



**DEPARTEMENT  
VOLKSWIRTSCHAFT UND INNERES**

# **32. Fricktaler Gemeindeseminar**

## **Aspekte der Gemeindeführung**

**29. Januar 2026**

# Agenda

1. Rechtsgrundlagen
2. Führungsmodelle
3. Strategie
4. Ausgelagerte Aufgaben
5. Delegation
6. Exkurs

# Rechtsgrundlagen I

## Autonomie

Die Gemeinden sind im Rahmen von Verfassung und Gesetz befugt, sich selbst zu organisieren, ihre Behörden und Beamten zu wählen, ihre Aufgaben nach eigenem Ermessen zu erfüllen und ihre öffentlichen Sachen selbstständig zu verwalten (§ 106 Abs. 1 der Verfassung des Kantons Aargau ([Kantonsverfassung, KV](#)) vom 25. Juni 1980

# Rechtsgrundlagen II

## Aufgabenerfüllung

Gemeinden können zur Erfüllung bestimmter Aufgaben selbstständige oder unselbstständige öffentlich-rechtliche Gemeindeanstalten errichten (§ 3 Abs. 1 des Gesetzes über die Einwohnergemeinden ([Gemeindegesetz, GG](#)) vom 19. Dezember 1978)

Die Gemeinden können die Erfüllung einzelner Aufgaben durch Vertrag Dritten übertragen § 3 Abs. 2 GG)

Weitere Zusammenarbeitsformen sind im Gemeindegesetz geregelt, wie etwa Gemeindeverband

# Rechtsgrundlagen III

## Stellung

Der Gemeinderat ist Führungs- und Vollzugsorgan der Gemeinde. Er hat die Verwaltung zweckmässig und fortschrittlich zu organisieren (§ 36 Abs. 1 GG)

Der Gemeinderat stellt das Gemeindepersonal an (§ 37 Abs. 2 lit. o GG)

# Rechtsgrundlagen IV

## Delegation

Der Gemeinderat kann Entscheidungsbefugnisse an eines seiner Mitglieder, an Kommissionen oder an Mitarbeitende der mit der entsprechenden Aufgabe betrauten Verwaltungsstelle übertragen (§ 39 Abs. 1 GG)

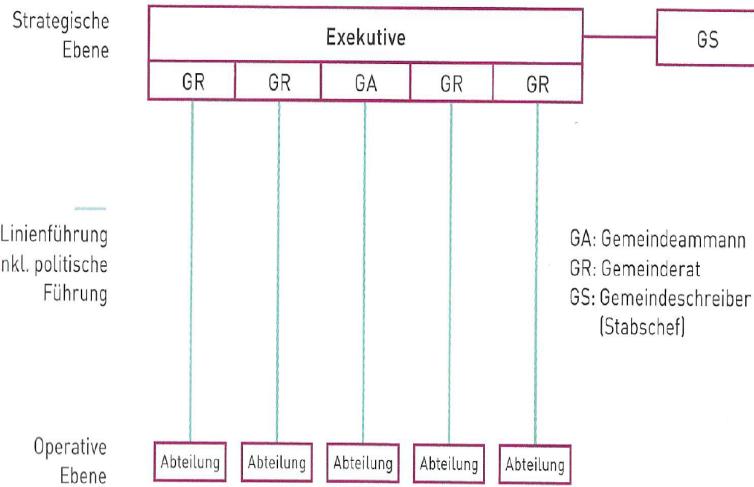
# **Rechtsgrundlagen V**

## **Finanzielle Führung**

Der Gemeinderat trägt die Verantwortung für die finanzielle Führung der Gemeinde (§ 94a Abs. 1 GG) und regelt die interne Kontrolle sowie die Unterschriftenberechtigung (§ 94a Abs. 2 lit. b GG)

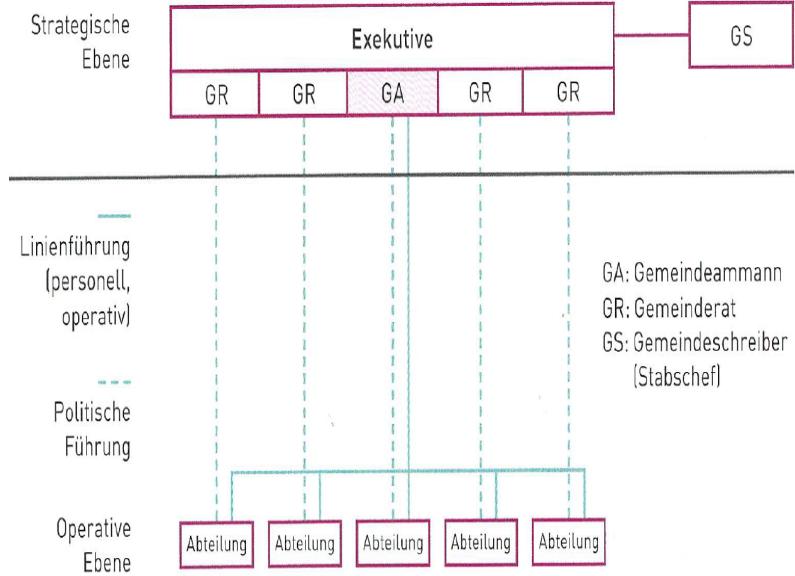
# Führungsmodell I

## Operatives Modell



- Ressortsystem mit Linienverantwortung GR
- GR führt Ressort selber → dossiersicher
- Grosser Zeitaufwand für GR
- Strategie und Tagesgeschäft werden vermischt
- Eher für kleine Gemeinden geeignet

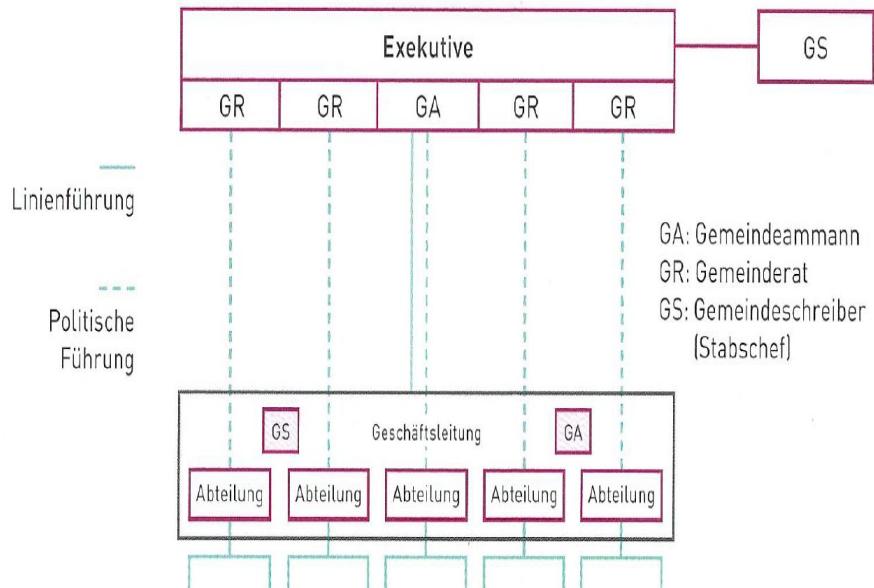
# Führungsmodell II



## Delegierten-Modell

- Delegierter GA als Verwaltungsleiterin/-leiter
- Trennung zwischen operativ und strategisch
- GR vergleichbar mit Verwaltungsrat
- Wissensvorsprung für Verwaltungsleiterin/-leiter
- Kaum verbreitet

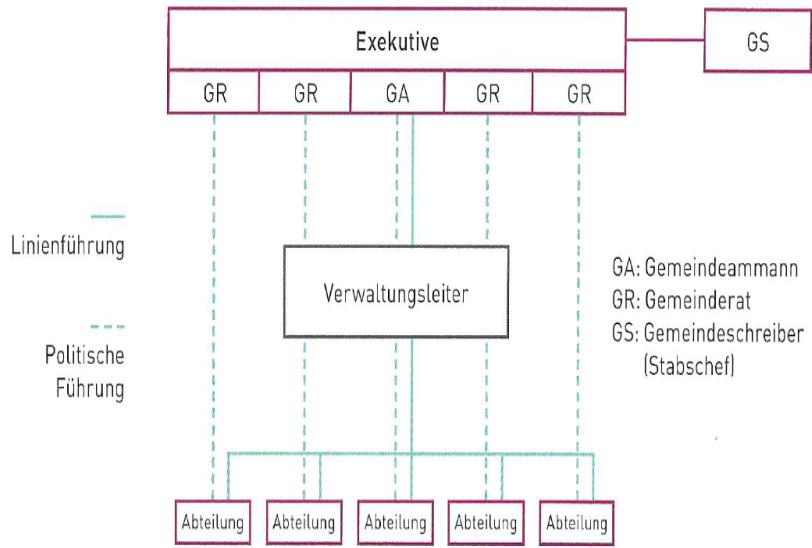
# Führungsmodell III



## Geschäftsleitungs-Modell

- operative Geschäftsleitung durch Verwaltungskader – mit oder ohne GA
- Politische Führung durch GR
- Zeitliche Entlastung GR
- Eher für grössere Gemeinden geeignet

# Führungsmodell IV



## Verwaltungsleiter-Modell

- Verwaltungsleiterin/-leiter (CEO-Modell) ohne GR
- GR politische Führung
- Klare Aufgaben- und Kompetenzregelung erforderlich
- Eher für grosse Gemeinden geeignet

# Führungsmodell VI

	Politische Aufgaben	Strategische Führung	Zugeteilte Ressorts	Personal-führung	Operative Tätigkeit
Operatives Modell	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Delegierten-modell	Ja	Ja	Eventuell	Nein (ausser Delegierte[r])	Nein (ausser Delegierte[r])
Geschäftsleitungs-Modell	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
Verwaltungs-leiter-Modell	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein

# Führungsmodell VI

- In der Wahl des Führungsmodells sind die Gemeinden frei, Keine Vorgabe durch das kantonale Recht
- Jedes der Modelle ist abhängig von den Personen, die in diesem System eingebunden sind
- Weitere Informationen zu den Führungsmodellen finden Sie auf der Website der Gemeindeabteilung



# Strategie I

Strategie ist herauszufinden, was man nicht tun sollte  
(Steve Jobs)

# Strategie II

So plant der Bundesrat seine Arbeit



Alle vier Jahre:  
Leitlinien

Der Bundesrat legt  
die Legislaturplanung  
vor und unterbreitet  
sie dem Parlament.



1x pro Jahr:  
Details

Der Bundesrat legt  
die Jahresziele fest und  
informiert das Parla-  
ment.



1x pro Jahr:  
Bilanz

Der Bundesrat verab-  
schiedet den Geschäfts-  
bericht und informiert  
das Parlament.

# Strategie III

## Leitbild

Mit dem Leitbild werden politische Schwerpunkte hinsichtlich der nach aussen erbrachten Leistungen sowie die Leitlinien zur Entwicklung der Organisation festgelegt

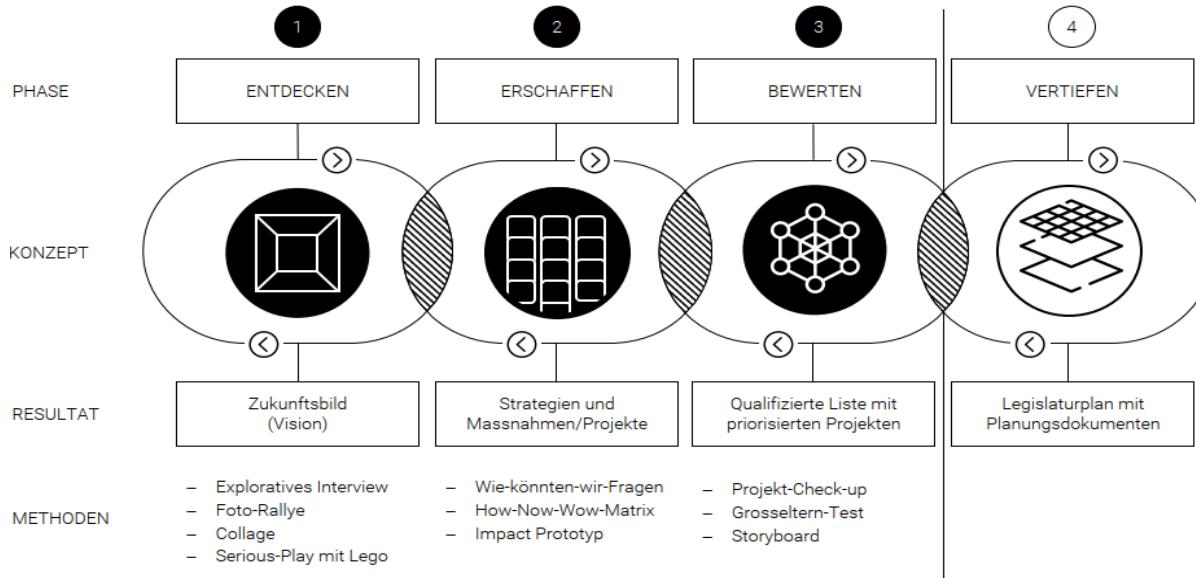
# **Strategie IV**

## **Entwicklung Gemeinde**

Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug des strategischen Managements. Dabei werden eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strength-Weakness) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats) durchgeführt, um daraus eine Strategie für die weitere Entwicklung des Gemeinwesens ableiten zu können

Risiken der Gemeinde kennen

# Strategie V



*Curdin Derungs, Strategien in Gemeinden, Haupt-Verlag 2024*

# Strategien VI

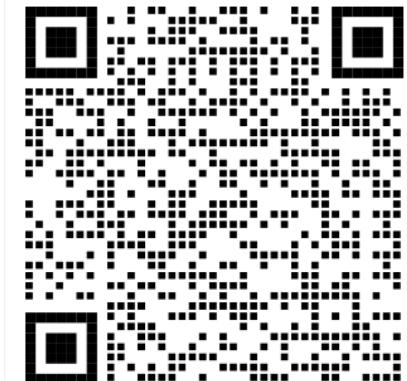
**Strategie anhand von sogenannten Leitfragen entwickeln, wie etwa:**

- Wie wollen wir als Gemeinde wahrgenommen werden?
- Womit können wir Ideen, Positionen und Haltungen fassbar machen?
- Welche Werte wollen wir schaffen?
- Was können wir von anderen lernen?
- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche wollen wir anderen Dritten übertragen? Was können sie besser?

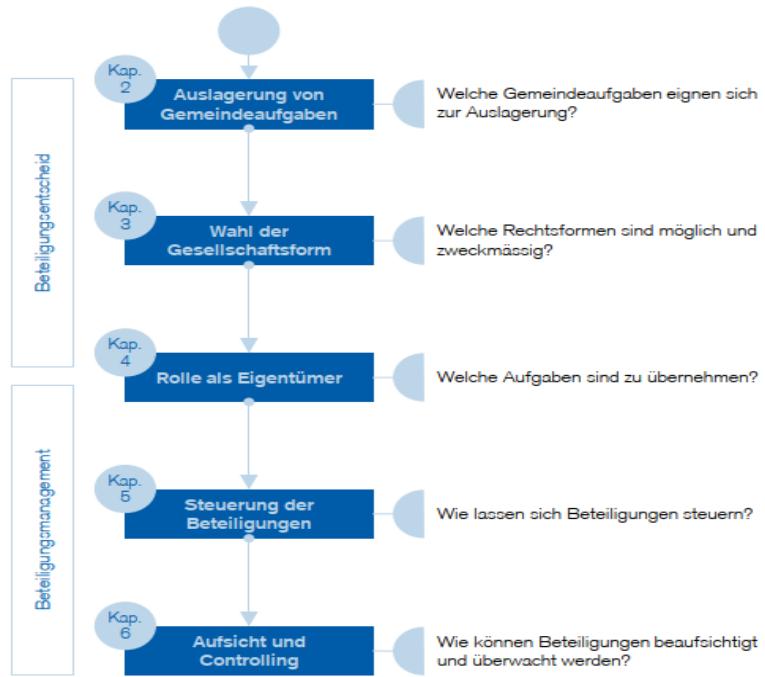
# Strategie VII

## Internes Kontrollsyste

- Klarheit über die wichtigsten internen Instrumente gewinnen
- Klarheit über die wichtigsten Schlüsselprozesse gewinnen
- Höhere Sicherheit der Schlüsselprozesse durch systematische und nachvollziehbare Kontrollen
- Steigerung des Qualitäts- und Kontrollbewusstseins auf allen Stufen



# Ausgelagerte Aufgaben I



## Wichtig:

Auch bei einer Auslagerung der Aufgabe bleibt die politische Verantwortung bei den Gemeinden



# Ausgelagerte Aufgaben II

## Steuerung der Beteiligung

- Eigentümerstrategie
- Leistungsvereinbarung
- Berichterstattung
- Rechnungslegung

# Ausgelagerte Aufgaben III

## Aufsicht und Controlling

- Ziele
- Instrumente
- Exekutive in strategischer Führungsebene?
- Aufgaben von Mitgliedern der strategischen Führungsebene
- Mandatierung
- Verantwortlichkeit
- Public Corporate Governance regeln

# Delegation I

## Mögliche Kriterien für Delegation

- Politische Tragweite von Entscheidungen
- Finanzielle Aspekte
- Grösse des Ermessens
- Häufigkeit der Geschäfte



# Delegation II

## Schranken der Delegation

- Keine Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an Private
- Strafbehörde kann nur Gemeinderat sein

# **Exkurs I**

## **Wichtige Projekte in der Gemeindeabteilung**

- Totalrevision Gemeindegesetz
- Gemeindestrukturen
- Zusammenführung der Abteilung Register und Personenstand und der Gemeindeabteilung

# Gemeindeabteilung

Die Gemeindeabteilung ist bei Fragen gerne für Sie da

- [martin.sueess@ag.ch](mailto:martin.sueess@ag.ch) (Abteilungsleiter)
- [silvia.senn@ag.ch](mailto:silvia.senn@ag.ch) (Leiterin Rechtsdienst)
- [juerg.feigenwinter@ag.ch](mailto:juerg.feigenwinter@ag.ch) (Leiter Finanzaufsicht Gemeinden)
- [viktor.geiger@ag.ch](mailto:viktor.geiger@ag.ch) (Leiter Fachstelle Datenaustausch)

[www.ag.ch/gemeindeabteilung](http://www.ag.ch/gemeindeabteilung)

**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit**