

Kollegialbehörde, Kommissionen oder Departementalsystem

ALTERNATIVE MODELLE DER GEMEINDEFÜHRUNG

Einem Gemeinderat stehen verschiedene Möglichkeiten offen, sich und seine Arbeit zu organisieren. Es bieten sich dafür unterschiedliche Führungsmodelle an, die sich je nach Gemeindegrösse besser oder weniger gut eignen. Alle zielen jedoch darauf ab, für die Beteiligten einen Rahmen zum motivierten und effizienten Arbeiten zu schaffen.



Dr. Jean-Claude Kleiner

Partner
Gemeindeberatung
St.Gallen

Die Fülle und Komplexität der Aufgaben, die Gemeinderäte zusammen mit der Verwaltung zu bewältigen haben, nehmen stetig zu. Zu den angestammten Aufgaben gesellen sich laufend neue Herausforderungen. So wird die Gemeindeführung derzeit z.B. durch den wachsenden Standortwettbewerb oder die demografischen Veränderungen gefordert. Die in vielen Kantonen ausgelösten Strukturreformen, aber auch die durch HarmoS verursachten Veränderungen im Schulwesen dehnen die Aufgabenfülle noch zusätzlich aus. Es stellt sich deshalb die Frage, mit welcher Behördenorganisation der Gemeinderat diesen wachsenden Herausforderungen begegnen will. Zur Auswahl stehen folgende Optionen:

Gemeinderat als/mit

- Kollegialbehörde
- Kommissionen
- Ressorts
- Departementen
- Projektgruppen

KOLLEGIALBEHÖRDE

In der Kollegialbehörde werden alle wichtigen Geschäfte ohne Vorberatung am Tisch des Gemeinderates diskutiert und entschieden, so etwa auch Baugesuche oder Themen des Vormundschaftswesens. Dieses System, das vornehmlich in kleineren Gemeinden bis 2000 Einwohner praktiziert wird, zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass alle Gemeinderäte über alle politischen Bereiche informiert sind, eine gemeinsame Philosophie entwickeln, Entscheide gemeinsam fällen und auch tragen. Die damit wachsende Unité de doctrine stärkt den Rat. Dies ist mit ein Grund, wes-

halb auch mittelgrosse Gemeinden mit bis zu 4000 Einwohnern dieses System pflegen. Da sich aber alle Gemeinderäte mit allen Geschäften auseinandersetzen müssen, haben persönliche Initiativen wenig Platz, was zu Unzufriedenheit und Demotivation führen kann.

KOMMISSIONEN

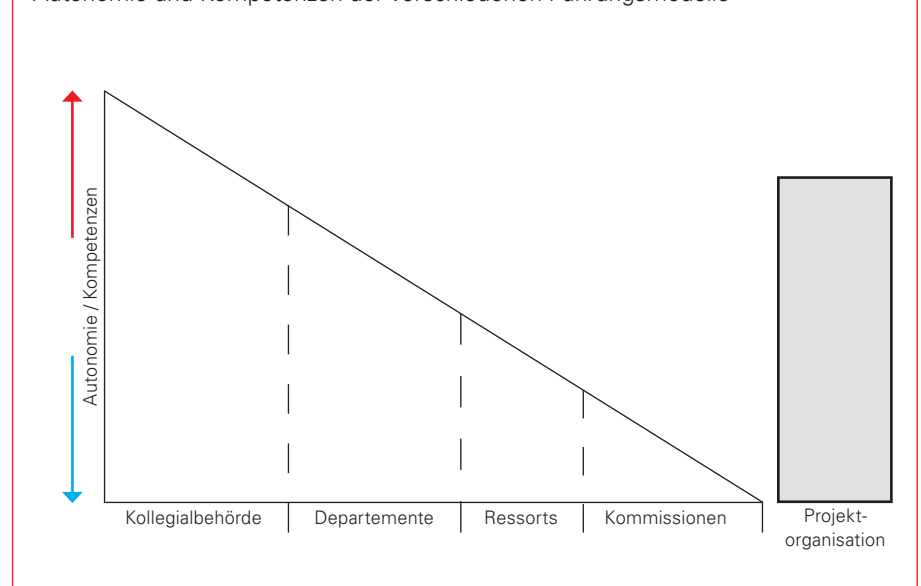
In mittelgrossen Gemeinden bis 4000 Einwohner werden die Fülle und Komplexität der Geschäfte häufig durch den Einsatz von Kommissionen aufgefangen. Kommissionen konzentrieren sich auf spezifische Kerngebiete und haben die Aufgabe, wichtige Geschäfte vorzubereiten und Antrag an den Gemeinderat zu stellen. Entscheidungsbefugnisse stehen ihnen keine zu. Kommissionen bringen die grosse Chance mit sich, dass interessierte Einwohner in das politische Leben integriert und ihr Fachwissen abgeholt werden kann. Da den Kommissionen aber keine Entscheidungsbefugnisse zustehen, erwächst daraus häufig eine gewisse Unzufriedenheit. Vielfach verursachen Kommissionen auch Doppelspurigkeiten, indem der gleiche Sachverhalt zweimal diskutiert wird.

RESSORTSYSTEM

Das Ressortsystem kommt in grösseren Gemeinden ab ca. 4000 Einwohnern zum Einsatz. Dabei werden inhaltlich verwandte Aufgaben, Kommissionen, Delegationen und Projektgruppen zu einem Themenbereich bzw. Ressort zusammengefasst. Dem Ressortverantwortlichen stehen dabei im Rahmen einer Geschäftsordnung in sachlicher Hinsicht relativ grosse Handlungsspielräume zu.

Eine Anlaufstelle auf der Verwaltung unterstützt die Ressorts in administrativen Angelegenheiten und sorgt für die operative Umsetzung. Im Gegensatz zum departementalen System haben die Ressortverantwortlichen aber keine Personalbefugnisse. Das Ressortsystem schenkt den Gemeindebehörden Handlungsspielraum und Verantwortung in einem spezifischen Fachbereich, was oft zusätzlichen Unternehmergeist auslöst. Allerdings kann sich auch eine Eigendynamik entwickeln, welche die Unité de doctrine gefährdet. Wesentliche Elemente für ein erfolgreiches System sind umfassende Pflichtenhefte, klar definierte Anlaufstellen auf der Verwaltung

Autonomie und Kompetenzen der verschiedenen Führungsmodelle





sowie Koordinationsmechanismen mit dem Gemeindepräsidium und dem Gemeinderat.

DEPARTEMENTALSYSTEM

Im Departementalsystem kommen den einzelnen Gemeinderäten umfassende Kompetenzen zu. So nehmen sie in ihrem Departement auch die personelle Führungsverantwortung wahr: Sie rekrutieren, führen und betreuen das Personal. Dieses System, das vornehmlich in grossen Gemeinden ab ca. 20 000 Einwohnern gelebt wird, gewährt den einzelnen Gemeinderäten einen umfassenden Handlungsspielraum, was motivierend wirkt und Eigeninitiative auslöst. Allerdings wächst damit auch die Gefahr, dass die einzelnen Departemente eine grosse Eigendynamik entwickeln und das Verantwortungsbewusstsein für eine ganzheitliche Politik schwindet. Es bedarf grosser Anstrengungen seitens des Präsidiums,

eine übergeordnete Führungsphilosophie und Strategie durchzusetzen. Umso wichtiger sind ein umfassendes Geschäftsreglement sowie Instrumente zur Koordination.

PROJEKTORGANISATION

In der Vergangenheit wurden für verschiedene Themen Kommissionen eingesetzt, die auch von einer zeitlich befristeten Projektorganisation hätten bearbeitet werden können. Es gilt deshalb, einmal grundsätzlich alle Kommissionen zu hinterfragen, allenfalls zu konzentrieren oder abzuschaffen. Vielfach können einzelne Aufgaben auch der Verwaltung übertragen werden. Für zeitlich befristete Aufgaben sind Projektgruppen zu initialisieren, die, mit einem klaren Auftrag ausgestattet, wertvolle Arbeit leisten und den Gemeinderat entlasten. Um den Projekterfolg und das Budget nicht zu gefährden, ist ein laufendes Controlling unerlässlich.

FAZIT

Jedes der genannten Führungsmodelle birgt Chancen und Risiken. Diese gilt es sorgfältig gegeneinander abzuwägen, um dann das für die Gemeinde sinnvollste System zu wählen. Mit der Überprüfung des Führungsmodells sollen sich die Gemeinderäte aber gleichzeitig auch auf ihre eigentliche Aufgabe besinnen, nämlich die erfolgreiche Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Gemeinde. Dabei stehen strategische und politische Themen im Vordergrund. Die operativen und administrativen Tätigkeiten sind der Verwaltung vorbehalten.