu legen.

Abbildung 5: Organigramm Verwaltungsleiter-Modell



Beurteilung:

Die Vorteile sind grundsätzlich deckungsgleich mit denjenigen des Delegierten- und Geschäftsleitungs-Modells. Allerdings ist die Trennung zwischen politischer und strategischer Führung (auf Exekutivstufe) und Verwaltungsführung vergleichsweise am konsequentesten umgesetzt.

Damit besteht ausreichend Raum zur Behandlung von strategischen Fragestellungen. Die Abweichungen zwischen den Pensen der einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind relativ klein, da die Aufgaben der verschiedenen Ressorts von vergleichbarem Umfang sind. Die Verteilung der Verantwortung innerhalb des Gemeinderats ist relativ gleichmässig.

Für eine Gemeindeschreiberin oder einen Gemeindeschreiber, die oder der zugleich die Verwaltungsleitung wahrnimmt, kann die Stelle aufgrund der damit verbundenen Führungsaufgaben interessanter sein. Mit der strikteren Trennung von Politik und Verwaltung kann eine Versachlichung der kommunalen Dienstleistungen einhergehen. Das Verwaltungsleitermodell ist grundsätzlich auch für kleine Gemeinden anwendbar.

Diesen Vorteilen steht der *Nachteil* entgegen, dass die einzelnen Gemeinderatsmitglieder nicht bis in alle Details bei den einzelnen Geschäften informiert sind. Der Einsatz einer Verwaltungsleiterin oder eines Verwaltungsleiters dürfte dann mit höheren Kosten verbunden sein, wenn zusätzlich zur Gemeindeschreiberin oder zum Gemeindeschreiber eine Verwaltungsleitungsstelle geschaffen wird. In diesem Fall ist es notwendig, dass die Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt werden. Erfahrungen zeigen zudem, dass auch die Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungs- und Abteilungsleitungen klar geregelt sein müssen. Unklarheiten können zu Doppelspurigkeiten und Aufgabenüberschneidungen und schlussendlich zur Demotivation der Beteiligten führen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Verwaltungsleiter-Modell wie auch das Delegierten- und Geschäftsleitungsmodell zu einer zeitlichen Entlastung der Exekutive führen. Das Gemeinderatsamt wird für Führungsleute aus der Privatwirtschaft interessanter, und es ist denkbar, dass die Rekrutierung von Behördenmitgliedern einfacher ist. Zumal der begrenzte Zeiteinsatz die Vereinbarkeit mit einer hauptberuflichen Tätigkeit unterstützt. Die Schaffung einer speziellen Verwaltungsleitungsstelle dürfte sich nur für grosse Gemeinden lohnen.

3. Vorgehen bei einer Reorganisation

3.1 Auslöser und Erwartungen an eine Reorganisation

Die möglichen Motive für die Inangriffnahme einer Reorganisation sind vielfältig. Ein Ziel kann sein, dass die Gemeinderatsmitglieder zeitlich entlastet und operative Arbeiten verstärkt an die Verwaltung delegiert werden. Vor dem Hintergrund einer steigenden zeitlichen Belastung in einem Gemeinderatsamt kann auch schon die Eindämmung des Zuwachses des zeitlichen Aufwands ein Ziel darstellen. Im Zuge dieses Prozesses können strategische Fragestellungen klarer von operativen Aufgaben getrennt werden.

Die Kadermitarbeitenden der Verwaltung haben in der Regel ebenfalls ein Interesse an einer stärkeren Aufgabendelegation. Das Fachwissen der Verwaltung wird vermehrt genutzt und die Verwaltungsstellen werden interessanter dank mehr Verantwortung und Kompetenzen.

Weitere Auslöser für eine Reorganisation können Unklarheiten in der Zuteilung der Aufgaben und Kompetenzen und damit einhergehende Doppelspurigkeiten, ineffiziente Abläufe und lange Entscheidungswege sein. Nicht zuletzt kann auch die bevorstehende Pensionierung oder ein Stellen-

wechsel der Gemeindegliederin bzw. des Gemeindeglieders Anlass zur Überprüfung der Organisation darstellen.

Die Realisierung von finanziellen Entlastungen sollte kein Ziel einer Reorganisation sein. Die Erfahrung zeigt, dass Neuorganisationen immer mit einmalig anfallendem Mehraufwand und in der Tendenz auch mit wiederkehrenden Mehrkosten verbunden sind. Letzteres kann Folge einer höheren Entschädigung der Gemeinderatsmitglieder oder eines Ausbaus der Verwaltungsstellen sein.

Der Handlungsbedarf in einer Gemeinde für eine Überprüfung des Führungsmodells lässt sich anhand der in der nachfolgenden Tabelle enthaltenen Fragen ableiten.

Tabelle 3: Abschätzung Handlungsbedarf betreffend Führungsmodell (Checkliste)

	Gemeindeführungsmodell in Ordnung, wenn...	Gemeindeführungsmodell überprüfen, wenn...
Suche nach geeigneten, qualifizierten Exekutivmitgliedern	...eher einfach	...eher schwierig
Aufgabenteilung und Kompetenzregelungen	...eher klar	...eher unklar
Trennung zwischen strategischen und operativen Tätigkeiten	...eher klar	...eher unklar
Zeit der Exekutive für strategische Ausrichtung und Geschäfte	... genügend vorhanden	...eher nicht ausreichend
Prozesse/Abläufe in der Gemeindeführung und -verwaltung	...eher effizient	...eher ineffizient
Fluktuation/Stellenwechsel in der Gemeindeverwaltung und Rücktritte von Exekutivmitgliedern	...eher selten	...eher häufig

3.2 Vorgehen bei einer Überprüfung des Führungsmodells

Gemeinderat und Gemeindegliederin bzw. Gemeindeglieders als Initiatoren:

Der Gemeinderat als Gremium und die Gemeindegliederin oder der Gemeindeglieders müssen voll hinter dem Vorhaben, das Führungsmodell zu überprüfen bzw. einzuführen, stehen und dieses aktiv unterstützen.

Start eines Projekts mit externer Begleitung:

Die Aktivitäten müssen in Form eines Projekts, d.h. mit Projektzielen, Zeitplan und einer Projektorganisation abgewickelt werden. Es dürfte in praktisch allen Fällen von Vorteil sein, dass eine externe Begleitung vorgesehen wird, welche Erfahrungen und Wissen aus dem Organisationsbereich auf kommunaler Ebene mitbringt. Dabei ist es wichtig, dass Auftrag und Zielsetzungen sowie das Kostendach an die Adresse der externen Begleitung klar formuliert werden.

Miteinbezug der Mitarbeitenden:

Die Mitarbeitenden, v.a. die Kadermitarbeitenden, sind von Anfang an miteinzubeziehen, beispielsweise im Rahmen von begleitenden Gruppen. Die Einführung von organisatorischen Änderungen führt immer zu neuen Aufgaben und Rollen der Mitarbeitenden. Ohne Miteinbezug der Mitarbeitenden besteht die Gefahr, dass die vorgesehenen Änderungen zu wenig Akzeptanz finden und Widerstand hervorrufen. Nichtsdestotrotz kann es am Schluss notwendig sein, dass der Gemeinderat auch gegen den Willen von Mitarbeitenden Entscheide fällen muss.

Miteinbezug der Einwohnerschaft:

Die Einwohnerinnen und Einwohner sind so früh wie möglich in geeigneter Form zu informieren. Die Einführung eines neuen Führungsmodells unterliegt zwar nicht der Genehmigung durch die Gemeindeversammlung. Allenfalls muss der Budgetkredit für die Durchführung des Projekts jedoch durch die Legislative genehmigt werden. Eine Information der Bevölkerung ist insbesondere in der Phase der Umsetzung sehr wichtig, wenn die Ansprechstellen neu definiert werden.

Wahl des Zeitpunkts:

Wichtig für die Erfolgchancen einer Neuorganisation der Verwaltung ist schlussendlich auch die Wahl des Zeitpunkts des Projekts. Der ideale Zeitpunkt für die Inangriffnahme eines Reorganisationsprojekts dürfte von Fall zu Fall anders sein. Idealerweise wird ein Projekt zeitlich so in Angriff genommen, dass die Neuorganisation auf Anfang der kommenden Amtsperiode umgesetzt werden kann. Der Beginn des Projekts liegt damit idealerweise im zweiten Jahr einer Amtsperiode. Allenfalls kann der Wechsel von Schlüsselpersonen (z. B. Gemeindeammann, Gemeindeschreiberin oder Gemeindeschreiber) einen günstigen Zeitpunkt für die Inangriffnahme eines Reorganisationsprojekts darstellen.

Klarheit der Organisationsstrukturen:

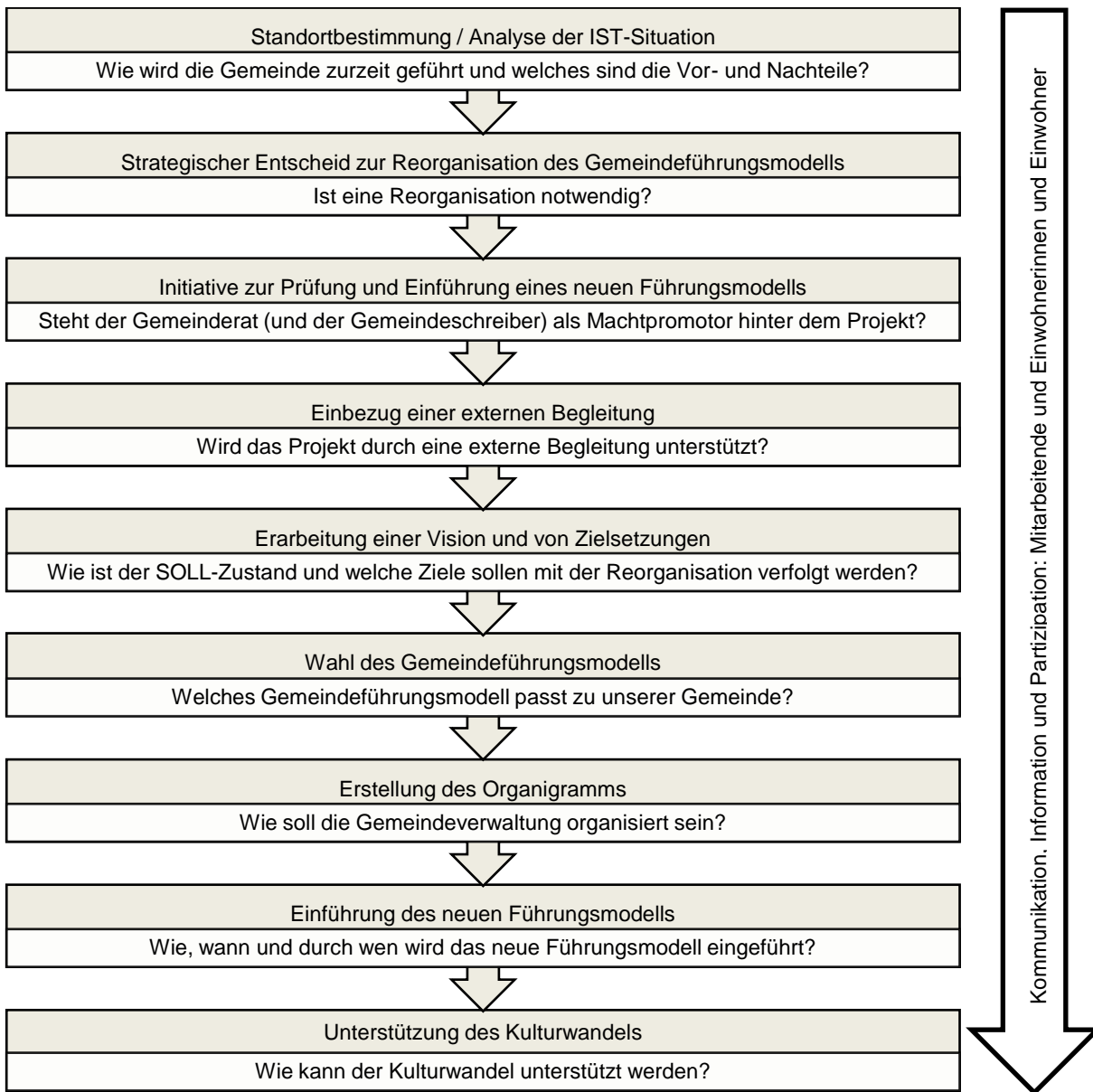
Unklare Schnittstellen in einer Organisation können zu ineffizienten Abläufen, zu Doppelspurigkeiten und zur Unzufriedenheit der Beteiligten führen. In einer Gemeinde handelt es sich vor allem um die Schnittstellen Gemeinderat – Gemeindeschreiber(in)/Verwaltungsleiter(in) – Ableitungsleitende. Mit dem gewählten Führungsmodell sollte so weit wie möglich Klarheit geschaffen werden. Klarheit bezüglich Zuständigkeiten entsteht vor allem dann, wenn bei den Stellendefinitionen die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten möglichst weitgehend übereinstimmen. Die fachliche und personelle Führung sollte wenn möglich durch eine einzige Person wahrgenommen werden. Für den Erfolg bzw. Mehrwert einer Neuorganisation ist die Definition der Stelleninhalte von grosser Bedeutung.

Vorsichtige Planung der Umsetzung:

Für die Umsetzung des neuen Führungsmodells ist ausreichend Zeit einzuplanen. Die Neuorganisation hat in der Regel zur Folge, dass die Führungsleitsätze und die Führungs- und Kommunikationsinstrumente (Führungs- und Koordinationssitzungen, Stellenbeschreibungen, Geschäfts- und Kompetenzreglement, Unterschriftenregelung, Personal- und Besoldungsreglement) angepasst werden müssen. Bei der Erarbeitung dieser Grundlagen sind alle Mitglieder des Gemeinderats und die Kadermitarbeitenden miteinzubeziehen. Schlussendlich benötigt ein grundlegender Kulturwandel mehrere Jahre.

In Abbildung 6 werden die Etappen und Meilensteine eines Reorganisationsprojekts aufgezeigt.

Abbildung 6: Etappen und Meilensteine eines Reorganisationsprojekts



3.3 Erfahrungen mit der Einführung des Verwaltungsleiter-Modells

Paul Bürkler und Alex Lötscher haben die Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Gemeindeführungsmodells bei den Luzerner Gemeinden systematisch erhoben und publiziert⁵. Seit 2008 haben zehn Gemeinden ein neues Führungsmodell eingeführt, davon haben acht Gemeinden das Verwaltungsleiter-Modell, zwei Gemeinden das Delegierten-Modell gewählt. Elf Luzerner Gemeinden haben die Einführung geprüft, jedoch nicht umgesetzt. Die meisten Gemeinden, welche die Einführung eines neuen Führungsmodells geprüft haben, haben sich auf den Wechsel vom operativen Modell ("Ressort-Modell") zum "Verwaltungsleiter-Modell" konzentriert.

⁵ "Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern – Handlungsempfehlungen", Paul Bürkler, Alex Lötscher, Verlag an der Reuss, Luzern, 2014

Aus der Sicht des Gemeinderats:

Bei der Einführung des Verwaltungsleiter-Modells hat sich eindeutig gezeigt, dass der Gemeinderat mit einer verstärkten Delegation an die Verwaltung vom Alltagsgeschäft entlastet wird. Der Sitzungsrhythmus konnte reduziert und die Sitzungsdauer verkürzt werden. Die Pensen der Gemeinderatsmitglieder konnten reduziert bzw. mussten nicht aufgestockt werden. Für den Gemeinderat fallen zahlreiche Aufgaben weg; er nimmt vermehrt Kontrollfunktionen wahr. Allerdings überwiegt in der Bevölkerung ein anderes Bild von den Aufgaben eines Gemeinderats. Dies kann für den Gemeinderat eine neue Herausforderung darstellen, wenn die Bürgerin bzw. der Bürger von ihm, bspw. im Gespräch auf der Strasse, detaillierte Kenntnisse erwartet. Die Kommunikation zwischen Verwaltungsleitung und Gemeinderat sowie die Implementierung eines periodischen Berichterstattungswesens wird im Verwaltungsleiter-Modell sehr wichtig.

Die Tätigkeit des Gemeinderats konzentriert sich stärker auf strategische Aspekte. Einzelfallweise werden zwar immer wieder operative Fragestellungen bspw. durch direkte Bürgerkontakte an das einzelne Gemeinderatsmitglied herangetragen. Eine eindeutige Trennung der strategischen und operativen Führung ist nicht möglich. Allerdings wurden im Rahmen der Neuorganisation klarere Abgrenzungen in den Zuständigkeiten vorgenommen.

Im Kanton Luzern wurde festgestellt, dass die Rekrutierung von Gemeinderätinnen und Gemeinderäten einfacher wurde und dass auch vermehrt jüngere Personen für ein Gemeinderatsamt gewonnen werden konnten.

Aus der Sicht der Verwaltung:

Die Verwaltungsleiterin oder der Verwaltungsleiter erhält in der Organisation eine klar stärkere Position und steht verstärkt in der Öffentlichkeit. Das Anforderungsprofil einer Verwaltungsleiterin bzw. eines Verwaltungsleiters unterscheidet sich von demjenigen einer Gemeindeschreiberin bzw. eines Gemeindeschreibers, indem Methoden-, Führungs- und soziale Kompetenzen grössere Bedeutung erhalten. Die Verwaltungsleitung bzw. die Mitglieder der Geschäftsleitung (z.B. Leiterin oder Leiter Finanzen, Leiterin oder Leiter Bau und Planung) erhalten mehr Kompetenzen, und die Entscheidungswege sind daher kürzer und schneller (Effizienzsteigerung). Der Sitzungsrhythmus der Geschäftsleitung muss unter Umständen erhöht werden.

Mit der Delegation von Kompetenzen an das Verwaltungskader werden die Stellen attraktiver und können einfacher besetzt werden.

Möglicherweise entsteht in der Verwaltung ein zusätzlicher Bedarf an personellen Ressourcen aufgrund der zusätzlichen Aufgaben. Sollten die Ressourcen zu knapp sein, könnte dies die Umsetzung der neuen Organisation gefährden.

4. Exkurs: Das Organigramm

In einem Organigramm wird die Verwaltungsstruktur einer Gemeinde grafisch dargestellt. Wichtige Spielregeln einer Gemeinde werden für alle sichtbar, seine Innenwirkung darf deshalb nicht unterschätzt werden. Es ist die Landkarte jeder Gemeinde. Das Organigramm dient dazu, die organisatorische Struktur auf anschauliche Weise aufzuzeigen. Dabei werden insbesondere die Hierarchien, Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten verdeutlicht.

In einem Organigramm wird die Verwaltungsstruktur einer Gemeinde grafisch dargestellt. Wichtige Spielregeln einer Gemeinde werden für alle sichtbar, seine Innenwirkung darf deshalb nicht unterschätzt werden. Es ist die Landkarte jeder Gemeinde. Das Organigramm dient dazu, die organisatorische Struktur auf anschauliche Weise aufzuzeigen. Dabei werden insbesondere die Hierarchien, Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten verdeutlicht

Übliche Darstellungsformen in der Praxis sind das horizontale und das vertikale Organigramm sowie Mischformen aus beiden. Zur Visualisierung werden Symbole verwendet, beispielsweise werden Linienstellen im Regelfall als Kästchen (mit oder ohne Stelleninhaber) und unterstützende Stellen als Kreise (Stabstellen) sowie deren Verbindungen als durchgezogene Linien dargestellt.

Ein Organigramm enthält folgende Auskünfte über die organisatorischen Sachverhalte:

- Verteilung der Aufgaben auf Stellen und Abteilungen
- Hierarchische Struktur der Aufbau- bzw. Leitungsorganisation und der Weisungsbeziehungen
- Personelle Besetzung (Stäbe, Stellen, Abteilungen)

Bei der Erstellung eines Organigramms ist der Detaillierungsgrad von Bedeutung. Es sollte geprüft werden, ob alle Mitarbeitenden der Gemeinde abgebildet werden sollen oder ob einzelne Mitarbeitendengruppen ausreichend sind. Handelt es sich um eine Reorganisation, sollte jede Stelle berücksichtigt werden.

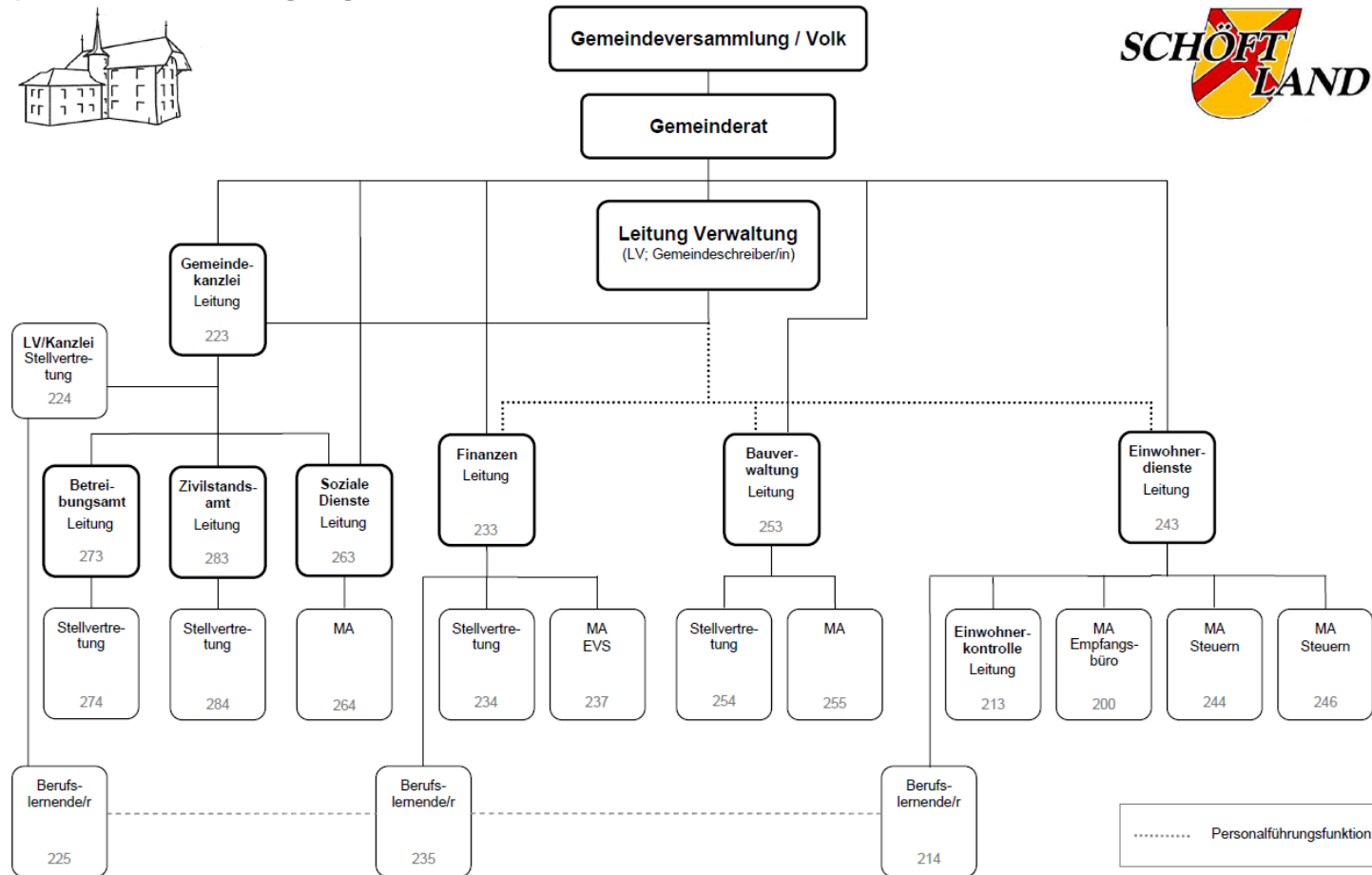
Welche Fragen beantwortet ein Organigramm?

1. Ist dem Organigramm klar zu entnehmen, wer wem fachlich und/oder disziplinarisch unterstellt ist?
2. Sind die hierarchischen Strukturen so klar, dass Zuständigkeiten geregelt sind und dass der Kommunikationsaustausch und der Informationsfluss laufen?
3. Ist im Organigramm das AKV-Prinzip (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) erfüllt?
4. Regelung der Stellvertretungen

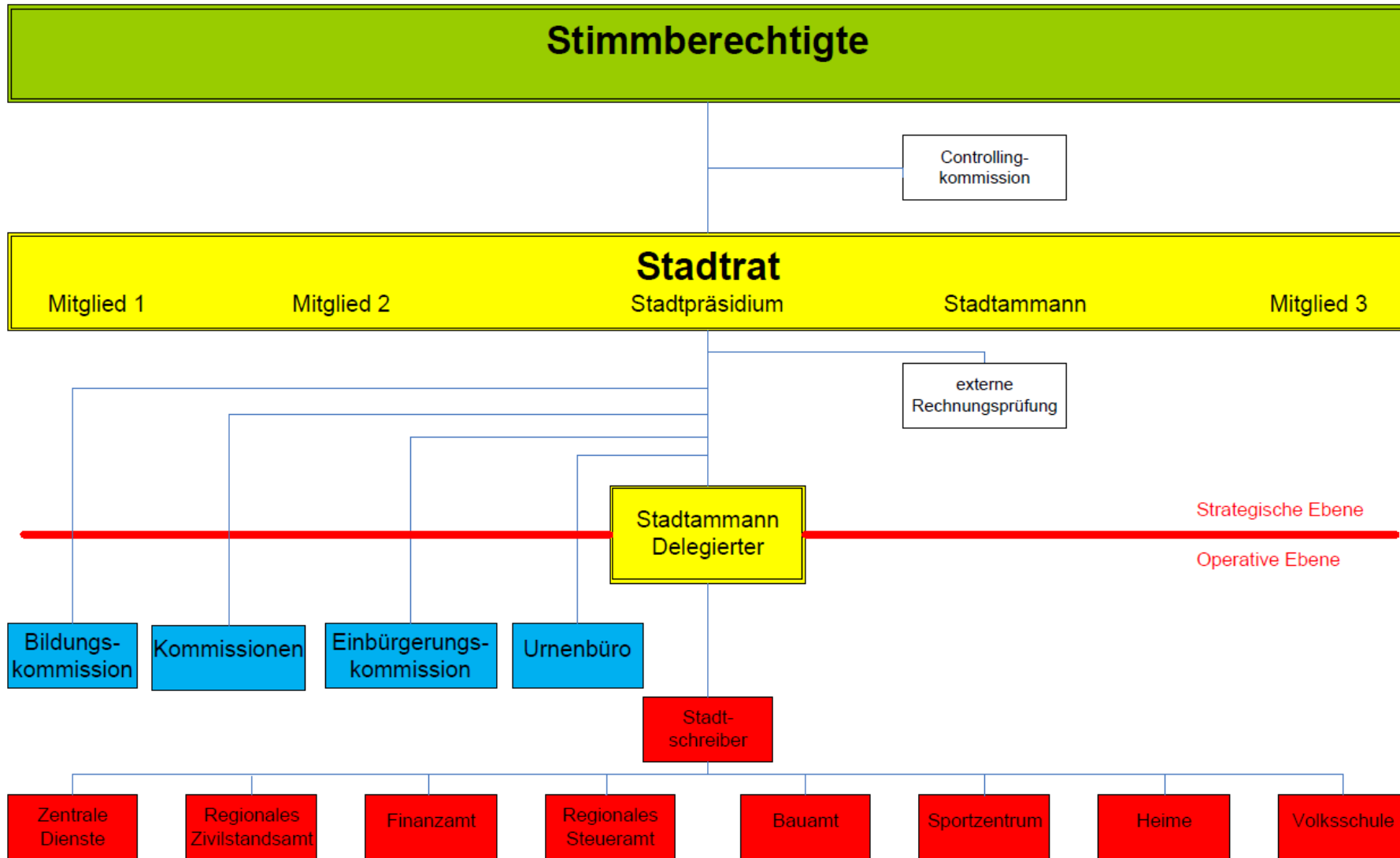
Worauf ist weiter zu achten?

- Stimmen die Stellenbeschreibungen überein mit der tatsächlichen Funktion?
- Prüfung, ob die Prozesse und Abläufe dem Organigramm entsprechen
- Prüfung, ob die Kommunikationswege und Informationsflüsse dem Organigramm entsprechen
- Trennung von Linien- und Stabsfunktionen
- klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche für jeden Mitarbeitenden
- Vollständigkeit

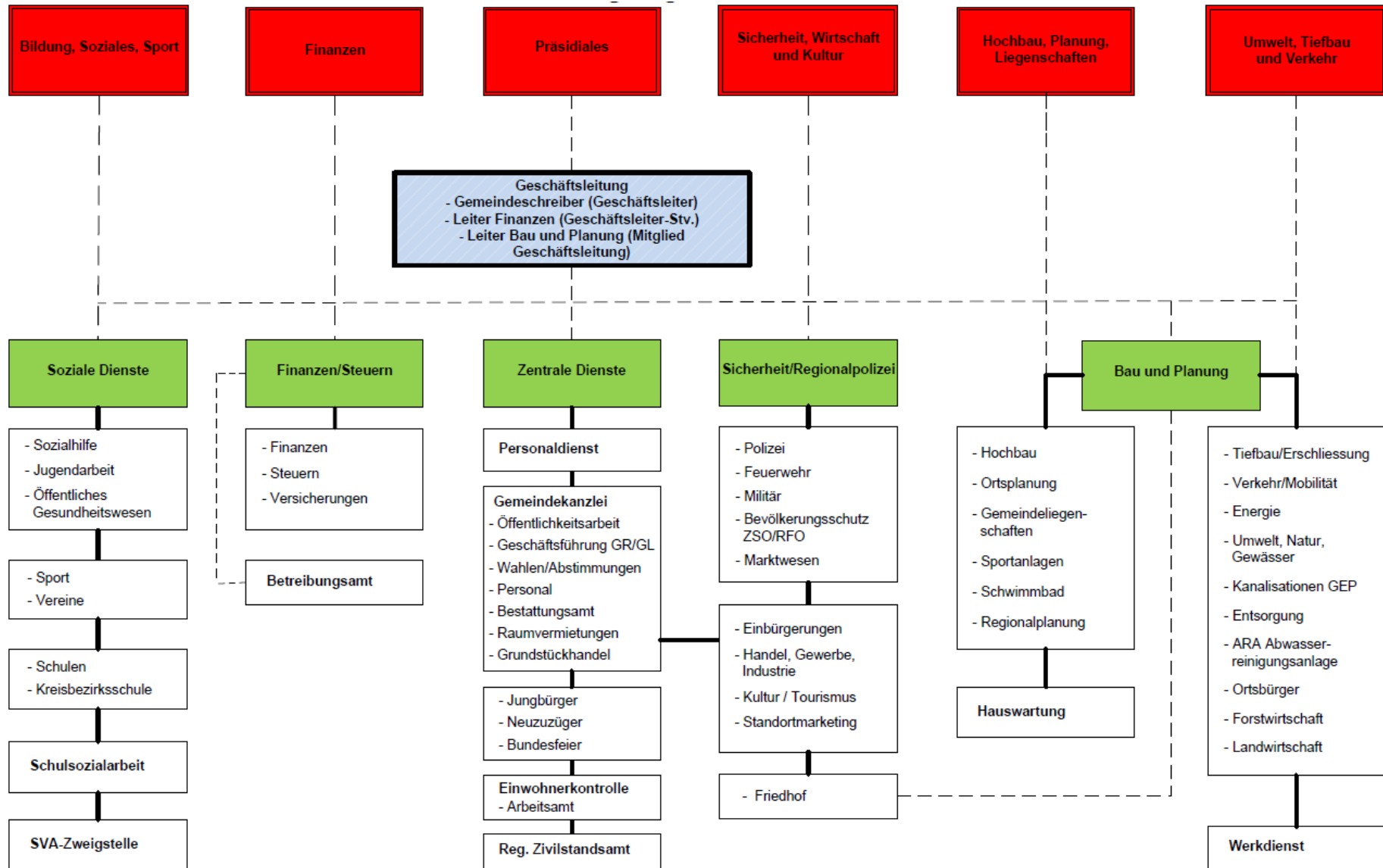
Operatives Modell: Organigramm der Gemeinde Schöffland



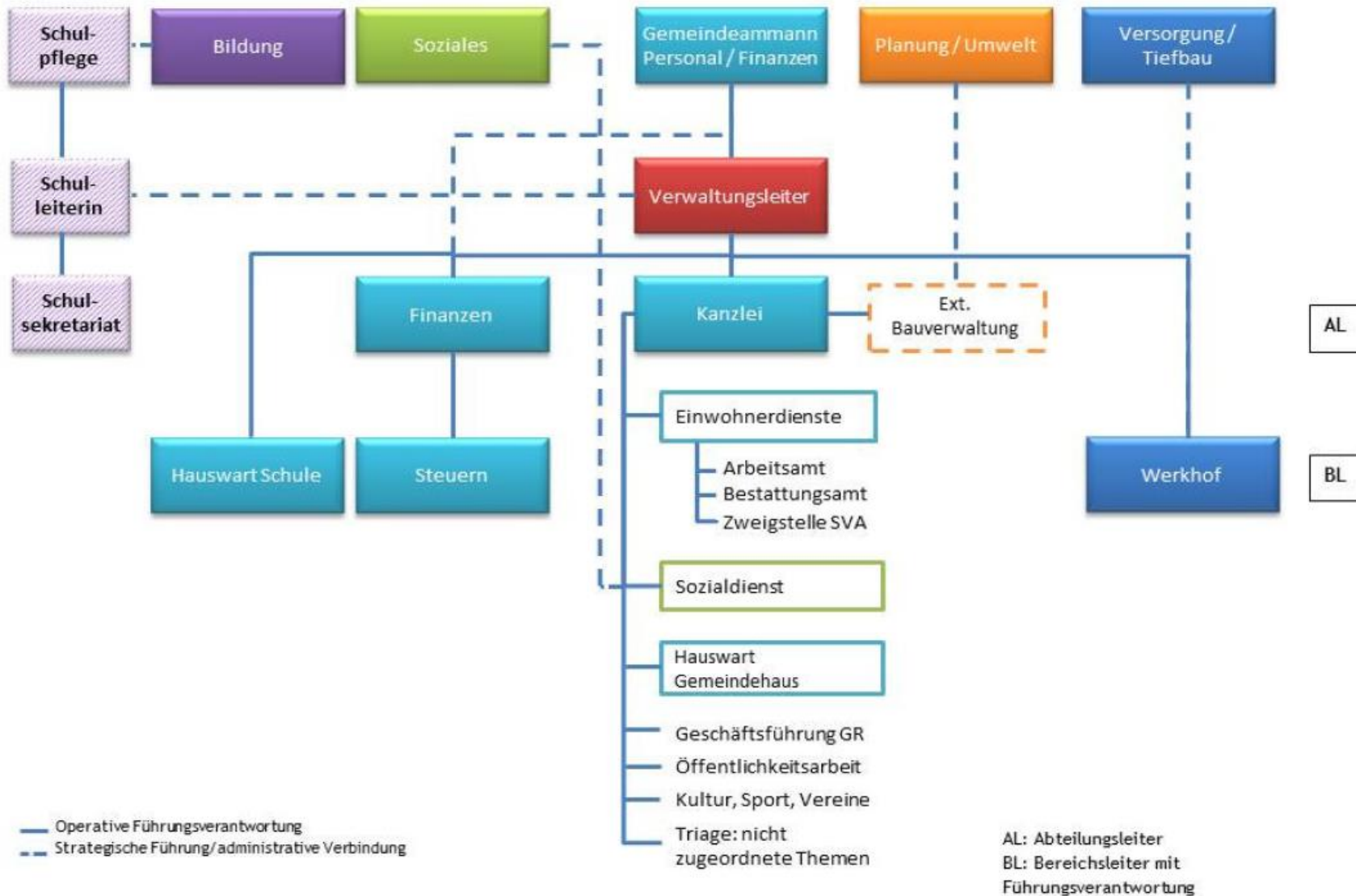
Delegierten-Modell: Organigramm der Stadt Willisau



Geschäftsleitungs-Modell: Organigramm der Gemeinde Muri



Verwaltungsleiter-Modell: Organigramm der Gemeinde Schafisheim



Notizen

Herausgeber:

DEPARTEMENT
VOLKSWIRTSCHAFT UND INNERES
Gemeindeabteilung
Frey-Herosé-Strasse 12
5001 Aarau
www.ag.ch/gemeindeabteilung

GEMEINDEAMMÄNNERVEREINIGUNG
DES KANTONS AARGAU
Geschäftsstelle GAV
Freienwilstrasse 1
5426 Lengnau
www.gav.gemeinden-ag.ch