



gemeinde mettmenstetten

Grundlagen zu Führung und Organisation

1.	Einleitung	3
1.1.	Versionen	3
1.2.	Zweck dieses Dokuments	3
2.	Grundsätze für die Organisation	3
2.1.	Milizsystem	3
2.2.	Grundlagen	3
3.	Übersicht.....	3
4.	Legislative Ebene.....	5
4.1.	Die Stimmberechtigten.....	5
4.2.	Die Rechnungsprüfungskommission	5
5.	Exekutive Ebene	6
5.1.	Prinzipien und Eckwerte der Organisation und Führung	6
5.1.1.	Führungsverständnis und Prinzipien der Führung	6
5.1.2.	Die Differenzierung strategisch - operativ	7
5.1.3.	Bedeutung des Ressortsystems – Verzicht auf direkte Personalführung	8
5.1.4.	Subsidiaritätsprinzip	8
5.1.5.	Die Gemeindeverwaltung	8
5.2.	Aufbauorganisation - strategische Führungsebene (Gemeinderat).....	9
5.2.1.	Grundauftrag und Verantwortung.....	9
5.2.2.	Wahl und Aufgaben.....	9
5.2.3.	Ressortsystem und Arbeitsweise	9
5.2.4.	Anforderungen an den Gemeinderat.....	10
5.3.	Aufbauorganisation - operative Führungsebenen	10
5.3.1.	Geschäftsführer.....	10
5.3.2.	Abteilungsleiter.....	11
5.4.	Bedeutung der Ablauforganisation	11

Hinweis: Entsprechend dem Grundsatz der Gleichberechtigung von Mann und Frau gelten die Bestimmungen dieser Verordnung für beide Geschlechter, ungeachtet der männlichen und weiblichen Sprachform.

1. Einleitung

1.1. Versionen

Grund der Anpassung	Wesentliche Änderungen	Zur Kenntnis genommen durch Gemeinderat
Erste Version in der Folge der Bildung der Einheitsgemeinde.	-	23.06.2020
Bibliothek wechselt von Primarschule zu Pol. Gemeinde	Integration Bibliothek und Begegnungsort in Organigramm	10.08.2021
Neuverteilung der Ressorts im Zuge der Legislaturperiode 2022-2026	Organigramm – Ressortverteilung	30.08.2022

1.2. Zweck dieses Dokuments

Ziel dieses Dokuments ist es, die für die Gemeindeorganisation zu beachtenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Gestaltungsmöglichkeiten sowie Grundsätze im Zusammenhang mit Führung und Organisation aufzuzeigen.

2. Grundsätze für die Organisation

2.1. Milizsystem

Die Behördenorganisation der Gemeinde Mettmenstetten ist nach dem Milizprinzip aufgebaut. Die exekutiven Behörden, Gemeinderat und Primarschulpflege sind für die gedeihliche Entwicklung der Gemeinde verantwortlich. Sie steuern und kontrollieren die politischen Geschäfte. Den operativen Betrieb mit dem Vollzug der normativen Vorgaben übernehmen die Gemeindeverwaltung sowie die Schulverwaltung und die Schulleitung, deren Aufgabe im Volksschulgesetz festgelegt ist. Sie beraten und unterstützen die Behörden bei der Vorbereitung und Umsetzung von strategischen Entscheiden.

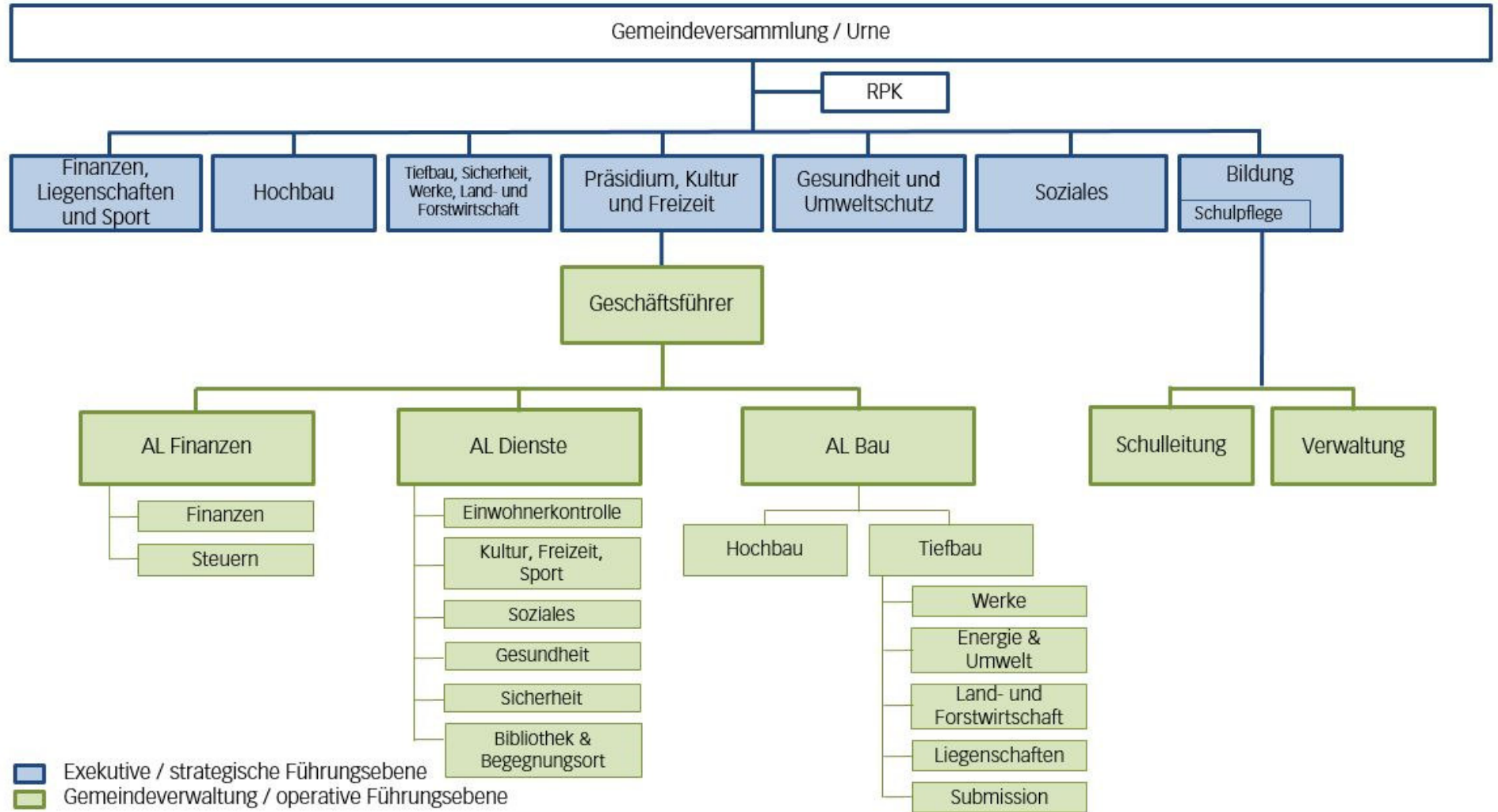
2.2. Grundlagen

- Gemeindeordnung der Gemeinde Mettmenstetten vom 21. Mai 2017
- Geschäfts- und Kompetenzreglement des Gemeinderats Mettmenstetten vom 23. Juni 2020
- Geschäftsreglement der Primarschulpflege vom 1. Juli 2018
- Gemeindegesetz des Kantons Zürich (LS 131.1)
- Gesetz über die politischen Rechte des Kantons Zürich (LS 141.1)
- Volksschulgesetz des Kanton Zürich vom 7. Februar 2005

3. Übersicht

Die Organisation der Gemeinde Mettmenstetten stellt sich wie folgt dar:

Organigramm Politische Gemeinde Mettmenstetten



Gültig ab: 1. Juli 2022

Daraus wird im Sinne von grundsätzlichen Eckwerten folgendes deutlich:

- Die Gemeinde wird als Versammlungsgemeinde ausgestaltet; die Stimmberechtigten (an der Urne und an der Gemeindeversammlung) bilden die legislative Ebene und der Gemeinderat mit der Primarschulpflege und der Sozialbehörde als eigenständige Kommissionen die exekutive Ebene.
- Stimmberechtigte, Gemeinderat, Primarschulpflege, Sozialbehörde und die Rechnungsprüfungskommission haben Organstatus.
- Unterstellte oder beratende Kommissionen (Arbeits- oder Projektgruppen usw.) sind organisatorische Substrukturen und dem Gemeinderat sowie der Primarschulpflege und der Sozialbehörde unterstellt.
- Die Gemeinde nimmt öffentliche Aufgaben zudem im Verbund mit anderen Gemeinden wahr, beispielsweise im Sozialwesen, der Feuerwehr, der Abwasserbeseitigung usw.

4. Legislative Ebene

4.1. Die Stimmberechtigten

Die Stimmberechtigten sind das oberste Organ der Gemeinde. Sie haben in ihrer Gesamtheit gemäss Gemeindeordnung folgende politische Rechte:

- Wahlrechte:
Mitglieder und Präsidium Gemeinderat, Mitglieder und Präsidium Primarschulpflege; Mitglieder der Sozialbehörde, Mitglieder und Präsidium Rechnungsprüfungskommission.
- Initiativrecht:
Damit können der Erlass oder die Änderung der Gemeindeordnung sowie Projekte verlangt werden, die in der Zuständigkeit der Stimmberechtigten liegen.
- Referendumsrecht:
Obligatorisches Referendum (z.B. bei Gesamt- und Teilrevision der Gemeindeordnung oder Teilrevision, wenn Rechte der Stimmberechtigten betroffen sind, Kreditbeschlüsse gemäss Gemeindeordnung) sowie fakultatives Referendum in der Gemeindeversammlung.
- Petitionsrecht
Das Petitionsrecht wird durch die Bundesverfassung sowie Art. 16 der Kantonsverfassung garantiert.
- Sachabstimmungen
Sachabstimmungen sind zum Beispiel Investitions- und Bauvorhaben gemäss Gemeindeordnung.

Das Stimm- und Wahlrecht sowie das Initiativ- und Referendumsrecht sind zu weiten Teilen durch die kantonale Gesetzgebung (Gesetz über die politischen Rechte) und das Gemeindegesetz definiert.

4.2. Die Rechnungsprüfungskommission

Die Rechnungsprüfungskommission prüft alle Anträge von finanzieller Tragweite an die Gemeindeversammlung und an die Urne, insbesondere Budget, Jahresrechnung und Ausgabenbeschlüsse. Ihre Prüfung umfasst die finanzrechtliche Zulässigkeit, die rechnerische Richtigkeit und die finanzielle Angemessenheit. Die Rechnungsprüfungskommission erstattet den Stimmberechtigten schriftlich Bericht und stellt Antrag. Die finanztechnische Prüfung wird von einer vom Gemeinderat und der Rechnungsprüfungskommission bestimmten externen Fachstelle wahrgenommen.

5. Exekutive Ebene

5.1. Prinzipien und Eckwerte der Organisation und Führung

Für die Organisation und die Führung der Gemeinde sind folgende Prinzipien und Eckwerte massgebend:

5.1.1. Führungsverständnis und Prinzipien der Führung

Zentraler Leitsatz:

Der Gemeinderat leitet die Gemeinde partnerschaftlich, konsens- und lösungsorientiert sowie mit verantwortungsvollem Blick in die Zukunft. Der Gemeinderat setzt auf kontinuierliches Lernen.

Konkretisierungen:

Dieses grundsätzliche Führungsverständnis lässt sich als Grundlage für die Organisation wie folgt konkretisieren:

- Alle, die eine Führungsfunktion innehaben, nehmen diese wertschätzend, kooperativ, verbindlich, wirksam und sichtbar wahr.
- Die Mitwirkung an der Gestaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Themen und der dafür notwendigen Organisation wird ermöglicht, gefördert und auch gefordert.
- Kommunikation ist das wichtigste Werkzeug in der Führung. Führungspersonen kommunizieren respektvoll und transparent und hören aktiv zu.
- Anliegen, Erfahrungen und Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lehrpersonen, Schulleitungen sind gefragt und als innovative Kräfte nutzbar gemacht. Dies beinhaltet auch willens sein, das eigene Denken in Frage zu stellen, andere Meinungen zu erkunden, zu reflektieren und zuzulassen.
- Entscheiden ist gelebte Führungsverantwortung – dies umfasst auch die Verantwortung für die Umsetzung von Entscheidungen.
- Entscheidungskompetenzen werden so weit als möglich delegiert – dies schafft Gestaltungsspielräume.
- Einbezug und Beteiligung sind zentrale Voraussetzungen für Entscheidungen. Der Grad des Einbezugs und der Beteiligung hängt von den zu lösenden Fragestellungen ab. Bei inhaltlichen Themen wird in aller Regel eine breite Beteiligung angestrebt (Prinzip „von unten nach oben“); bei Ressourcenfragen (z.B. Ressourcenplanungen, Finanzierungsfragen) bezieht sich die Beteiligung in aller Regel auf Führungsverantwortliche und Fachpersonen (Prinzip „von oben nach unten“).

Prinzipien der Linienorganisation:

Linienorganisation kann als Betriebssystem erster Ordnung innerhalb einer Organisation bezeichnet werden. In der Linienorganisation wird der Grundmechanismus bzw. die Grundstruktur abgebildet, mit der Entscheidbarkeit hergestellt wird. In der Linienorganisation werden die Grundprinzipien Hierarchie mit Weisungsbefugnis (von oben nach unten) und Berichterstattungspflicht (von unten nach oben) abgebildet. Die Linienorganisation bringt Hierarchie und Zuordnung von Entscheidungsverantwortung und damit von Ergebnisverantwortung eindeutig zum Ausdruck. Die Erledigung von Konflikten folgt der Linienorganisation.

Prinzipien in Bezug auf Linienfunktionen:

Gremien bzw. Personen in der Linienorganisation werden die nötige Durchsetzungsmacht gegenüber unterstellten Personen oder Institutionen verliehen. Die Linienfunktionen haben aber nicht nur Durchsetzungs- und Entscheidungskompetenz, sondern Personalverantwortung (Führung) und damit auch die Kompetenz zur Delegation von Aufgaben. Die Linienorganisation ist ein wichtiges Instrument der Integration, indem es soziale Beziehungen koordiniert und reguliert und damit auch dazu beiträgt, allfällige Blockaden zur Lösung eines Problems und von Konflikten über die Linienverantwortung überwinden zu können.

Sechs Grundprinzipien für die Organisation und Führung:

Die Umsetzung des Führungsverständnisses und der Prinzipien der Linienorganisation und Linienfunktionen erfolgt gemäss den folgenden sechs Prinzipien:

- Eine effizient funktionierende Behörden- und Verwaltungsorganisation erfordert klare und professionelle Führungs- und Steuerungsstrukturen.
- Die Linienbeziehungen sind klar, eindeutig und transparent und auf allen Stufen der Gemeinde gleichermassen ausgestaltet: jede Mitarbeiterin / jeder Mitarbeiter hat eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten.
- Linienfunktion und Ergebnisverantwortung für ein Aufgabenfeld sind deckungsgleich.

- Die Aufgaben- und Kompetenzaufteilung zwischen Exekutive, unterstellten und beratenden Kommissionen, Ausschüssen und der Verwaltung richtet sich nach dem Subsidiaritätsprinzip.
- Der Gemeinderat arbeitet im Ressortsystem, d.h. ohne direkte Personalverantwortung (ausser Gemeindepräsidium gegenüber Geschäftsführer). Die Mitglieder des Gemeinderats sind als Gremien gemeinsam für die ihnen zugewiesenen (vorwiegend strategischen) Aufgaben verantwortlich.
- Damit die Gemeinde gut funktioniert, genügt die Linienorganisation allein nicht – es braucht auch verschiedene strukturierte horizontale Dialog- und Vernetzungsgefässe („Gefässe“ ohne Linienfunktion / fachliche Themen). Diese haben keine abschliessenden formalen Entscheidungsbefugnisse.

5.1.2. Die Differenzierung strategisch - operativ

Ein wesentliches Prinzip in der Ausgestaltung der Führungsfunktionen ist die Differenzierung zwischen strategischer und operativer Verantwortung. Ein wesentliches Merkmal dieser Differenzierung ist der für die Gemeinden zentrale Umstand, dass die strategische Verantwortung von Milizgremien und die operative Verantwortung von angestellten Fachpersonen wahrgenommen werden. Sodann ist auch der Umstand der politischen Verantwortung zu berücksichtigen.

Verantwortung übernehmen heisst:

Verantwortung ist der Umstand, dass jemand für sein Handeln Rechenschaft abzulegen hat. D.h. das Reflektieren von Erfolg und Misserfolg und das Entstehen dafür, gegenüber derjenigen Instanz erfolgen, von der die Kompetenz (und der Auftrag) für bestimmte Aufgaben erteilt worden ist. In der Politik werden Aufträge primär durch ein Wahlorgan erteilt.

Strategische Leitung oder Verantwortung heisst:

- Sicherstellung der Managementprozesse
- Die Richtung bestimmen, mittel- und langfristige Ziele setzen, entsprechende Massnahmen planen bzw. genehmigen
- Aufträge, Angebote und Ausrichtungen definieren
- Den Rahmen setzen und Vorgaben festlegen
- Umsetzungen begleiten und kontrollieren, Wirksamkeit überprüfen
- Umfeldentwicklungen beobachten, Tendenzen einschätzen und gewichten, Massnahmen veranlassen

Zusammenfassend: Rahmenbedingungen sicherstellen – Zukunft sichern – Umsetzungen kontrollieren. Strategisch Führen ist ganzheitlich sowie zukunftsorientiert und geschieht aus der Optik der Weit- und Übersicht. Damit wird betont, dass jedes Mitglied des Gemeinderats in erster Linie für das Ganze Mitverantwortung trägt.

Die politische Aufgabenzuweisung und Kontrolle folgt nicht (immer) der Unterscheidung strategisch-operativ. Was als politisch betrachtet wird resp. wofür Rechenschaft abgelegt werden muss, hat der Gemeinderat im Innenverhältnis selber zu bestimmen.

Operative Leitung oder Verantwortung heisst:

- Tatsächliche Umsetzung der normativen, strategischen und anderen Vorgaben, zum Beispiel Kompetenzregelungen, Beschlüsse der Stimmberechtigten oder des Gemeinderats usw.
- Die fachliche, personelle, finanzielle, administrative Leitung mit allen dafür notwendigen Tätigkeiten
- Kern- und Supportprozesse auftragskonform umsetzen und durchführen
- Bewilligte Mittel auftragskonform einsetzen
- Rechenschaftsablage
- Vorbereitung Geschäfte Gemeinderat, Kommissionen usw.
- Beratung der Lösungen strategisch Verantwortlichen

Hauptfokus ist die Bewältigung des „Alltagsgeschäfts“ verbunden mit der Unterstützung der strategischen Leitung.

Die Differenzierung strategisch – operativ

Das Organigramm gemäss Ziffer 3 zeigt, wie strategische und operative Verantwortung im Rahmen der Organisation der Gemeinde Mettmenstetten differenziert werden. Der Gemeinderat und die ihm unterstellten, in seinem Auftrag exekutiv tätigen Kommissionen sowie die selbständigen Kommissionen bilden die strategische Führungsebene (blau). Die Gemeindeverwaltung, Schulverwaltung und die Schulleitung stellen die operative Führungsebene dar (grün).

5.1.3. Bedeutung des Ressortsystems – Verzicht auf direkte Personalführung

Gemeinderat und Kommissionen sind Milizbehörden. Sie arbeiten im sog. Ressort- bzw. Referentensystem. Jedes Mitglied führt ein zugewiesenes thematisches Ressort strategisch und politisch und vertritt diese Themen im Gemeinderat sowie in der Gemeindeversammlung. Die Mitglieder des Gemeinderats und der Kommissionen haben keine direkte Vorgesetztenfunktion gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ausser Gemeindepräsident/in gegenüber Geschäftsführer). Damit wird eine möglichst klare Trennung zwischen strategisch-politischen und operativen Aufgaben angestrebt. Diese Trennung ist anspruchsvoll, ebenso wie die thematische Zuordnung der Aufgaben in Ressorts. Dieses Grundprinzip ermöglicht dem Gemeinderat jedoch, dass er seine Führungsaufgaben aus einer Gesamtsicht wahrnehmen kann und die Personalführung durch Fachpersonen erfolgt.

5.1.4. Subsidiaritätsprinzip

Das Subsidiaritätsprinzip ist das zentrale Prinzip zur Ausgestaltung der Aufgabenverteilung zwischen Gemeinderat, Ressortverantwortlichen, Kommissionen und den Verwaltungen. Es bedeutet, dass alles, was die Verwaltungen, die Kommissionen oder die Ressortverantwortlichen leisten können und gemäss Gesetz oder Erlass dürfen, nicht vom Gemeinderat übernommen werden soll. Hilfe zur Selbsthilfe soll aber immer das oberste Handlungsprinzip der jeweils übergeordneten Instanz sein. Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen sollten so weit wie möglich vom Einzelnen, von der kleinsten Gruppe oder der untersten Ebene einer Organisationsform übernommen werden. Erst wenn die Wahrnehmung einer Aufgabe, z.B. wegen ihres übergreifenden Charakters, nicht sinnvoll ist, soll die zentrale bzw. die übergeordnete Behörde die Aufgaben übernehmen.

Der Gemeinderat gibt Rahmenbedingungen und Standards vor, die sicherstellen, dass die Gemeinde funktioniert und in der öffentlichen Wahrnehmung eine Einheit bildet. Sie ermöglicht den Kommissionen, Ressortverantwortlichen und den Mitarbeitenden der Verwaltung innerhalb den ihnen zugeteilten Kompetenzen und Handlungsspielräumen abschliessend tätig zu sein. Dabei ist zu beachten, dass es Themen gibt, die zwar abschliessend von einer subsidiären Ebene entschieden werden könnten, deren Tragweite, politische Bedeutung oder das mit dem Thema verbundene Reputationsrisiko aber so hoch ist, dass der Gemeinderat darüber zu beschliessen hat.

Die Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips stösst an rechtliche Grenzen, indem beispielsweise das Gemeindegesetz den Exekutivorganen unübertragbare Aufgaben zuweist. Diese sind in der Gemeindeordnung oder im Volksschulgesetz abgebildet. Ausserdem ist zu beachten, dass letztlich die Gemeindeexekutive stets die politische Verantwortung für alle Aufgaben zu tragen hat, also auch für Aufgaben, die sie delegiert hat. In diesem Sinn sind delegierte Aufgaben dann dem Gemeinderat oder der Schulpflege vorzulegen, wenn

- a) sich bei der Erfüllung der Aufgabe Fragen von grundsätzlicher Bedeutung stellen,
- b) wenn erhebliche politische oder öffentlichkeitswirksame Folgen zu erwarten sind,
- c) wenn ein hohes Reputationsrisiko vorhanden ist,
- d) oder wenn die mit der Aufgabenerfüllung betraute Stelle handlungsunfähig ist.

5.1.5. Die Gemeindeverwaltung

Die operative Geschäftsführung der kommunalen Aufgaben wird an die Gemeindeverwaltung übertragen. Die Gemeindeverwaltung hat die zentrale Funktion in der Leitungsunterstützung (Prozessverantwortung, Geschäftsvorbereitung) und in den übergeordneten Supportfunktionen. Sie stellt den administrativen Support für den Gemeinderat, die Kommissionen und die Ressortverantwortlichen sicher und ist für das Funktionieren der Supportprozesse zwischen den verschiedenen Behörden verantwortlich. Die Gemeindeverwaltung verfügt zur Durchsetzung der von der strategischen Führungsebene festgelegten Leitplanken im Bereich der Supportthemen über definierte eigenständige Spielräume und Kompetenzen.

Eckwerte der Gemeindeverwaltung:

- o Vorgesetzte Stelle: Gemeinderat, vertreten durch den Präsidenten
- o Verantwortlich für das Funktionieren aller Support- und Dienstleistungsthemen
- o Fachkompetenzen in den einzelnen Abteilungen werden operativ vernetzt
- o Geschäftsführer = Vorgesetzte/r der Abteilungsleitenden

5.2. Aufbauorganisation - strategische Führungsebene (Gemeinderat)

5.2.1. Grundauftrag und Verantwortung

Der Gemeinderat ist für den Vollzug der von ihm übertragenen Geschäfte der Gemeinde verantwortlich und übt die exekutive Gewalt aus. Er trägt auf zwei Ebenen Verantwortung:

Politische Verantwortung:

Die politische Aufgabenzuweisung und Kontrolle folgt nicht (immer) der Unterscheidung strategisch-operativ. Die Politik oder die öffentliche Meinung bestimmen, wofür Rechenschaft verlangt wird, d.h. was als "politisch" erachtet wird. Aus diesem Grund muss der Gemeinderat im Innenverhältnis auch selber bestimmen, welche Themen er als politisch erachtet.

Strategische Leitung bzw. Verantwortung:

Strategisches Führen ist ganzheitlich sowie zukunftsorientiert und somit langfristig orientiert und geschieht aus der Optik der Weit- und Übersicht. Damit wird betont, dass jedes Mitglied des Gemeinderats in erster Linie für das Ganze Mitverantwortung trägt (vergleiche dazu Ziffer 5.1.1).

5.2.2. Wahl und Aufgaben

Der Präsident sowie die Mitglieder des Gemeinderats werden durch die Stimmberechtigten an der Urne gewählt. Die Aufgaben des Gemeinderats sind grundsätzlich in der Gemeindeordnung geregelt.

5.2.3. Ressortsystem und Arbeitsweise

Der Gemeinderat besteht aus sieben Mitgliedern (inkl. Präsidium sowie Präsidium der Primarschulpflege). Mit Ausnahme des Präsidiums sowie des Präsidiums der Primarschulpflege konstituiert sich der Gemeinderat selbst, d.h. die Ressortbildung und Ressortverteilung obliegt dem Gremium. Die Arbeitsweise regelt er in einer Geschäftsordnung.

Ressortbildung:

Für die Bildung der Ressorts sind folgende Leitplanken zu beachten:

- Alle Mitglieder des Gemeinderats sind gemeinsam für die Gemeinde verantwortlich.
- Pensum: Präsident ca. 50%-Pensum; Mitglieder ca. 20%-Pensum
- In einem Ressort werden Themenbereiche, die sich „bündeln“ lassen und die eine inhaltliche Nähe haben, zusammengefasst.
- Strategische Themen sind in etwa gleichwertig (ausgenommen Präsidialressort) zwischen den Ressorts verteilt.
- Jedes GR-Mitglied ist für ein zugewiesenes thematisches Ressort inhaltlich, strategisch und politisch verantwortlich und vertritt dieses im Gemeinderat.
- Ausser dem Präsidenten üben die Ressortverantwortlichen keine direkte Vorgesetztenrolle gegenüber Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aus.
- Die Themen und Projekte werden möglichst flexibel zugeteilt, je nach Prioritäten und Kapazitäten.
- Vorhandene Fachkompetenzen innerhalb des Gremiums werden bei der Ressortbildung und Themenzuteilung optimal genutzt.

Generelle Aufgaben der einzelnen Mitglieder in Verbindung mit ihren Ressortthemen:

- Steuerung und Controlling konkreter Projekte / Themen / Geschäfte im zugewiesenen Themenbereich (Ressort);
- Vertretung des zugewiesenen Themenbereichs (Ressort) gegen aussen, also z.B. Gemeindeversammlung, Öffentlichkeit, Partner, Kanton, Bezirk und andere;
- Leitung von Kommissionen, Arbeitsgruppen bzw. Mitwirkung in Organisationen;
- Vertretung von Geschäften eines bestimmten Themenbereichs (Ressort) und von zugewiesenen Geschäften (z.B. Gemeindeversammlungsgeschäfte);
- Mitgestaltung, Mitentscheidung bei Legislatorschwerpunkten, strategischen Zielsetzungen und bei der Massnahmenplanung;
- Begleitung und Controlling der Umsetzung der strategischen Zielsetzungen und Massnahmen sowie der definierten Angebote, Leistungsaufträge, Leistungsvereinbarungen im zugewiesenen Themenbereich;

Ressortübergreifende Projekte / Themen / Geschäfte:

Wie erwähnt, verfügt jedes Mitglied des Gemeinderats über ein thematisch definiertes Ressort. Darüber hinaus wird es Projekte geben, welche sich nicht immer eindeutig einem Ressort zuweisen lassen, sondern die mehrere Ressorts berühren. Einzelne Mitglieder des Gemeinderats können auch die Verantwortung für Projekte / Geschäfte / Themen

übernehmen, welche sich nicht eindeutig ihrem Ressort zuordnen lassen bzw. welche mehrere oder gar alle Ressorts berühren. Die Vernetzung des Projekts über die betroffenen Ressorts kann einerseits durch die Einsetzung von Steuerrussausschüssen und andererseits durch das Gesamtgrremium sichergestellt werden.

Sitzungen - Beisitze:

An den Sitzungen des Gemeinderats nimmt der Geschäftsführer mit beratender Stimme und Antragsrecht teil. Der Gemeinderat kann weitere Personen für einzelne Geschäfte mit beratender Stimme beiziehen.

Linienfunktion des Gemeinderats:

Der Gemeinderat hat in zwei Richtungen direkte Linienverantwortung und somit eine Vorgesetztenrolle:

- Gegenüber den Kommissionen und Ausschüssen
- Gegenüber dem Geschäftsführer (wahrgenommen durch das GR Präsidium)

Grundsätzlich unterscheiden sich diese beiden Vorgesetztenrollen nicht. Die **Wahrnehmung** der Vorgesetztenrolle unterscheidet sich jedoch:

Linienverantwortung gegenüber Geschäftsführer	Linienverantwortung gegenüber Kommissionen
• beruht auf Personalrecht und umfasst daher alle personalrechtlichen Instrumente und Möglichkeiten (im Extremfall: Kündigung) • ist aufgrund der örtlichen Nähe unmittelbar und direkt (Alltagskontakte zwischen Präsidium und Geschäftsführung) • Führung aufgrund individueller Zielvorgaben; Zielvorgaben für Gemeindeverwaltung, Einzelaufträgen	• beruht nicht auf Personalrecht, die personalrechtlichen Instrumente und Möglichkeiten fehlen • beruht auf Organisationsrecht (GO, Geschäftsordnung und andere interne Regelungen) und entspricht einem Mandat / Auftrag mit delegierter Aufgabe; die Organisationsregelungen regeln die „Disziplinierungsmöglichkeiten“ • Führung aufgrund strategischer Vorgaben, Leistungsvereinbarung inkl. Zielvorgaben, Budget, Stellenplan

5.2.4. Anforderungen an den Gemeinderat

Innerhalb des Gemeinderatsgrremiums verfügen die Mitglieder idealerweise über verschiedene Kernkompetenzen:

- Kenntnisse und Erfahrungen in den ressourcenrelevanten Themenbereichen Finanzen, Immobilien und Personal.
- Projekterfahrung
- Erfahrungen in politischen Strukturen und mit entsprechenden Abläufen
- Führungserfahrung
- Veränderungen voranbringen und Neues lernen können
- Belastungssituationen aushalten, die Situation einschätzen und Prioritäten richtig setzen können.

5.3. Aufbauorganisation - operative Führungsebenen

5.3.1. Geschäftsführer

Der Geschäftsführer nimmt die zentrale operative Führungsfunktion wahr. Diese Funktion beinhaltet zwei Aspekte: einerseits die Leitung der Gemeindeverwaltung und andererseits den Support / das Büro des Gemeinderats.

Die Tätigkeiten des Geschäftsführers sind den gesetzlichen, reglementarischen und strategischen Vorgaben des Gemeinderats verpflichtet. Die spezifischen Arbeitsziele, Aufgaben sowie die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten richten sich nach diesen Leitplanken. Der Geschäftsführer wird vom Gemeinderat angestellt und ist direkt dem Gemeindepräsidenten unterstellt.

Der Geschäftsführer

- trägt die inhaltliche, personelle, finanzielle und organisatorische Gesamtverantwortung für alle Aufgaben der Gemeindeverwaltung und führt diese operativ.
- stellt zusammen mit seinen Abteilungsleitenden im Aufgabenbereich der Geschäftsstelle die Umsetzung der strategischen und anderen Vorgaben des Gemeinderats und der Stimmberechtigten sicher und sorgt für einen sorgfältigen und wirksamen Ressourceneinsatz.
- ist der direkte Vorgesetzte der Abteilungsleitenden und unterstützt diese in ihrer fachlichen und personellen Führungsaufgabe.
- sorgt für die Koordination und die Zusammenarbeit der Abteilungen.
- vertritt die Gemeindeverwaltung gegenüber Dritten.

- sorgt bedarfsgerecht zusammen mit den Abteilungsleitenden für die inhaltliche, organisatorische und personelle Weiterentwicklung der Gemeindeverwaltung und ihrer Dienstleistungen und die entsprechende Qualitätssicherung.
- sorgt mit geeigneten Rahmenbedingungen für eine optimale Koordination und Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle und den Kommissionen.

5.3.2. Abteilungsleiter

Die Abteilungsleitenden sind in erster Linie dem Geschäftsführer unterstellt. Ihnen obliegt:

- die operative Führung einer Fachabteilung der Gemeindeverwaltung – inhaltlich und personell (vergleiche dazu Ziffer 5.1.1);
- die direkte Vorgesetztenfunktion gegenüber ihren Mitarbeitenden;
- die Beratung des Geschäftsführers, des Gemeinderats, des Ressortverantwortlichen sowie der Kommissionen im Rahmen ihrer fachlichen Abteilungsaufgaben.

5.4. Bedeutung der Ablauforganisation

Die Ablauforganisation ist die für das Funktionieren der Gemeinde notwendige Ergänzung zur Aufbau- bzw. Linienorganisation („Betriebssystem 2. Ordnung“). Sie besteht aus definierten Dialog-, Meinungsbildungs-, Koordinations- und Vernetzungsgremien. Diese haben keine Linienfunktionen und keine abschliessenden formalen Entscheidungsbefugnisse.

Sie sind wichtige Instrumente für

- den Dialog und die Meinungsbildung;
- die Operationalisierung von Vorgaben
- die Koordination / Abstimmung / Absprache insbesondere mit Blick auf die Umsetzungs- und Vorgehensfragen;
- die Erarbeitung von Vorschlägen für Entscheidungsträger;
- die Partizipation
- das Einbringen spezifischer Sichtweisen.