

«Vom Verwalten in Richtung Unternehmertum»

Das Geschäftsführermodell ist eine Luzerner «Spezialität». Der Gemeinderat ist für die politischen Geschäfte zuständig und schliesst mit der Verwaltung einen Leistungsauftrag ab. Der Geschäftsführer selber ist nicht vom Volk gewählt.



Rothenburg ist eine Luzerner Agglomerationsgemeinde mit ländlichem Charakter. Sie zählt gut 7400 Einwohnerinnen und Einwohner. Gemäss einer Befragung ist deren Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Gemeinde höher als vor der Reform.

Bild: zvg

«Leider haben wir zu wenig Zeit, uns im Gemeinderat mit politischen und strategischen Fragen auseinanderzusetzen, welche für die Gemeindeentwicklung einen Mehrwert bringen würden. Der grösste Teil des Pensums wird für das operative Tagesgeschäft eingesetzt.» Diese Aussage stammt vom heutigen Luzerner Regierungsrat Reto Wyss. Er war früher Gemeindepräsident von Rothenburg. 2005 trat im Kanton das neue Gemeindegesetz in Kraft. Mit ihm wurden unter anderem die wirkungsorientierte Verwaltungsführung verankert und der Grundstein für Public Management gelegt. Das Gesetz verzichtete – im Gegensatz zu früher – auf einheitliche Vorgaben zur kommunalen Organisation. Einige Luzerner Gemeinden entschieden sich für ein neues Führungssystem.

Grossprojekte – und keine Zeit dafür

Mit dem Geschäftsführermodell kann dem modernen Verständnis von Füh-

rung gut entsprochen werden: So lassen sich die politische und die operative Ebene besser trennen. Der Gemeinderat ist in erster Linie für die Politik, Strategie und Planung zuständig und schliesst mit der Verwaltung einen betrieblichen Leistungsauftrag ab. Die Verwaltung unterstützt den Gemeinderat bei der Erarbeitung der strategischen Geschäfte, setzt unter der Leitung der Geschäftsführung die operativen Aufgaben um und erbringt die Dienstleistungen.

Rothenburg, eine Luzerner Agglomerationsgemeinde mit ländlichem Charakter und gut 7400 Einwohnerinnen und Einwohnern, ist eine von rund einem Dutzend Gemeinden im Kanton Luzern, die seit 2008 die Organisation umgestellt haben. Zum Zeitpunkt der Inkraftsetzung des neuen Gemeindegesetzes standen Grossprojekte an: Es wurde der A2-Autobahnanschluss geplant, IKEA wollte einen Fachmarkt eröffnen, einen Zonenplan galt es zu revidieren und grosse

Infrastrukturerweiterungen mussten geplant werden. Der Gemeinderat hatte kaum Zeit für diese wichtigen Aufgaben, da er die meiste Zeit für das operative Tagesgeschäft aufwenden musste.

Gemeinderäte mit ähnlichen Pensen

Nach zehn Jahren Erfahrung kann ein positives Fazit gezogen werden. Die Kundenbefragung zeigte auf, dass die kürzeren Entscheidungswege und Verfahrensabläufe geschätzt werden und dass die Bevölkerung insbesondere auch die gesteigerte Qualität der Dienstleistungen goutiert. Mit der Einführung des Geschäftsführermodells konnte durch die ungefähr gleich hohen Pensen eine verbesserte, politische Gleichwertigkeit beim Gemeinderat geschaffen werden. Die Pensen der Mitglieder betragen 25% (Gemeindepräsident 30%); früher betrug die Spannbreite 25% bis 100%. Das Gesamtpensum des Gemeinderats konnte bei gleichbleibender An-

zahl von fünf Mitgliedern von 235% auf 130% reduziert werden. Dadurch konnten wieder vermehrt führungserfahrene, in ihrem angestammten Arbeitsalltag bereits stark engagierte Personen rekrutiert werden. Es ist heute den Mitgliedern des Gemeinderats besser möglich, sich intensiv mit politischen und strategischen Themen auseinanderzusetzen. Gemeinderatssitzungen fanden früher in der Regel wöchentlich, heute nur noch alle drei bis vier Wochen statt. Sie sind effizienter, bieten mehr Platz für Grundsatzthemen und stärken so das Primat der Politik über die Verwaltung.

Weniger Reklamationen

Der wichtige Informationsaustausch (auch über operative Geschäfte!) zwischen der Verwaltung und dem Gemeinderat ist mittels standardisierter Rapporte und Prozesse gut installiert. Dies trägt viel zu einem hohen Mass an Vertrauen bei. Weiter ist eine klare Effizienzsteigerung in der Verwaltung feststellbar, was sich in der Entlastung der Pendenzensituation zeigt. Wohl auch deshalb sind heute erheblich weniger Reklamationen aus der Bevölkerung zu verzeichnen. Und es herrscht ein posi-

ves Betriebsklima. Der Weg vom «Verwal-ten» zum «Unternehmertum» ist gut erkennbar. Es ist effizient und auch motivierend, wenn der fachkundige Abteilungsleiter Bau dem Kunden am Schalter direkt die Baubewilligung aushändigt und dieser Fachentscheid nicht noch durch den Gemeinderat als politische Behörde «abgesegnet» werden muss. Jede Organisationsform hat ihre Vor- und Nachteile. Beim Geschäftsführermodell ist es wichtig zu erkennen, dass die Schnittstelle zwischen den politisch-strategischen und den operativen Geschäften wichtig, jedoch unscharf ist. Es braucht insbesondere auch vom Kader der Gemeindeverwaltung «Fingerspitzengefühl», dieser unscharfen Trennung Rechnung zu tragen. Wenn man beim Beispiel der Baubewilligungen bleibt, so wird von der Verwaltung erwartet, dass Baubewilligungen mit politischer Brisanz wie die Bewilligung für die IKEA in Rothenburg fachlich top vorbereitet, dem Gemeinderat aber zur abschliessenden politischen Würdigung unterbreitet werden. In der Zusammenarbeit zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung sind im Wesentlichen folgende Faktoren entscheidend: Vertrauen, Wert-

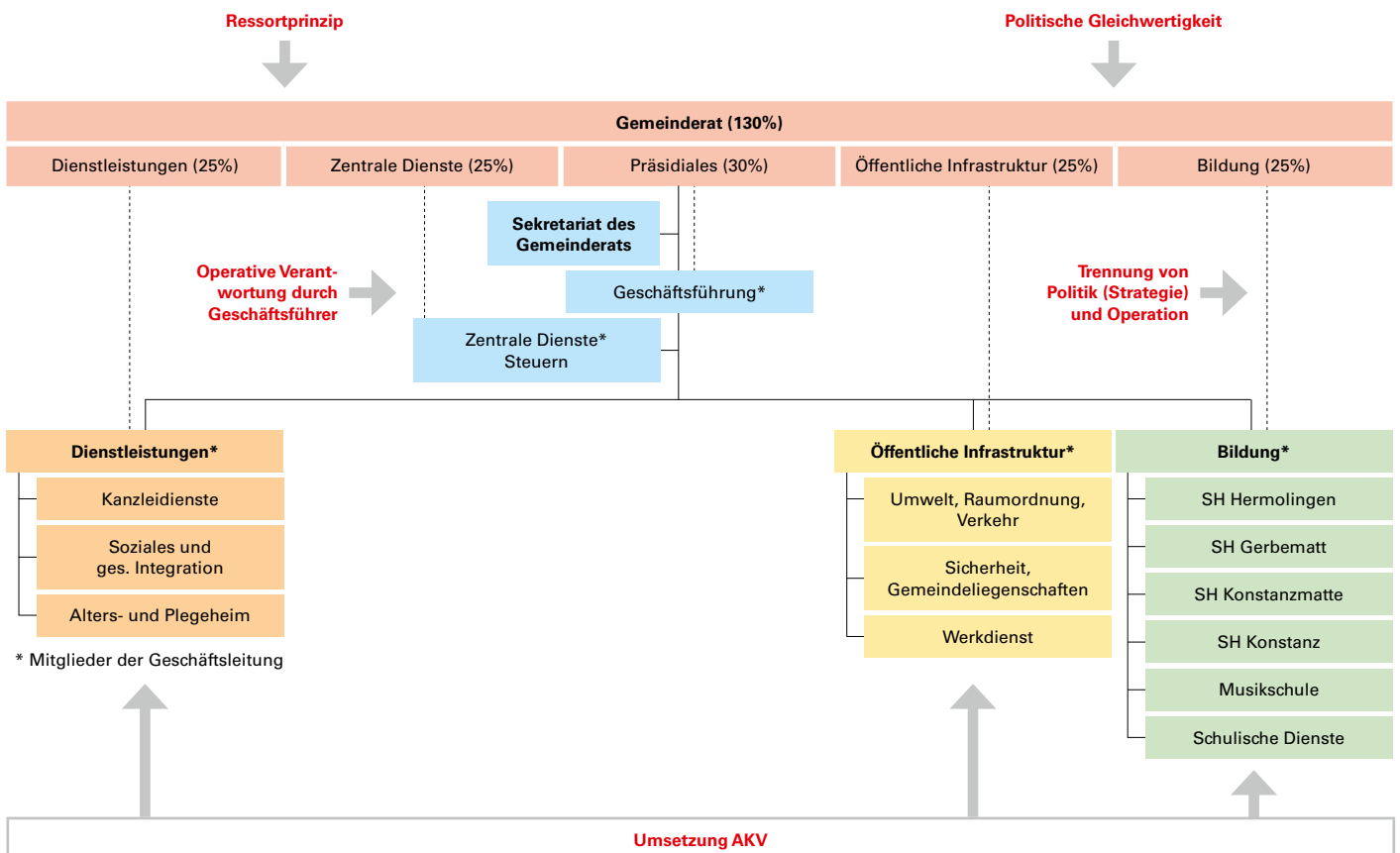


Philipp Rölli leitet seit 2008 die Geschäfte der Luzerner Gemeinde Rothenburg. Er ist auch Berater des Gemeinderats. Bild: zvg.

schätzung, Kommunikation auch über operative Geschäfte, Rollenklarheit und die Bereitschaft, einander «Raum» zuzugestehen.

Philipp Rölli, Geschäftsführer von Rothenburg (LU)

Umsetzung Geschäftsführer-Modell



So funktioniert das Geschäftsführermodell.

Grafik: Céline Hoppler/Quelle: Gemeinde Rothenburg