



Gemeindeführung: Instrumente und Organisation

Fricktaler Gemeindeführungsseminar 2021

Yvonne Reichlin-Zobrist, Leiterin Gemeindeabteilung Kanton Aargau

Themen

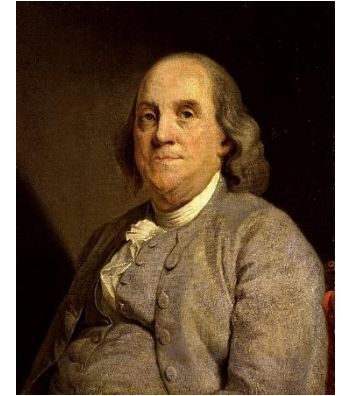
Wirksame Führung der Gemeinde

- a) Vision/Strategie
- b) Personal
- c) Organisation
- d) Finanzen / Gemeindeanstalten
- e) Geschäfte

"Führe dein Geschäft, oder es wird dich führen."

Benjamin Franklin (1706-1790)

Erfinder, Schriftsteller, Gründervater Nordamerika



**"Viele Entscheidungen werden nicht getroffen, sie treffen sich.
In vielen Organisationen geschieht Vernünftiges nicht wegen,
sondern trotz des Managements."**

Prof. Dr. Fredmund Malik, Universität St. Gallen



Der Gemeinderat ...

- führt die Gemeinde politisch und strategisch
- beaufsichtigt Verwaltung und organisiert sie zweckmässig und fortschrittlich
- beaufsichtigt Finanzhaushalt und Gemeindeanstalten
- stellt das Gemeindepersonal an
- delegiert Kompetenzen (Gemeinderatsmitglied, Kommission, Mitarbeitende)
- erfüllt Aufgaben gemäss Gemeindegesetz (§ 37f.)

Wirksame Führung setzt voraus

- Klare Ziele
- Klarheit in der Organisation
- Klare Entscheidungen
- Kontrolle
- Menschen entwickeln und fördern
- Zeitfenster für proaktive Führungsarbeit
- Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen

Führungsbereiche des Gemeinderats

STRATEGIE / VISION

PERSONAL

ORGANISATION

**FINANZEN /
GEMEINDEANSTALTEN**

GESCHÄFTSFÜHRUNG

GESCHÄFTSKULTUR

Strategie / Vision: Leitbild

Lenkbare Faktoren	Stärken	Schwächen
Nicht-lenkbare Faktoren	Chancen	Gefahren

- Strategische Ziele
- Indikatoren
- Massnahmen
- Verantwortlichkeiten
- Zeitplan



Strategische Ziele

Leitbild



Personalführung: Instrumente

- Organigramm
- Funktions-/Aufgabenbeschreibungen
- Kompetenzregelungen
- Regelmässige Führungssitzungen
- Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche

Personalführung: Weiche Faktoren

- Sich in der Verwaltung regelmässig zeigen
- Gute Fach- und Dossierkenntnisse:
 - Reduktion Abhängigkeit von Verwaltungskader
 - Gewährleistung fundierte Rückmeldungen
- Vergleiche (Benchmarks) anstreben (auch in Lohnfragen)
- Balance zwischen Vertrauen geben und kritisches Hinterfragen
- Mitarbeitenden des eigenen Ressorts mit Distanz und notwendiger Objektivität begegnen
- Regelmässige Führungsgespräche durchführen

Organisation der Gemeinde

Wie werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verteilt?

1. Leitfaden der Gemeindeabteilung unterscheidet vier Typen:

Operatives Modell:

Ressortsystem mit Linienverantwortung (fachlich-operativ und personell) bei den Gemeinderatsmitgliedern

Delegierten-Modell:

Ressortsystem mit delegiertem Gemeinderatsmitglied als Verwaltungsleiter/in

Geschäftsleitungs-Modell:

Ressortsystem mit operativer Geschäftsleitung durch Verwaltungskader

Organisation der Gemeinde

Verwaltungsleiter-Modell:

Ressortsystem mit Linienverantwortung (fachlich-operativ und personell)
durch Verwaltungsleiter (CEO-Modell)

2. Vorgehen bei einer Reorganisation

Leitfaden "Organisation der Gemeindeverwaltung – Mögliche Führungsmodelle" abrufbar auf:

www.ag.ch → Gemeindeaufsicht → Rechtsaufsicht → Weisungen,
Kreisschreiben → Organisation Gemeinde

Führung der Finanzen

- Leitbild, Finanzstrategie, Finanzplanung
- Budget, Rechnungsabschluss
- Unterjährige Zwischenberichterstattung

Unterjährige Berichterstattung



REPORTING

Reporting

Grundsatz

Reporting verschafft einen Überblick über die Tätigkeit der Verwaltung, Veränderungen in der Gemeinde und Entwicklungen/Trends, welche für die Führung der Gemeinde von Bedeutung sind. Das Reporting beschränkt sich auf wenige, wichtige Zahlen und kurze Erläuterungen.

Der Report wird alle 2 Monate – anlässlich einer gemeinsamen Sitzung Gemeinderat / Geschäftsleitung präsentiert und kurz erläutert.

1. Geschäftsleitung

- 1.1 Personal (Neuzugang, Weggang, Absenzen, Krankheit/Unfälle, Jubiläen)
- 1.2 Informatik
- 1.3 Besondere Projekte

2. Kanzlei

- 2.1 Vormundschaftswesen
- 2.2 Einwohnerzahlen (Zu- und Wegzüge, neuer Bestand)

3. Sozialdienst

(Berichterstattung mit separatem Rapport)

4. Finanzen

- 4.1 Stundungen und Erlasse
- 4.2 Betreibungen (neu)
- 4.3 Quartals-Bilanz
- 4.4 Ortsbürger
- 4.5 Offene Investitionskredite
- 4.6 Krankenkassen-Prämienvbilligungen

5. Steueramt

- 5.1 Veranlagungsstatistik
- 5.2 Steuerinventare (pendent / erledigt)

6. Bauverwaltung

- 6.1 Baugesuche (neu, erledigt, pendent; Anzahl Wohneinheiten)
- 6.2 Laufende Projekte (Planungen, Tiefbau, Hochbau/Liegenschaften)
- 6.3 Unterhaltsarbeiten (Tiefbau, Hochbau/Liegenschaften)
- 6.4 Schwimmbad (Anzahl Eintritte, Vorkommnisse)
- 6.5 Forstamt
- 6.6 Schule
- 6.7 Bauamt

- Berichterstattung der Verwaltung an den Gemeinderat
- Standardisierter Inhalt
- quartalsweise

Steuerung von ausgelagerten Gemeindebetrieben

- Beteiligungsspiegel (welche Risiken bestehen?)
 - Einsitznahme von Gemeindevertretern: Fachkompetenz als wichtigstes Kriterium
 - Mandatierung des Delegierten (Vorbesprechung der Geschäfte im Gemeinderat inkl. Beschlussfassung)
 - Zeitnahe Rückmeldung an Gemeinderat über beschlossene Geschäfte und wichtige Themen
- Leitfaden Public Corporate Governance für Gemeinden auf Homepage der Gemeindeabteilung**

Führung der Geschäfte

- Jahresplanung
- Denken in Projekten
- Pendenzenmanagement
- einheitliche Auffassung von Verbindlichkeiten
- Einheitliche Auffassung zu Prioritätensetzung
- Sitzungs-Management

Ist Führung lernbar?

"Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst." (Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Ökonom)

"Wer Menschen nicht lieben kann, ist unfähig, sie zu führen."
(Karlheinz Binder, Manager Burda)

"Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht um zu herrschen!"
(Bernhard von Clairveux, Abt, Kreuzzugsprediger, Zisterziensermönch)

Gemeindeabteilung Kanton Aargau

Wir sind für Sie da!

E-Mail: yvonne.reichlin@ag.ch //

www.gemeindeabteilung@ag.ch