

Führungsmodelle und –organisation in Schweizer Gemeinden

Gemeindeverwaltung im Wandel
Lenzburg, 23. September 2014

Prof. Dr. Reto Steiner
Kompetenzzentrum für Public Management
Universität Bern

Gliederung des Referats

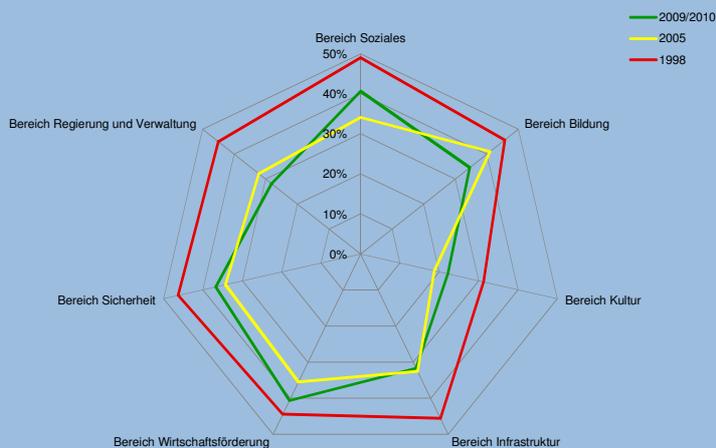
1. Wie geht es den Schweizer Gemeinden?
2. Wer sind die Schweizer Gemeindepolitikerinnen und -politiker und wie arbeiten sie?
3. Welches sind die künftigen Anforderungen an die Führung und die Organisation?

Zustand der Schweizer Gemeinden

- > **2'352 Gemeinden** in 26 Kantonen. Median: 1'214 Einwohnende. Personalbestand: 240% allg. Verwaltung, 190% Aussenstellen, 480% Bildung.
- > **Kommunen unter zunehmendem Druck:**
 - > Aufgaben sind vielfältiger und komplexer geworden
 - > Städte und kleinere Gemeinden haben unterschiedliche Probleme, müssen aber alle den „Service public“ erbringen
 - > Bedeutung der Gemeindegrenzen hat in Gesellschaft abgenommen, zunehmender Standortwettbewerb
 - > „Bitte sofort“-Mentalität: Wunsch nach hoher Bürgerorientierung

3

Leistungsgrenzen im Zeitverlauf



4

Wer sind die Gemeindepolitiker?

- > 51 Jahre alt – Nur 28% jünger als 45
- > 25% weiblich, bei Präsidiën nur 14%
- > 83% sind verheiratet, 85% haben Kinder
- > 31% haben Hochschulabschluss bei mittlerer Gemeinde (2000-5000 Einwohner), 75% bei Städten mit mehr als 35000 Einwohnern
- > 52% selbständig oder höheres Kader bei mittlerer Gemeinde
- > 49% wohnen länger als 20 Jahre in der Gemeinde
- > 75% in mindestens einem Verein
- > 40% parteilos – und damit in “grösster” Partei
- > Politisch bei 5.6 verortet nach Selbsteinschätzung (10= rechts)

5

Wie arbeiten die Kommunalpolitiker?

	Median
Anzahl Mitglieder	5
Jährliche Entschädigungen Total (in CHF)	8'459
Dauer ordentliche Sitzungen (in Minuten)	150
Anzahl Dienstjahre	5
	Anteil in %
Empfundene Unangemessenheit der Entschädigung	45.1
Wöchentlicher Sitzungsrythmus	34.0
Zweiwöchentlicher Sitzungsrythmus	47.2
Rhythmus seltener als zweiwöchentlich	18.8

6

Wie arbeiten die Kommunalpolitiker?

Schweiz

Zeitliche Zunahme Amtsbelastung	74.5
Inhaltliche Zunahme Amtsbelastung	80.9
Existenz Wahlkonkurrenz	61.8
Bereitschaft einer erneuten Kandidatur	58.1
Anstellung Präsident mind. 50%	13
Anstellung Mitglied mind. 50%	3
Einsatz als Präsident in Stunden pro Woche	16
Einsatz als Mitglied in Stunden pro Woche	8

7

Erfolg aus Sicht der Exekutivmitglieder



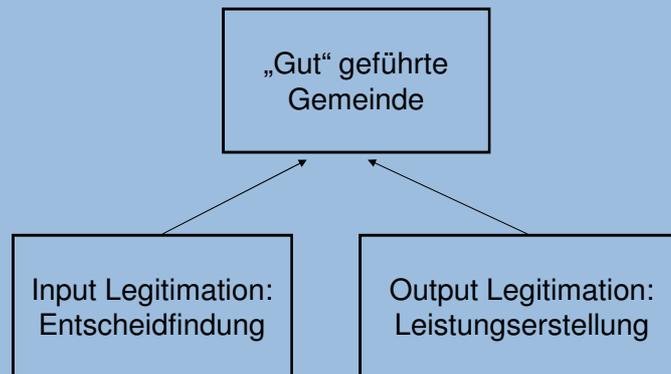
Erfolg aus Sicht der Exekutivmitglieder

- > Männer erwähnen gute Finanzlage, Konsens zwischen den Parteien und Konstanz in der Exekutive signifikant häufiger.
- > Frauen erwähnen Lernen von anderen Gemeinden und unkonventionelles Vorgehen signifikant häufiger.
- > Für FDP Vertreter ist gute Finanzlage wichtiger Grund, für SVP das Einhalten detaillierter Regeln, für Bürgerliche präzise Vorabklärungen, für SP personelle Wechsel – FDP setzt hingegen auf Konstanz.

Welches sind die Herausforderungen für die Arbeitsweise der Exekutiven?

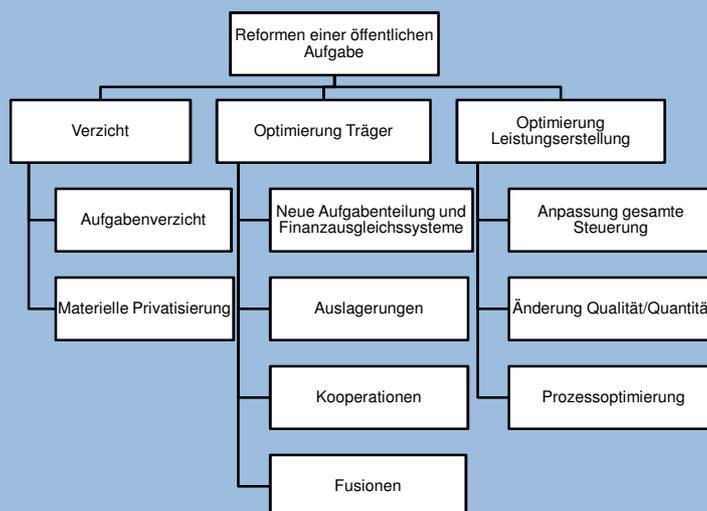
- > Verändertes Lebensumfeld: Work-Life-Balance höher gewichtet, hauptberufliche Belastung gestiegen
- > Gemeindeorganisation: Professionalisierung der Verwaltung, Komplexitätszunahme der Arbeit, Responsivitätserwartung der Bevölkerung
- > Fachlich: Vermehrt ist auch ausgeprägtes manageriales und fachliches Know-how für politische Arbeit von Vorteil

Gut geführte Gemeinde



11

Reformen einer öffentlichen Aufgabe



12

Gemeindeorganisation und Rolle des Amts

DIE BESCHRIEBENEN MODELLE

5 Solothurn

Keine Gemeinde in der Schweiz besitzt Behördenstrukturen wie die Stadt Solothurn. In der Kantonshauptstadt mit 16.300 Einwohnern bildet die Gemeindeversammlung die Legislative. Der Gemeinderat (Exekutive) besteht aus 30 Mitgliedern und funktioniert eher in der Art eines Parlaments. Die wirkliche Exekutive bildet allein der Stadtpräsident. Dazu haben seine Chefbeamten eine starke Stellung.

1 Urtenen-Schönbühl

Eine nebenamtliche Exekutive und eine professionelle Verwaltung. Urtenen-Schönbühl funktioniert wie die meisten Gemeinden im Kanton Bern. Seit 2001 arbeiten die sieben Gemeinderäte nicht mehr im Ehrenamt. Sie teilen sich in 135 Stellenprozente und können so intensiver an ihren Dossiers arbeiten. Der Gemeindevorsteher ist entlastet und tritt verehrt als Koordinator innerhalb der Verwaltung auf.

6 Faoug

Nur knapp 800 Efnwohner zählt die kleinstwaidtändische Gemeinde am Murtensee. Doch Faoug wird politisch geführt wie eine Stadt. Denn dort bildet ein 35-köpfiges Gemeindeparrlament die Legislative. So schreibt es das Gemeindegesetz des Kantons Waadt vor. Bisher haben sich immer genügend Personen für die öffentlichen Ämter interessiert, obwohl es in Faoug keine politischen Parteien gibt.

3 Malters

Malters wird von zwei starken Köpfen geprägt. Dem im 45-Prozent-Pensum angestellten Gemeindepräsidenten steht ein vollamtlicher Gemeindevorsteher zur Seite. Während der Präsident Führungs- und Repräsentationsaufgaben wahrnimmt, betreut der Amrhamm intensive Bereiche wie die Strassen, die Bauten oder die Efnanzen. Eine solche Arbeitsteilung gibt zwar als veraltet, doch Malters hat keinen Anlass, daran zu rütteln.

2 Pfyf

Hier hat Frau Gemeindevorsteherin das Sagen. Wie überall im Kanton Thurgau führt auch in Pfyf die Gemeindepräsidentin ihren Job im Hauptamt aus. Das ist beinahe ein Fulltimejob – bei 2000 Einwohnern. In der Gemeindevorwaltung ist sie die Chefin. Dagegen hat der Gemeindevorsteher im Vergleich mit seinen Berner Kollegen weniger Kompetenzen. Es gibt auch kein Berufsbild Gemeindevorsteher.

7 Gambarogno

Eine starke Verwaltung und Politiker im Nebenamt. So sieht die Organisation in den fusionierten Tessiner Gemeinden aus. Gambarogno ist ein Beispiel. Am Lago Maggiore fusionierten neun Gemeinden. Das jetzt 5000 Hektaren grosse Gambarogno hat 5100 ständige Einwohner und wird von Tiziano Ponti geführt, der hauptsächlich Chef auf dem Flugplatz Locarno ist. In der Verwaltung arbeiten 17 Personen.

4 Rapperswil-Jona

Seit Anfang Jahr amtiert Thomas Furrer als Bauchef in der Regierung von Rapperswil-Jona. Als Gemeindevorsteher von Köniz und Spieler aus Grenchen hat er sich auf ein Zeitungsinterview hin für das Amt beworben. Das Volk hat ihn schliesslich als Fremden gewählt. Furrer ist alles andere als ein Einzelfall: Im Kanton St. Gallen werden Kandidierende für politische Ämter oft nicht nur in der eigenen Gemeinde gesucht.



Entwicklungstendenzen bei den Führungsmodellen

- > **Grundsatz:** Ansätze einer stärkeren Trennung zwischen Strategischem und Operativem sowie Professionalisierung
- > **Ausgestaltung Exekutive:** Stellenprozente für die Gemeindeexekutive, Verkleinerung
- > **Ausgestaltung Verwaltung:** Geschäftsführender Gemeindevorsteher, Geschäftsleitungen
- > **Instrumente:** Schaffung unterstützender Elemente wie IKS, Controlling, Risikomanagement, Balanced Scorecard

Folgerungen

- > Die Rolle des Gemeindepräsidenten/der Gemeindepräsidentin sowie der Exekutivmitglieder hat sich gewandelt: Vom Ehrenamt und „Verwaltungsangestellten“ hin zu einem **Moderator und Problemlöser**.
- > Die neue Rolle, welche auch durch veränderte Lebensumstände mitgeprägt wird, erfordert eine **angepasste Organisation** der Gemeinde.
- > Ziel ist ein Räume schaffen für **strategisches Arbeiten und Kommunikation** – dazu braucht es eine professionelle Verwaltung.
- > Moderne **Anstellungsbedingungen** sind zu prüfen (bspw. Pensionskassenregelung).
- > **Neue Rekrutierungsmodelle** für Exekutivpolitiker sind Chance.

15

Literaturhinweise

- Geser, Hans/Meuli, Urs/Ladner, Andreas/Steiner, Reto/Horber-Papazian, Katia (2011):** Exekutivmitglieder in Schweizer Gemeinden. Glarus, Chur 2011
- Ladner, Andreas/Steiner, Reto/Horber-Papazian, Katia/Fiechter, Julien/Jacot-Descombes, Caroline/Kaiser, Claire (2013):** Gemeindemonitoring 2009/2010. Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemeindeschreiberbefragung, Bern, 2013
- Steiner, Reto/Ladner, Andreas/Reist, Pascal (2014) (Hrsg.):** Reformen in Kantonen und Gemeinden. Bern, Stuttgart, Wien 2014

16