

Stadt Aarau

Bericht

Mögliche Organisationformen der städtischen Exekutive

erstattet dem Stadtrat der Stadt Aarau

durch Dr. Daniel Arn, Rechtsanwalt, Berater des service public ag, Bern

Bern, 23. September 2011

Für die eilige Leserin / Für den eiligen Leser

Elemente der Organisation des Stadtrats

Die Organisation des Stadtrats besteht aus den folgenden Elementen:

- Anzahl Stadtratsmitglieder
- Führungsorganisation (Geschäfte / Führung)
- Arbeitspensum (Abgeltung)

Alle Elemente haben aufeinander bestimmte Wechselwirkungen, weshalb eine isolierte Betrachtungsweise nicht zielführend ist. Nur eine Gesamtbetrachtung aller Elemente – vereint zu kombinierten Varianten – ermöglicht einen (politischen) Entscheid.

Führungsmodelle

Bezüglich der Führungsorganisation lassen sich drei Grundmodelle identifizieren:

- Ressortmodell „Departement“ (Personalführung durch das Ressort in der Linie, Führung der Geschäfte durch das Ressort)
- Ressortmodell „Geschäftsführung“ (das Geschäft wird durch das Ressort geführt, nicht aber das Personal)
- Ressortmodell „Betreuung“ (das Geschäft wird durch das Ressort betreut, nicht aber geführt, das Personal wird nicht durch das Ressort geführt, Modell „Aarau“)

Die Organisation anderer städtischer Exekutiven

In anderen untersuchten Städten kommen sowohl das Ressortmodell „Departement“ wie auch das Ressortmodell „Geschäftsführung“ vor, nicht aber das Ressortmodell „Betreuung“. Grundsätzlich werden alle Modelle als gut und funktionierend beschrieben, mit allen Vor- und Nachteilen, die diesen Modellen anhaften. Letztlich ist die Beurteilung des Modells immer auch eine Frage der persönlichen Wahrnehmung. Die Modelle leben stark von den Detailregulierungen und auch von der Praxis, wie sie gelebt wird. Allgemeine Aussagen zu den untersuchten Städten und Gemeinden sind deshalb mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen.

Mögliche Varianten und deren Auswirkungen

Als Grundlage für die im Stadtrat zu führende Diskussion um die „richtige“ Organisation werden am Schluss des Berichts verschiedene Varianten (als Verknüpfung der einzelnen Elemente) dargestellt. Zusammengefasst stellen sich diese Varianten wie folgt dar:

- Variante A: Ressortmodell Betreuung, Ist Zustand optimiert (geringer Umsetzungsaufwand, bescheidene Kosten)
- Variante B1: Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Pensum unverändert (erheblicher Umsetzungsaufwand, bescheidene Kosten)
- Variante B2: Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Pensum Drittelamt (erheblicher Umsetzungsaufwand, Mehraufwand jährlich ca. Fr. 140'000)
- Variante B3: Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Pensum Halbamt (grosser Umsetzungsaufwand, Mehraufwand jährlich ca. Fr. 500'000)
- Variante c: Ressortmodell Departement, 5 Stadtratsmitglieder, Pensum Vollamt (sehr grosser Umsetzungsaufwand, Mehraufwand jährlich ca. Fr. 1 Mil.)

Inhalt

I. Einleitung

1. Auftrag, Organisation und Projektablauf
2. Generelle Überlegungen zu Reformen
3. Bisherige Reformaktivitäten

II. Die Grundmodelle im Überblick - Begriffsbestimmungen

1. Überblick über die Modelle
2. Ressortmodell „Departement“
3. Ressortmodell „Geschäftsführung“
4. Ressortmodell „Betreuung“

III. Ist-Zustand

1. Rechtliche Rahmenbedingungen des Kantons (Gemeinderecht)
2. Ist-Zustand der Stadtratsorganisation
3. Fazit aus den Interviews

IV. Die Organisation anderer städtischer Exekutiven

1. Überblick
2. Organisation
3. Arbeitspensum der Exekutivmitglieder
4. Entschädigung
5. Allgemeine Feststellungen

V. Das Arbeitspensum der Stadratsmitglieder

1. Allgemeine Gedanken zum Milizsystem
2. Von der Miliz- zur Berufspolitik
3. Die Rolle der Stadratsmitglieder in Abhängigkeit zum Pensum
4. Schlussfolgerungen

VI. Betreuung oder Führung der Geschäfte

1. Charakterisierung der beiden Modelle
2. Schlussfolgerungen

VII. Personalführung

1. Vorbemerkungen
2. Personalführung durch den Stadtammann oder durch das Ressort
3. Schlussfolgerungen

VIII. Zur Grösse des Stadtrats

1. Vorbemerkungen
2. Überblick über die möglichen Grundmodelle bezüglich der Grösse
3. Schlussfolgerungen

IX. Exkurs: Ein Stadtrat ohne Ressorts

1. Charakteristik
2. Abläufe
3. Fehlender Vergleich (Referenzmodell)
4. Vergleich der Modell mit bzw. ohne Ressorts
5. Schlussfolgerungen

X. Mögliche Varianten und deren Auswirkungen

1. Vorbemerkungen
2. Variante A (Ressortmodell Betreuung, Ist-Zustand optimiert)
3. Variante B1 (Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Pensum unverändert)
4. Variante B2 (Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Drittelamt)
5. Variante B3 (Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Halbamts)
6. Variante C (5 Stadtratsmitglieder, Ressortmodell Departement, Vollamt)

I. Einleitung

1. Auftrag, Organisation und Projektablauf

Am 13. Dezember 2010 haben mehr als 30 Mitglieder des Einwohnerrates (ER) eine Motion mit folgendem Begehren eingereicht:

"Der Stadtrat unterbreitet dem Einwohnerrat einen Bericht über mögliche Organisationsformen der städtischen Exekutive (Stadtrat).

Konkret sollen die Vor- und Nachteile sowie die Konsequenzen von folgenden Varianten dargestellt werden:

- Departementssystem vs. Ressortsystem
- einer Struktur mit 5, 7 oder 9 Stadträten (inkl. Stadtpräsident/-in)
- mit Voll- und Teilzeitämtern"

Zur Begründung des Vorstosses wird auf den Motionstext verwiesen.

Der Stadtrat hat sich mit der Motion auseinandergesetzt und dem Einwohnerrat die Überweisung der Motion beantragt. Dieser hat an seiner Sitzung vom 28. März 2011 die Motion überwiesen.

Der Stadtrat hat den folgenden Ausschuss mit der Begleitung der Projektarbeiten beauftragt:

- Stadtmann Dr. Marcel Guignard
- Stadträtin Jolanda Urech
- Stadtschreiber Dr. Martin Gossweiler
- Christian Fullin, Stadtkanzlei

Als externer Experte wurde Dr. Daniel Arn, Rechtsanwalt, service public ag, Bern, ernannt.

Der Projektablauf stellt sich wie folgt dar:

Projektschritt	Wann
Ausschuss-Sitzung	27.4.11
Klausur	2.5.11
Modelle in anderen Städten (Zofingen, Baden, Olten, Riehen, Köniz) - Zusammentragen / Auswertung Unterlagen	Mai – Juli 11
Strukturierte Interviews <ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder SR • Verwaltungskader 	27.5.11 7./8.6.11
Ausschuss-Sitzung - Erste Ergebnisse	22.6.11
Entwurf Bericht	11.8.11
Ausschuss-Sitzung – Lesung Bericht	17.8.11
Vorstellen / Diskussion Bericht im Rahmen der AL-Konferenz	26.8.11
Anpassungen / Abschluss Bericht	Ende August 11

Erste Auslegeordnung im SR	19.9.11
SR-Klausur – Bewertung der Modelle / Varianten	24.10.11
SR – Entscheid, Antrag an ER	Bis Ende 11
Zustellung Bericht und Antrag SR an ER	Januar / Februar 12

2. Generelle Überlegungen zu Reformen

Reform-Mehrwert: Persönliche Bewertung

- Ø Strukturreformen stehen heute stets im Spannungsfeld zwischen erhöhter Handlungsfähigkeit und Legitimation des kommunalen Handelns.
- Ø Es sind Reformen anzustreben, die möglichst beiden „Oberzielen“ gerecht werden.
- Ø Jede Reform soll einen Mehrwert bewirken. Der Mehrwert kann in einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit oder in einer Erhöhung der öffentlichen Wertschätzung (z.B. Vertrauen in das System) oder Akzeptanz bestehen.
- Ø Reform-Mehrwerte können kaum je zum Voraus wissenschaftlich belegt werden, die Wirkungen sind – im Nachhinein betrachtet – selten „monokausal“. Oft werden positive oder negative Auswirkungen von Reformen von anderen Einflüssen positiv oder negativ überlagert (z.B. wirtschaftliche Entwicklung).
- Ø Die „richtige“ Reform bemisst sich aufgrund einer umfassenden Auslegeordnung aller Argumente nach einer persönlichen politischen Bewertung.

Vorrang der Politik / Bedürfnisse der Verwaltung berücksichtigen

Die Frage nach der „richtigen“ Grösse und dem „richtigen“ Funktionieren des Stadtrats lässt sich nicht einfach beantworten. Der Erfolg des Stadtrats hängt von zahlreichen Faktoren ab, die zu einem guten Teil – aber nicht vollständig – beeinflusst werden können. Grundsätzlich sind die sich stellenden Fragen politisch zu beantworten, wobei betriebswirtschaftliche (organisatorische) und finanzielle Aspekte sicher auch eine Rolle spielen. Eine Reform im Umfeld des Stadtrats muss im Grundsatz aufgrund politischer Vorgaben „top down“ erfolgen, die verwaltungsorganisatorischen Folgen müssen sich an diesen Entscheiden orientieren. Gleichzeitig sind bei allen Entscheiden die betrieblichen Bedürfnisse der Verwaltung zu beachten und die Voraussetzungen für ein wirkungsvolles und wirtschaftliches Funktionieren des Politiksupports zu gewährleisten. "Top down" bedeutet sicher nicht, dass die Politik ohne Einbezug der Verwaltung entscheidet, im Gegenteil: Nur wenn die Erfahrungen aus dem Verwaltungsalltag in die politischen Überlegungen einfließen, können gute und tragfähige Lösungen gefunden werden.

Vernetzung

Nachstehend werden die verschiedenen Elemente in einzelne Themenbereiche aufgeteilt, obschon sich viele dieser Fragen gegenseitig bedingen oder zumindest stark beeinflussen. Es ist nicht möglich, gleichzeitig die Frage nach dem Pensum (Beschäftigungsgrad) und nach der Grösse des Stadtrats vertieft zu behandeln, obschon diese Fragen zueinander in einer starken Vernetzung stehen.

Bei der Diskussion der einzelnen Fragen ist nicht zu vermeiden, dass stets auch andere Fragen „mitdiskutiert“ werden, weil die Fragen stark miteinander verflochten sind.

Zudem erschien es wichtig, sich nicht von einem bestimmten Vorverständnis leiten zu lassen. Ein Beispiel: Die Frage nach der Professionalisierung der Stadtratstätigkeit ist letztlich eine Frage der Höhe der Entschädigung und wird unter diesem Gesichtspunkt diskutiert. Die Anzahl der Stadtratsmitglieder *kann* auf die Frage der Professionalität (Abgeltung, Beschäftigungsgrad) Einfluss haben, *muss* aber nicht. So wäre im Extremfall ein kleiner Stadtrat denkbar, der sich ausschliesslich im Kollegium mit (wenigen) strategischen Fragen befasst. In einem solchen Modell könnte die gemeinderätliche Tätigkeit (abgesehen vom Stadtmann) ohne Weiteres in Milizfunktion mit einem relativ tiefen „Beschäftigungsgrad“ wahrgenommen werden.

3. Bisherige Reformaktivitäten

Die Stadt Aarau hat sich bereits mehrmals einlässlich mit der Frage nach der „richtigen“ Stadtratsstruktur befasst. Zu den bisherigen Reformaktivitäten die folgenden Angaben:

- **Verwaltungsreform (1973) 1. Teil:**

Im Nachgang zur Einführung des ER im Jahre 1970 beschloss der SR am 28. Juni 1971, eine Reorganisation der Stadtverwaltung durchzuführen. Am 8. Mai 1972 bewilligte der ER dafür einen Kredit von 70'000 Franken. Mit der Ausarbeitung eines entsprechenden Berichts beauftragte der SR Dr. H. Keller, St. Gallen.

Der vom Experten abgelieferte Bericht "VERWALTUNGSREFORM, Stadtverwaltung Aarau, 1. Teil" datiert vom 31. Januar 1973. Vorgestellt wurde dieser Bericht dem ER am 10. Dezember 1973, nachdem die meisten der zahlreichen vom Experten gemachten Vorschläge bereits im Verlaufe des Jahres 1973 umgesetzt worden waren.

- **Verwaltungsreform (1973) 2. Teil:**

Der Bericht "VERWALTUNGSREFORM, Stadtverwaltung Aarau, 2. Teil" vom 20. Februar 1973 widmete sich der internen Organisation des SR sowie den Fragen der Ressortzuteilung. Der Bericht führte 8 Varianten auf.

Aufgrund der Beratung des vorerwähnten Berichts und während der Umsetzung der Massnahmen der Verwaltungsreform stellte der SR dem ER mit Botschaft vom 25. Juni 1973 den Antrag, jener "möge auf die Amtsperiode 1974/77 die Schaffung eines zweiten hauptamtlichen Stadtratsmandates beschliessen und die dem betreffenden Amtsinhaber zukommende Jahresbesoldung festsetzen" (vgl. Botschaft vom 21. Mai 1973). In seiner Sitzung vom 25. Juni 1973 lehnte der ER den vorerwähnten Antrag des SR ab (vgl. ER-Protokoll vom 25. Juni 1973). Bemerkenswert sind die Ausführungen sowohl in der Botschaft des SR als auch im Protokoll der ER-Sitzung; sie könnten zu einem grossen Teil auch aus heutiger Zeit stammen.

- **Verwaltungsreorganisation (1980/1982)**

Am 26. April 1982 (PA 813) nahm der SR von einem weiteren Bericht über eine Verwaltungsreorganisation Kenntnis und stimmte 13 Vorschlägen des Schlussberichts zu. Die Organisation des SR war bei dieser Überprüfung kein Thema.

- **Überprüfung der Verwaltungsorganisation (inkl. Arbeitsplatzbewertung) und der Organisation des SR (1986/1989)**

Am 22. Dezember 1986 (PA 4166) erteilte der Stadtrat Dr. H. Keller, St. Gallen, den Auftrag,

- die Struktur und die Ablauforganisation der Stadtverwaltung (exkl. IBA),
- die Ämterklassifikation sowie
- die Organisation des Stadtrates zu überprüfen.

Die Arbeiten wurden von Anfang an gestaffelt geplant, so dass mit der Erledigung des gesamten Auftrags spätestens Ende 1988 gerechnet wurde.

Aus bestimmten, hier nicht interessierenden Gründen verzögerten sich die Arbeiten, so dass der letzte Bericht von Dr. H. Keller mit Datum vom 12. Mai 1989 abgegeben wurde. In Bezug auf den Auftragsteil "Interne Organisation des Stadtrates" verwies der Experte auf die Unterlagen aus dem Jahre 1973 und stellte die Frage, ob dieser Bereich noch erheblich sei, und falls ja, ob bezüglich einer Entscheidungsfindung auf den seinerzeit ausgearbeiteten Unterlagen basiert werden könne. Über alle behandelten Berichte des Experten zu den einzelnen Abteilungen liegen Beschlüsse des SR vor. Einzig zum Thema "Organisation des SR" existiert kein schriftlicher Beschluss des SR. Es ist zu vermuten, dass der SR entweder im Rahmen der Umfrage im SR oder im Zusammenhang mit der Behandlung der einzelnen Berichte (mündlich) entschieden hat, das Thema nicht weiterzuverfolgen (diese Vermutung wäre auch deshalb nicht abwegig, weil Dr. H. Keller einfach die Unterlagen aus dem Jahre 1973 wieder hervorgeholt hat).

- **Postulat vom 10. Juni 2002 der Fraktion GRÜNE/JETZT!**

Am 10. Juni 2002 reichte die Fraktion GRÜNE/JETZT! ein Postulat mit folgendem Begehren ein:

"Der Stadtrat wird aufgefordert, die interne Stadtratsstruktur und -organisation zu überprüfen, dem Einwohnerrat darüber Bericht zu erstatten sowie Alternativen zum heutigen Zustand aufzuzeigen, wobei insbesondere überprüft werden soll, ob das heutige Ressortsystem, die Verteilung von Haupt- und Nebenämtern im Stadtrat, die Anzahl der Stadträtinnen und Stadträte sowie die Verteilung der bezahlten Arbeitspensen auf die einzelnen Stadträte und Stadträtinnen zeitgemäss und zweckmässig ist bzw. den heutigen Anforderungen der Führung einer Verwaltung in der Grösse von Aarau entspricht."

In Bezug auf die Begründung wird auf den Postulatstext (Aktenbeilage 13) verwiesen. Die Behandlung im ER erfolgte am 25. November 2002 (vgl. ER-Protokoll). Die Überweisung des Postulats wurde mit 14 Ja : 26 Nein abgelehnt.

- **Anfrage vom 23. September 2002 der Fraktion GRÜNE/JETZT! betr. Postulat Stadtratsstruktur und -organisation**

Im Zusammenhang mit der Behandlung des vorerwähnten Postulats reichte die Fraktion GRÜNE/JETZT! eine Anfrage ein. Es wird diesbezüglich auf das ER-Protokoll verwiesen.

- **Klausur des SR am 19./20. Mai 2003 in Vitznau betr. Überprüfung der Entscheidungs- und Kommunikationsabläufe**

Am 19./20. Mai 2003 hat der SR in einer Klausur in Vitznau (im Beisein von Prof. Dr. Iwan Rickenbacher) seine Entscheidungs- und Kommunikationsabläufe sowie die Strukturen, in denen er handelt, überprüft.

- **Motion "Amtszeitbeschränkung" vom 14. September 2004 von Eveline Bühler und Christine Schnapp**

Am 14. September 2004 reichten Eveline Bühler und Christine Schnapp die Motion "Amtszeitbeschränkung" mit folgendem Begehren ein:

"Der Stadtrat von Aarau wird beauftragt, eine Änderung der Gemeindeordnung in die Wege zu leiten, die eine Amtszeitbeschränkung für Stadtmann oder Stadtamtsfrau, Stadträte und Stadträtinnen, Einwohnerräte und Einwohnerrätinnen, Schulpfleger und Schulpflegerinnen sowie Mitglieder der Steuerkommission von 12 oder maximal 16 Jahren vorsieht.

Der Zeitplan ist so zu halten, dass diese Änderung vor den Gemeindewahlen im Herbst 2005 in Kraft tritt."

In Bezug auf die Begründung wird auf den Motionstext verwiesen. Die Behandlung im ER erfolgte am 22. November 2004 (vgl. ER-Protokoll vom 22. November 2004). Mit 42 Ja-Stimmen bei 6 Enthaltungen trat der ER auf die Motion nicht ein.

- **Klausur des SR am 6./7. November 2007 in Bad Schauenburg betr. Entscheidungsabläufe und deren Optimierungsmöglichkeiten**

Am 6./7. November 2007 hat der SR in einer Klausur im Hotel Bad Schauenburg erneut vor allem "seine Entscheidungsabläufe analysiert und Optimierungsmöglichkeiten festgehalten". Die Klausurtagung ist wiederum von Prof. Dr. Iwan Rickenbacher moderiert worden.

- **Verabschiedung der Führungsrichtlinien vom 6. April 2009**

Am 6. April 2009 verabschiedete der SR die "Führungsrichtlinien der Stadtverwaltung Aarau". Zwischen diesen Richtlinien und der SR-Organisation besteht kein direkter Zusammenhang; sie sind hier einfach der Vollständigkeit halber aufgeführt.

- **Anfrage vom 1. September 2009 von Angelica Cavegn Leitner und Ueli Hertig: Stadtratsstruktur und -organisation**

Am 1. September 2009 haben Angelica Cavegn Leitner und Ueli Hertig im ER eine Anfrage betr. Stadtratsstruktur und -organisation eingereicht. In Bezug auf die Beantwortung wird auf das ER-Protokoll verwiesen.

II. Die Grundmodelle im Überblick - Begriffsbestimmungen

1. Überblick über die Modelle

Unabhängig von der Grösse der städtischen Exekutive lassen sich bezüglich der Führungsstruktur *drei Grundmodelle* darstellen, welche es zu einem späteren Zeitpunkt zu bewerten gilt. Es sind dies die folgenden Modelle:

Ressortmodell „Departement„

Charakterisierung: Führung durch das Ressort in der Linie, Personal- und Geschäftsführung

- Weisungsbefugnis des Ressorts gegenüber dem Personal
- SR-Mitglied (Ressort) bestimmt, welche Geschäfte mit welchen Inhalten in den SR gelangen

Ressortmodell „Geschäftsführung„

Charakterisierung: Das Geschäft wird durch das Ressort geführt, nicht aber das Personal

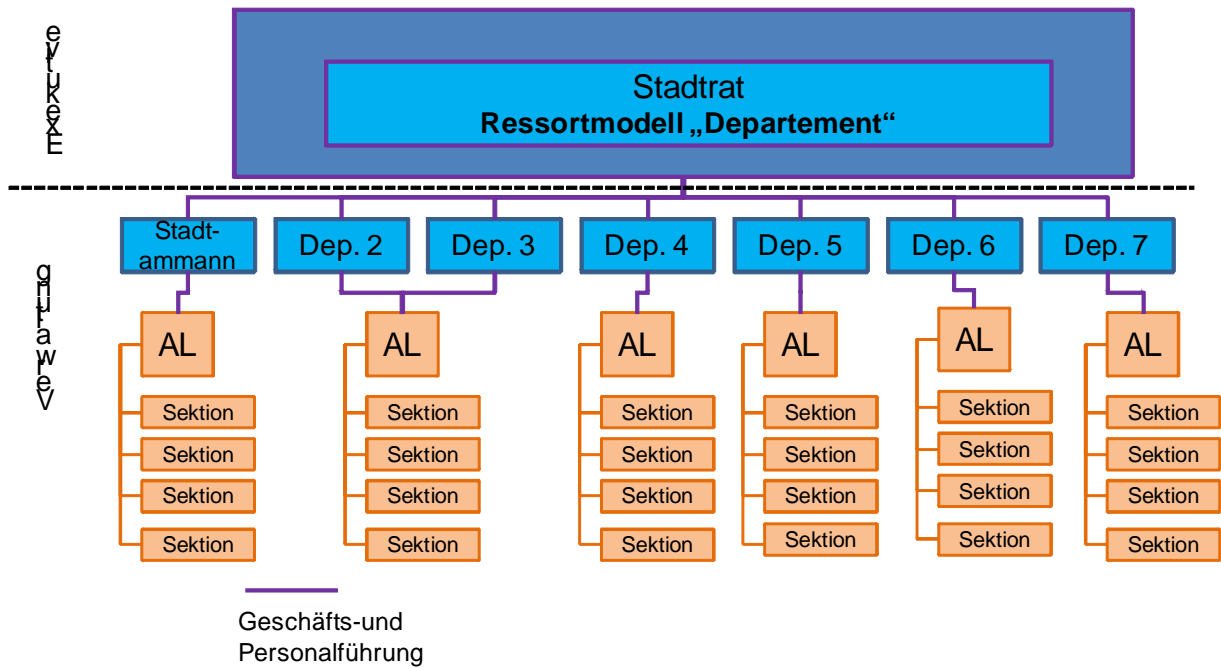
- Keine Weisungsbefugnisse des SR-Mitglieds (Ressort) gegenüber dem Personal
- SR-Mitglied bestimmt, welche Geschäfte mit welchen Inhalten in den Stadtrat gelangen
- Die *politische* Verantwortung für die Geschäfte des Ressorts liegt beim zuständigen SR-Mitglied

Ressortmodell „Betreuung“ (Stadt Aarau)

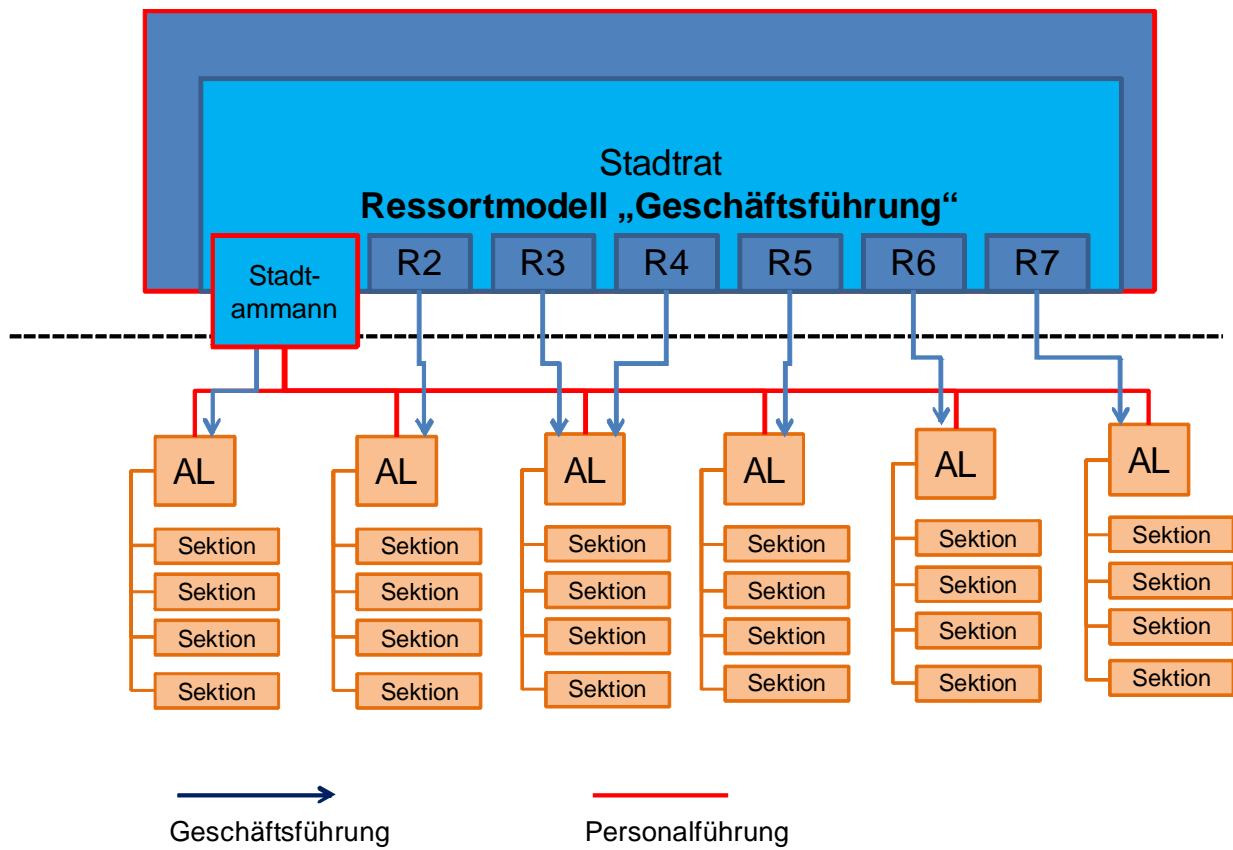
Charakterisierung: Weder das Geschäft noch das Personal werden durch das Ressort geführt, das Geschäft wird lediglich „betreut“

- Keine Weisungsbefugnisse des SR-Mitglieds (Ressort) gegenüber dem Personal
- Das Personal bestimmt, welche Geschäfte mit welchen Inhalten in den Stadtrat gelangen (unter Vorbehalt städträtlicher Vorgaben)
- Die politische Verantwortung für die Geschäfte des Ressorts liegt nicht beim SR-Mitglied, sondern beim Stadtrat als Kollegium oder allenfalls beim Stadtamman oder beim Stadtschreiber
- Die fachliche Führung der Geschäfte obliegt den Abteilungen
- Die Betreuung der Geschäfte durch die SR-Mitglieder erfolgt informell und mit sehr unterschiedlicher Intensität

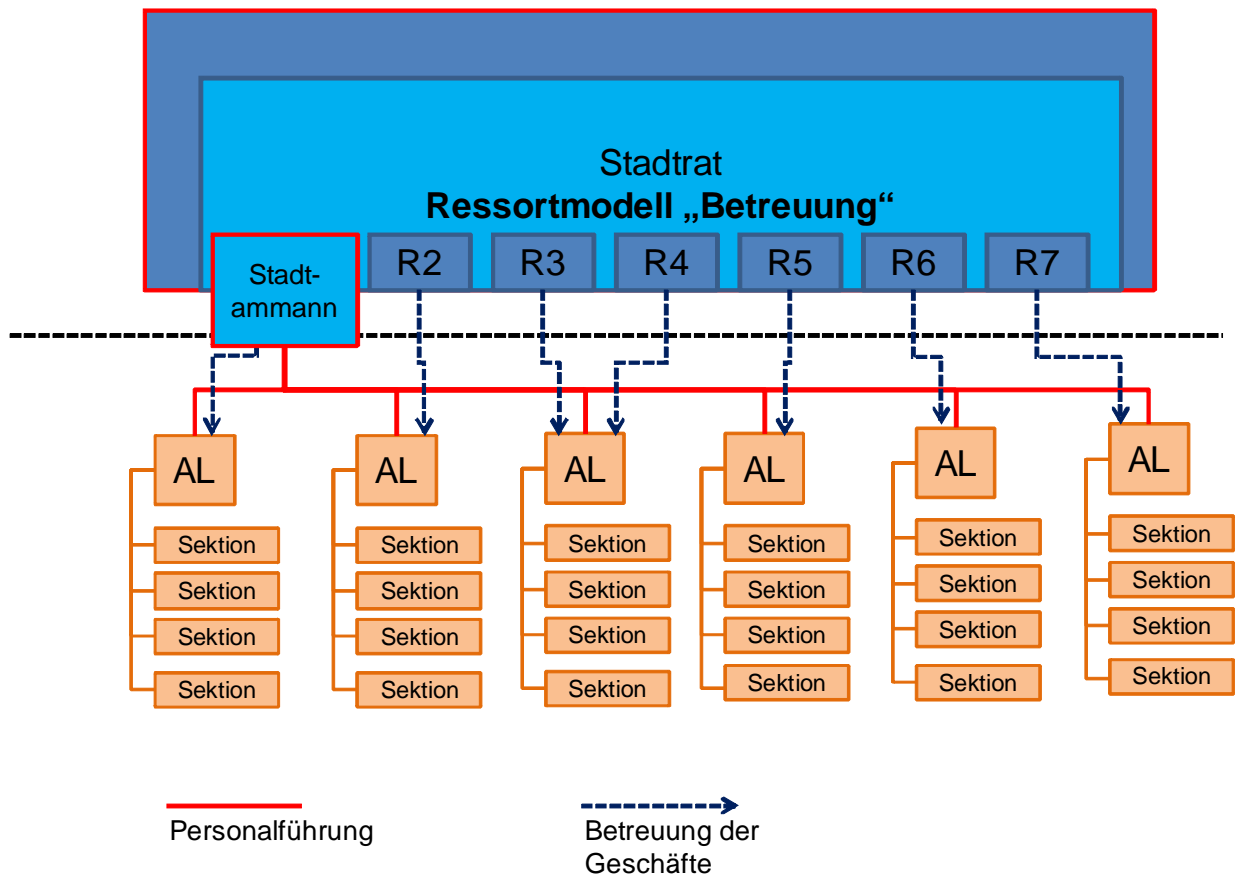
2. Ressortmodell „Departement“



3. Ressortmodell „Geschäftsführung“



4. Ressortmodell „Betreuung“



III. Ist-Zustand

1. Rechtliche Rahmenbedingungen des Kantons (Gemeinderecht)

Die organisatorischen Möglichkeiten sind nicht unbeschränkt, das kantonale Recht setzt hier einen gewissen Rahmen. Zusammengefasst gelten die folgenden Rahmenbedingungen:

- Aufgrund von § 34 des Gemeindegesetzes (GG) besteht der Gemeinde- bzw. Stadtrat aus 5, 7 oder 9 Mitgliedern
- Die Gemeinde muss einen Gemeinde- bzw. Stadtammann und einen Vizeammann vorsehen (§ 34, § 43, § 45 f. GG)
- Die Amtsdauer beträgt vier Jahre (§ 70 Abs 1 Verfassung Kanton Aargau)
- Der Gemeinde- bzw. Stadtrat kann Entscheidungsbefugnisse an eines seiner Mitglieder, an Kommissionen oder an Mitarbeitende der mit der entsprechenden Aufgabe betrauten Verwaltungsstelle übertragen (§ 39 Abs. 1 GG)

Es stellt sich die Frage, ob für eine Versuchsordnung gestützt auf § 71a GG Abweichungen von den gesetzlichen Vorgaben möglich sind. Zu denken wäre beispielsweise an einen dreiköpfigen Stadtrat. Eine Anfrage bei der Gemeindeabteilung des Departements Volkswirtschaft und Inneres (Leiter Rechtsdienst) hat ergeben, dass sich § 71a GG ausschliesslich auf die Verwaltungsstrukturen, nicht aber auf die Strukturen der politischen Führung bezieht und somit beispielsweise ein dreiköpfiger Stadtrat un-

zulässig wäre. Der Unterzeichnende kann sich dieser Beurteilung ohne Weiteres anschliessen.

Die Stellung des Stadtammanns ergibt sich teilweise bereits aus dem kantonalen Gemeindegesetz. Der Stadtammann ist einerseits „gleichberechtigtes Mitglied der Gemeindeexekutive und als Ressortinhaber mit denselben Aufgabe betraut wie die übrigen Gemeinderatsmitglieder. Auf der anderen Seite obliegen ihm als Gemeindevorsteher eigenständige Leitungs- und Verwaltungsaufgaben“ (Andreas Baumann, Aargauisches Gemeinderecht, S. 349). Diese Doppelfunktion und der Umstand, dass der Stadtammann der Stadt Aarau vollamtlich tätig und somit in der Verwaltung sehr präsent ist, kann in der Wahrnehmung Dritter zur Annahme führen, der Stadtammann sei in allen Geschäften präsent und damit äusserst einflussreich und mächtig. Es ist sicher nicht von der Hand zu weisen, dass der Stadtammann durch seine Präsenz und auch durch seine Stellung einen erheblichen Einfluss auf die Geschäftsführung hat. Die „Macht“ des Stadtammanns ist aber insofern zu relativieren, als die fachliche Führung der Geschäfte in der Stadt Aarau der Verwaltung obliegt und praktisch alle wichtigen Entscheide auf Stufe Stadtrat gefällt werden. Es ist bemerkenswert, dass der Stadtammann über keine namhaften eigenen Entscheidungsbefugnisse verfügt. Ihm obliegen allerdings gewisse Koordinations- und Aufsichtszuständigkeiten (§ 24 Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrates). Aus rechtlicher Sicht nicht ganz geklärt erscheint die Frage, wie weit der Stadtammann in fachlicher bzw. politischer Hinsicht Aufträge erteilen kann (§ 21 und § 24 i.V. mit § 16 Bst. b Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrates). In der Praxis scheinen sich die Aufträge eher auf administrativ-technische Aspekte zu beschränken.

2. Ist-Zustand der Stadtratsorganisation

2.1 Zur Organisation von Stadtrat und Verwaltung

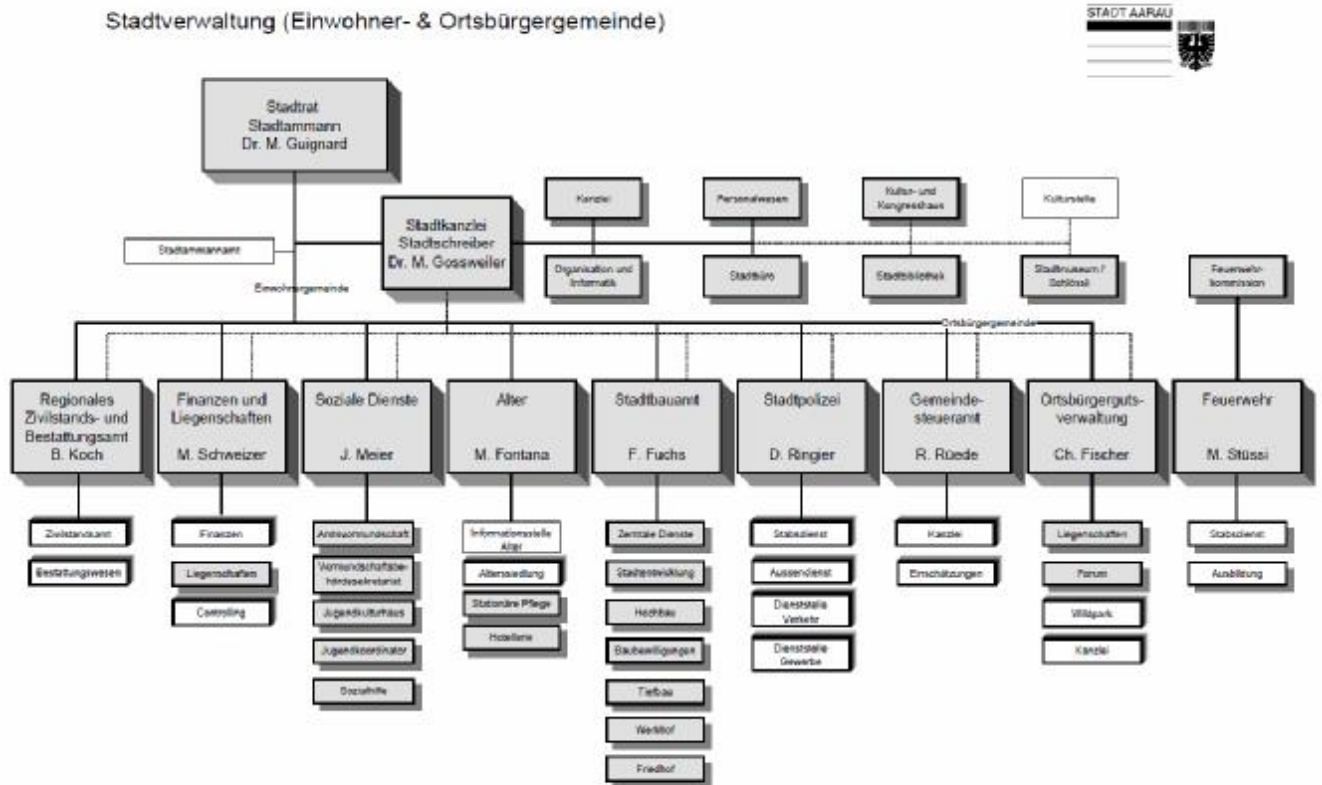
Der Stadtrat der Stadt Aarau besteht mit Einschluss des Stadtammanns und des Vizeammanns aus 7 Mitgliedern, welche im Majorzverfahren durch die Stimmberechtigten gewählt werden. Die Stadt Aarau ist nach dem Geschäftsbetreuungsmodell gemäss Ziffer II.4 organisiert. Die *Ressortaufteilung* stellt sich in der Stadt Aarau wie folgt dar:

Stadtrat Aarau

Ressortaufteilung ab 1. Januar 2010

RESSORT	Finanzen, Wirtschaft, Allg. Verwaltung und Information	Verkehr und Umwelt	Bildung und Jugend	Öff. Sicherheit, Öff. Anlagen und Entsorgung	Hochbau und Raumplanung	Kultur und Sport	Soziales, Gesundheit und Alter
Inhaber/-in	Stadtkammann Dr. Marcel Guignard	Stadträtin Jolanda Urech	Stadtrat Dr. Lukas Pfisterer	Stadträtin Regina Jäggi	Stadtrat Beat Blattner	Vizeammann Carlo Mettauer	Stadtrat Michael Ganz
Stellvertretung	C. Mettauer	M. Ganz	R. Jäggi	J. Urech	Dr. L. Pfisterer	Dr. M. Guignard	B. Blattner
	Finanzen und Liegenschaften des Finanzvermögens Wirtschaft / Standortmarketing Allgemeine Verwaltung • Organisation • Personelles Übergeordnete Entwicklungs- und Raumplanung IBAarau AG Ortsbürgergemeinde Information	Verkehr Strassen Plätze Umwelt- und Naturschutz Gewässer Kanalisationen	Schulen Bildung Jugend • Jugendkulturhaus • Jugendkoordination • Familienergänzende Kinderbetreuung • Schulsozialarbeit • Freiwillige Erziehungsberatung Einbürgerungswesen	Öffentliche Sicherheit • Polizei • Militär • Zivilschutz • Feuerwehr Öffentliche Anlagen Entsorgung Werkhof / Schwimmbad Bestattungs- und Friedhofswesen	Hochbau Baupolizei Raumplanung im engeren Sinne (BO/ZP) Liegenschaften des Verwaltungsvermögens	Kultur Sport Wildpark Roggenbäusen	Soziales Vorstandschafswesen Gemeinschaftszentren Krankenheim Lindenfeld Alter Gesundheit

Die Stadtverwaltung ist wie folgt *organisiert*:



Die Stadtverwaltung arbeitet im Rahmen von wirkungsorientierten Steuerungsvorgaben, wobei die *Produktgruppen-Systematik* nicht vollständig mit der Verwaltungsorganisation in Einklang gebracht wurde, wie dies zum Beispiel in der Gemeinde Riehen (BS) der Fall ist. Dies führt beispielsweise beim Stadtbauamt dazu, dass dieses mehreren Ressorts zudienen muss, was nicht ganz einfache Schnittstellen zur Folge hat. Dies ist indessen in zahlreichen Städten und Gemeinden in der Schweiz der Fall und führt nicht grundsätzlich zu nennenswerten Problemen.

2.2. Rechtliche Rahmenbedingungen der Stadt Aarau

Die Gemeindeordnung (GO) enthält bezüglich der Gemeindeexekutive die folgenden Bestimmungen:

- Urnenwahl Mitglieder Gemeinderat, Gemeindeammann, Vizeammann (§ 3 Abs. 2)
- Der Gemeinderat besteht aus 7 Mitgliedern, wird im Majorzverfahren gewählt und fasst seine Beschlüsse als Kollegialbehörde (§ 31)
- Der Gemeindeammann steht der gesamten Gemeindeverwaltung vor (§ 33 Abs. 1)
- Der Gemeinderat kann Aufgaben von geringer Bedeutung und solche, die nicht zwingend von ihm selber wahrgenommen werden müssen, einzelnen seiner Mitglieder, Kommissionen oder einem Beamten zum Entscheid übertragen (§ 34 Abs. 2)

Die massgeblichen *Bestimmungen* zum „Funktionieren“ des Stadtrats und zum Umgang mit der Verwaltung finden sich im Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrats vom 27.4.81. Die im Zusammenhang mit den interessierenden Fragen stehenden Bestimmungen stellen sich wie folgt dar:

- Der Stadtrat beschliesst – in der Regel – auf Grund eines Antrags der zuständigen Verwaltungsabteilung (§ 4 Abs. 1).
- Bestimmte Gruppen von Aufgaben werden in sieben Ressorts zusammengefasst und den Mitgliedern des Stadtrats „zur besonderen Betreuung“ zugewiesen (§ 14).
- Der Ressortinhaber hat die Aufgabe, die Bearbeitung der in sein Ressort fallenden Geschäfte gemeinsam mit den zuständigen Verwaltungsabteilungen zu fördern und sie im Stadtrat und im Einwohnerrat zu vertreten (§ 15).
- Der Dienstweg für den Ressortinhaber führt grundsätzlich über den Abteilungsvorsteher bzw. dessen Stellvertreter. Er gilt nicht für den Austausch und das Einholen von Informationen (§ 16a).
- Die fachliche Führung der Geschäfte und die schriftliche Berichterstattung an den Stadtrat erfolgen durch die zuständigen Verwaltungsabteilungen. Bei Meinungsverschiedenheit ist die abweichende Stellungnahme des Ressortinhabers im Bericht darzustellen (§ 16b).
- Für die Befugnis der Ressortinhaber zur Erteilung von Aufträgen an die Verwaltungsvorsteher gilt § 24 (§ 16c).
- Die Verwaltungsvorsteher haben die Ressortinhaber über die in Bearbeitung stehenden Geschäfte auf dem Laufenden zu halten (§ 16d).
- Bei Geschäften, die in den Zuständigkeitsbereich mehrerer Verwaltungsvorsteher fallen, haben die Verwaltungsvorsteher und die Ressortinhaber für die notwendige Koordination zu sorgen (§ 16e).

- Die Erteilung von Aufträgen an die Verwaltung zur Bearbeiten von Geschäften erfolgt durch den Stadtrat, den Stadtammann und den Stadtschreiber und den Ressortinhaber im Rahmen von § 24 (§ 21 Abs. 1).
- Die Geschäftszuweisung erfolgt an die Abteilung, deren Vorsteher die abteilungsinterne Arbeitsverteilung bestimmt (§ 21 Abs. 2).
- Der Stadtammann bzw. der Stadtschreiber bezeichnet bei Aufträgen, welche mehrere Verwaltungsabteilungen betreffen, die geschäftsführende Abteilung, welcher die Koordination obliegt und welche gegebenenfalls weitere Abteilungen einbezieht (§ 23).
- Bei vom Stadtrat oder vom Stadtammann bzw. Stadtschreiber zugewiesenen Geschäften können die Ressortinhaber den Sachbearbeitern der zuständigen Verwaltungsabteilungen Detail-Aufträge erteilen (§ 24 Abs. 1).
- Neue Aufträge können die Ressortinhaber den Abteilungsvorstehern nur erteilen, wenn die Erledigung voraussichtlich einen geringen Zeitaufwand erfordert, andernfalls ist dem Stadtammann Antrag zu stellen (§ 24 Abs. 2).
- Die Geschäfte sind zu terminieren und in der Geschäfts- und Terminkontrolle einzutragen (§ 25 und 26).

Auch wenn die Zuständigkeiten bzw. Schnittstellen zwischen „Regierung“ und Verwaltung im Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrates (ROG SR) recht dicht geregelt sind, fällt es bei der Lektüre der Bestimmungen wie auch im Gespräch mit den Betroffenen nicht ganz einfach, die Abgrenzungen mit der nötigen Schärfe vorzunehmen. Nachstehend eine Darstellung der Regulierung, aufgeteilt in die folgenden „Arbeitsschritte“ der Geschäftserledigung:

- Was ist ein „Geschäft“?
- Initialisierung von Geschäften (Aufträge)
- Terminierung
- Koordination
- Information
- Führung der Geschäfte
- Antrag an den Stadtrat

Das Verständnis zu den einzelnen Arbeitsschritten wird im Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrates wie folgt dargestellt:

- *Was ist ein Geschäft?* Im Rahmen der Gespräche wurde mehrmals die Frage gestellt, wann es sich um ein Geschäft im Sinne des ROG SR handle. Hier würde wohl ein Verständnis Sinn machen, wonach ein Geschäft alle Sachverhalte meint, welche in einem Beschluss des Stadtrates münden. Oder anders gesagt: Die Regulierung dieses Reglements betrifft nur Stadtratsgeschäfte, nicht aber Geschäfte, welcher von einer unteren Ebene, namentlich von der Verwaltung selbständig erledigt werden können.
- *Initialisierung von Geschäften (Aufträge):* Ein Geschäft kann auf sehr verschiedene Arten initialisiert werden. Das ROG SR (§ 21) sieht einmal vor, dass der SR (von sich aus oder initialisiert durch einen ER-Beschluss) der Verwaltung Aufträge erteilen kann. Weiter können der Stadtammann und der Stadtschreiber Aufträge erteilen, wobei nicht geregelt wird, ob es sich hier um administrative, fachliche oder auch politische Aufträge handelt. In der Praxis geht es in aller Regel um administrativ-technische bzw. um Aufträge mit rechtlichem Gehalt, nicht aber um politische Aufträge. Schliesslich können auch die Ressortvorsteher der Verwaltung Aufträge erteilen, allerdings nur, wenn das Geschäft vom

SR oder vom Stadtmann zugewiesen worden ist und es sich um Detail-Aufträge an die Sachbearbeiter handelt oder wenn die Aufträge an die Abteilungsleiter mit einem geringen Zeitaufwand verbunden sind (andernfalls dem Stadtmann Antrag zu stellen ist). Nicht im ROG SR geregelt dürfte wohl der häufigste Fall der Initialisierung von Geschäften sein: In vielen Fällen wird die Verwaltung von sich aus aktiv und unterbreitet dem Stadtrat am Schluss des Geschäfts ihren Antrag. Dies ist vor allem bei Geschäften der rechtssatzgebundenen Verwaltungstätigkeit der Fall, so etwa bei Baubewilligungen oder bei anderen Geschäften mit einem Rechtsanspruch auf eine Bewilligung bei gegebenen Voraussetzungen. Diese Geschäfte dürften denn im Stadtrat auch nur in den seltensten Fällen zu reden geben. Andererseits dürften die meisten Geschäfte mit politischem Gehalt vom Stadtrat oder gar vom Einwohnerrat initialisiert und gestaltet werden. Es gibt allerdings auch Geschäfte, die von der Verwaltung initialisiert werden und sich im Rahmen der Beschlussfassung als (politisch) umstritten erweisen.

- *Terminierung*: Alle der Verwaltung erteilten Aufträge sind zu terminieren. Dabei ist auf den Umfang des Geschäfts, eine sinnvolle Prioritätsordnung und die jeweilige Arbeitsbelastung der Verwaltung Rücksicht zu nehmen. Die Führung der Geschäfts- und Terminkontrolle obliegt der Sekretärin des Stadtmanns. Die Zuweisungsformulare dienen in der Regel auch den Verwaltungsabteilungen für deren Terminübersicht. Muss eine Frist erstreckt werden, entscheidet der Stadtmann oder der Stadtschreiber. Bei Geschäften mit „Standardabläufen“ wird in der Praxis auf eine Terminierung verzichtet (so z.B. bei Gesuchen, welche immer gleich behandelt werden, oder bei einfachen schriftlichen Anfragen, etc.).
- *Koordination*: Die Koordination von Geschäften, die in den Zuständigkeitsbereich mehrerer Verwaltungsabteilungen fallen, obliegt den Verwaltungsvorstehern und den Ressortinhabern. Hier fällt auf, dass die Zuständigkeit der Koordination von der Zuständigkeit zur Erteilung von Aufträgen wesentlich abweicht.
- *Information*: Die Verwaltungsvorsteher haben die Ressortinhaber über die in Bearbeitung stehenden Geschäfte auf dem Laufenden zu halten.
- *Führung der Geschäfte*: Die fachliche Führung der Geschäfte obliegt den zuständigen Verwaltungsabteilungen. Wem die administrative bzw. politische Führung der Geschäfte obliegt, wird im ROG SR nicht ausdrücklich geregelt.
- *Antrag an den SR*: Der Stadtrat beschliesst in der Regel aufgrund schriftlicher, begründeter Anträge der zuständigen Verwaltungsabteilungen. Bei Meinungsverschiedenheiten ist die abweichende Stellungnahme der Ressortinhaber im Bericht darzustellen.

2.3 Die Entschädigung der städtischen Exekutive

Die Entschädigung der städtischen Exekutive stellt sich aufgrund des Beschlusses des Einwohnerrates vom 21. September 2009 ab dem 1. Januar 2010 wie folgt dar:

Stadtmann

- Fr. 225'000 (1. bis 4. Dienstjahr)
- Fr. 235'000 (5. bis 8. Dienstjahr)
- Fr. 242'000 (ab 9. Dienstjahr)
- Fr. 10'000 Spesenpauschale

- Entschädigungen für Mandate „von Amtes wegen“ werden zur Hälfte abgeliefert (gilt für alle Stadtratsmitglieder)

Vizeammann

Fr. 60'000

Stadtratsmitglieder

Fr. 55'000

Die dem Stadtpersonal gewährten generellen Gehaltserhöhungen werden den Stadtratsmitgliedern ebenfalls gewährt. Die Versicherung der Stadtratsmitglieder im Rahmen der beruflichen Vorsorge richtet sich nach dem entsprechenden Reglement (Reglement über die berufliche Vorsorge und die Versicherung der Mitglieder des Stadtrates vom 20. Juni 2005). Demnach werden Stadtratsmitglieder, die über kein anderes Einkommen verfügen, bei der PK der Stadt Aarau versichert. Die Aufteilung der Prämien richtet sich nach den für das Personal geltenden Bestimmungen. Stadtratsmitglieder, die einer selbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen oder aufgrund ihrer hauptberuflichen Tätigkeit bei einer anderen PK versichert sind, erhalten eine zweckgebundene Abgeltung von 8% der Jahresbruttoentschädigung, welche die Stadt Aarau ausrichtet. Diese Abgeltung muss zwingend für die berufliche oder gebundene Vorsorge verwendet werden.

3. Fazit aus den Interviews

Als *Fazit aus den Interviews* mit den Mitgliedern des Stadtrats und der Verwaltung lässt sich das Folgende sagen:

Stadtrat

- Alle erachten die milizmässige Verankerung der Exekutivpolitik in der Gesellschaft als wichtig.
- Der Wunsch nach Veränderung der Führungsstruktur ist sehr unterschiedlich, von gering bis gross.
- Mehrheitlich wird eine Erhöhung des Pensums bzw. eine bessere Abgeltung gewünscht, allerdings ist man sich einig, dass ein Teil der politischen Arbeit weiterhin „ehrenamtlich“ erfolgen muss.
- Die Haltungen zur Frage, ob die Geschäfte geführt oder lediglich begleitet werden sollen, sind kontrovers. Die Mehrheit findet allerdings, die Interpretation von „Begleitung“ sei uneinheitlich und müsste geklärt werden.
- Mehrheitlich wird die Haltung eingenommen, die Personalführung durch das Ressort sei für eine Stadt der Grösse von Aarau keine Alternative, allerdings müsste die Verwaltung stärker politisch geführt werden.
- Die Frage, ob die Ressorts eigene Zuständigkeiten wahrnehmen sollen, wird kontrovers beurteilt.
- Die Grösse des Stadtrats wird grundsätzlich als gut befunden, obschon sich einzelne Stadtratsmitglieder auch einen Stadtrat mit fünf Mitgliedern vorstellen könnten.

Verwaltung (Abteilungsleiter)

- Die Abteilungsleitungen erachten das Führungsmodell der Stadt Aarau (Ressortmodell Betreuung) grundsätzlich als gut, weil die Geschäfte fachlich geführt werden können und ein allzu früher Einfluss der Politik so vermieden wird.
- Eine Änderung des Führungsmodells wäre aus Verwaltungssicht mit erheblichen Nachteilen und mit grossem Aufwand verbunden.

IV. Die Organisation anderer städtischer Exekutiven (im Vergleich mit der Stadt Aarau)

1. Überblick

Der Unterzeichnende hat sich bemüht, die Organisation anderer städtischer Exekutiven so gut wie möglich zu erfassen und darzustellen. Teilweise wurden über das Internet oder telefonisch Daten erhoben, teilweise wurden schriftliche oder mündliche Interviews durchgeführt. Es ist indessen nicht möglich, im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen alle Einzelheiten der Organisationsstruktur und auch der Abläufe zu erfassen. Gleichzeitig gilt es darauf hinzuweisen, dass die einzelnen Organisationssysteme letztlich von den Detailregulierungen und von der gelebten Praxis und Kultur leben und deshalb nachstehend nur im Sinne einer groben Skizze dargestellt werden können.

Stadt/Gemeinde	Einwohnerzahl	Grösse GR	Führungsmodell
Aarau	19'733	7	Ressortmodell Betreuung
Baden	18'059	7	Ressortmodell Geschäftsführung
Olten	17'525	5	Ressortmodell Departement
Riehen	20'613	7	Ressortmodell Geschäftsführung
Zofingen	10'228	7	Ressortmodell Departement
Köniz	38'261	5	Ressortmodell Departement

2. Organisation

Aarau	Ressorts <ul style="list-style-type: none"> - Finanzen, Wirtschaft, allg. Verwaltung, information, Ortsbürgergemeinde - Verkehr und Umwelt - Bildung und Jugend - Öff. Sicherheit, öff. Anlagen und Entsorgung - Hochbau und Raumplanung - Kultur und Sport - Soziales, Gesundheit und Alter Personalführung durch den Stadtammann in der Linie Die Geschäfte werden durch die Verwaltung geführt Das Ressort begleitet die Geschäfte Ressortvorsteher haben keine eigenen Entscheidungs-Zuständigkeiten, entweder Stadtrat oder Verwaltung
Baden	Ressorts: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzen/Stadtentwicklung/Marketing/Dienste (Stadtammann) - Bildung

	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur/Kinder/Jugend/Familie - Liegenschaften/Anlagen - Gesundheit/Soziales - Sicherheit/Einwohnerschaft - Planung/Bau <p>Personalführung durch Stadtammann in der Linie Das Ressort führt das Geschäft (Fachverantwortung) Ressortvorsteher haben keine eigenen Entscheidungs- Zuständigkeiten, entweder Stadtrat oder Verwaltung Die Ressortgliederung entspricht den Verwaltungsabteilungen</p>
Olten	<p>Direktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direktion Präsidium - Direktion Finanzen & Informatik - Direktion Bau - Direktion Bildung & Sport - Direktion Öffentliche Sicherheit - Direktion Soziales <p>Strategische Führung der Direktion durch die 5 Stadträte; operative Führung durch die Verwaltungsleiter Die Stadtratsmitglieder führen das Personal in der Linie Sie haben in ihrem Ressort gegenüber der Verwaltung ein Weisungsrecht Die Stadtratsmitglieder haben eigene Zuständigkeiten</p>
Riehen	<p>In 7 Politikbereiche aufgeteilt, wobei die Verwaltungsorganisation entsprechend diesen Politikbereichen aufgebaut ist. Die Politikbereiche entsprechen den Geschäftskreisen, welche poli- tisch von den Gemeinderatsmitgliedern verantwortet werden. Die Politikbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publikums- und Behördendienste - Finanzen und Steuern - Gesundheit und Soziales - Bildung und Familie - Kultur, Freizeit und Sport - Mobilität und Versorgung - Siedlung und Landschaft <p>Tandemprinzip (Ressort / Abteilungsleitung) Eskalationsprinzip, Gemeindeverwalter kann Antrag stellen, Ge- meindepräsident entscheidet im Konfliktfall Gemeindeverwalter ist dem Gemeindepräsidenten unterstellt und führt die Abteilungsleitungen Gemeinderatsmitglieder haben keine eigenen Zuständigkeiten</p>
Zofingen	<p>Ressorts:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal, Stadtkanzlei, Finanzen, Stadtmarketing, Ortsbür- gergemeinde, Stadtplanung, Bildung und Sport - Soziales und Kultur - Sicherheit und Gewerbe - Natur und Unterhalt - Tiefbau und Planung - Alter und Gesundheit - Hochbau und Liegenschaften <p>Die Mitglieder des Stadtrats von Zofingen führen sowohl die Sach-</p>

	<p>geschäfte wie <i>auch</i> das Personal Sie führen mit den ihnen direkt Unterstellten das Mitarbeitergespräch Sie haben in ihrem Ressort ein Weisungsrecht Bei Differenzen hat der Ressortvorstehende gegenüber der Verwaltung das letzte Wort In der Regel nur eine direkt unterstellte Kaderperson (ausser Stadtmann)</p>
Köniz	<p>Direktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direktion Präsidiales und Finanzen - Direktion Planung und Verkehr - Direktion Bildung und Soziales - Direktion Sicherheit und Liegenschaften - Direktion Umwelt und Betriebe

3. Arbeitspensum der Exekutivmitglieder (entschädigt)

Aarau	<p>Stadtmann vollamtlich, die übrigen sechs Mitglieder sind im Nebenamt tätig Beschäftigungsgrad Stadtratsmitglieder 25%</p>
Baden	<p>Stadtmann vollamtlich, die übrigen sechs Mitglieder sind im Nebenamt tätig. Beschäftigungsgrad Stadtratsmitglieder 25-30%, zusätzliche Mandate werden besonders abgegolten.</p>
Olten	<p>Stadtpräsident vollamtlich, die vier übrigen Mitglieder je 30%.</p>
Riehen	<p>Gemeindepräsident 50%, Vizepräsident 25%, Gemeinderatsmitglieder 20% tätig.</p>
Zofingen	<p>Stadtmann vollamtlich, die übrigen sechs Mitglieder je 30%, .</p>
Köniz	<p>Alle Mitglieder (einschliesslich Gemeindepräsident) zu je 80% tätig.</p>

4. Entschädigung

Aarau	<p>Stadtmann zwischen Fr. 225'000 und Fr. 242'000 Vizeammann Fr. 60'000 Stadtratsmitglieder Fr. 55'000 Pensionskassenversicherung nach Reglement</p>
Baden	<p>Stadtmann: ca. Fr. 240'000 Vizeammann: ca. Fr. 60'000 Übrige Mitglieder: ca. Fr. 50'000 Jahreslohn ist Pensionskassenversichert.</p>
Olten	<p>Stadtpräsident: ca. Fr. 212'000 Vizepräsident: ca. Fr. 61'000 Übrige Mitglieder: ca. Fr. 55'000 Nebenamtliche Mitglieder des Stadtrates können der Pensionskasse für ihren Lohnanteil, den sie von der Einwohnergemeinde Olten beziehen, beitreten.</p>
Riehen	<p>Gemeindepräsident: ca. Fr. 93'000 Vizepräsident: ca. Fr. 46'000 Übrige Mitglieder: ca. Fr. 39'000</p>

	Zuzüglich Sitzungsgelder.
Zofingen	Stadtammann ca. Fr. 200'000 Stadtratsmitglieder ca. Fr. 40'000. Beitrag an die (private) PK-Versicherung
Köniz	Die Entschädigung für die Mitglieder des Gemeinderats beträgt 80% a) von 130 Prozent des Maximums der obersten Lohnklasse gemäss den personalrechtlichen Bestimmungen der Gemeinde für die Gemeindepräsidentin oder den Gemeindepräsidenten, b) von 120 Prozent des Maximums der obersten Lohnklasse für die übrigen Mitglieder. Jahreslohn ist in der Pensionskasse versichert Nebenbeschäftigungen sind reglementiert.

5. Allgemeine Feststellungen

- Die untersuchten Städte bzw. Gemeinden haben teilweise sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen, was gut ins Bild der föderalen Vielfalt der Schweiz passt.
- Die unterschiedlichen Organisationsformen können weder positiv noch negativ bewertet werden, hier spielt die lokale Befindlichkeit und Wahrnehmung eine sehr grosse Rolle. Zudem gilt auch hier, dass die aktiven Persönlichkeiten eine sehr wichtige Rolle spielen dürften und oft mehr prägen, als die Organisation oder die Abläufe.
- Überall wird festgestellt, dass das Engagement und das Selbstverständnis der einzelnen Exekutivmitglieder sehr unterschiedlich sind und nicht normiert werden können.
- Bei Beschäftigungsgraden um 25% sind stets Exekutivmitglieder auszumachen, welche sich auf Wesentliches beschränken, sich eher von operativen Geschäften fernhalten und – mehr oder weniger – mit ihrem entschädigten Pensum zurecht kommen. Andere Exekutivmitglieder nehmen sehr stark Einfluss auf das operative Geschäft und/oder sind auch sehr stark im repräsentativen Bereich tätig, was dazu führt, dass das Pensum – teilweise bei Weitem – nicht ausreicht.
- Es wird nirgends definiert, wie sich das Pflichtenheft im Sinne von Minimalstandards bezüglich der Aktivitäten darstellt. Letztlich überlässt man es den gewählten Exekutivmitgliedern, wie sie ihre Rolle verstehen und welchen Aufwand sie betreiben.
- Je stärker das operative Engagement der Exekutivmitglieder ist, desto weniger stark scheint die Auseinandersetzung im Kollegium stattzufinden. Es dürfte sich überall so verhalten, dass eine starke Fixierung auf das Ressort eher zu einer Zurückhaltung im Kollegium führt.
- In jedem Modell sind Stärken und Schwächen auszumachen.

V. Das Arbeitspensum der Stadtratsmitglieder

1. Allgemeine Gedanken zum Milizsystem

Die Diskussion, ob Gemeinderatsmitglieder im Milizamt (nebenamtlich) oder professionell (hauptamtlich) tätig sein sollen, wird in vielen grösseren Gemeinden in der ganzen Schweiz geführt. Ausser in grösseren Städten wird der Milizgedanke immer noch sehr hoch gehalten. Es wäre aber verfehlt, „milizmässige“ politische Arbeit mit vollständig „ehrenamtlich“ oder „laienhaft“ gleichzusetzen. In mittleren und kleineren Städten herrscht praktisch überall die Meinung vor, der Gemeinderat als Kollegialbehörde müsse – abgesehen vom Präsidium – aus Personen bestehen, die im Alltag nicht nur der Politik nachgehen, sondern in der „Zivilgesellschaft“ auch noch eine andere (in der Regel entschädigte) Rolle wahrnehmen. Die Verankerung im beruflichen Alltag soll die Tätigkeit in der Exekutive befruchten und die nötige „Bodenhaftung“ gewährleisten. Von den Gemeinderatsmitgliedern wird denn auch nicht primär Fachlichkeit erwartet, sondern die Fähigkeit, die von Fachleuten vorbereiteten Entscheide politisch zu bewerten und in der Diskussion die Lebenserfahrung und die vom zivilen Beruf mitgeprägte Werthaltung einzubringen.

Dass die Entschädigung, die zum Teil ein erhebliches Ausmass annimmt, ohne weiteres Nebenerwerbscharakter annehmen kann, steht zum oben beschriebenen Milizverständnis nicht im Widerspruch. Im Übrigen darf der Aspekt der „Ehrenamtlichkeit“ nicht ganz von der Hand gewiesen werden. Dieser gesellschaftliche Anspruch an die politische Exekutive ist bei der Entschädigungsfrage ebenfalls zu berücksichtigen. So vermögen die Entschädigungen in aller Regel den effektiven Aufwand nicht abzudecken, was bedeutet, dass ein Teil der gemeinderätlichen Arbeit nach wie vor ehrenamtlich erbracht wird. Arbeitspensen ab 20% können die Stellensuche für den restlichen Beschäftigungsgrad je nach beruflicher Herkunft bereits schwierig werden lassen und bevorzugen bzw. benachteiligen gewisse Berufsgattungen. Am wenigsten Einschränkungen einer umfassenden Auswahlmöglichkeit bieten kleine Pensen bis zu 20% oder Vollpensen (Hauptämter), weil sich hier die Frage nach einer zusätzlichen Beschäftigung nicht stellt. Die nachstehenden Darstellungen beziehen sich auf eine Stadt in der Grössenordnung von Aarau, sie sind im Zusammenhang mit kleinen Gemeinden nicht aussagekräftig.

2. Von der Miliz- zur Berufspolitik

In der folgenden Aufstellung werden die steigenden Pensen (Arbeitsbelastung) wie folgt charakterisiert:

Pensum (effektiv)	Charakterisierung
10%	<ul style="list-style-type: none"> • Milizpolitik • Modell „ehrenamtlich“ • Ziviles Berufsleben weitgehend ohne Einschränkung möglich • Berufsgattung kaum Einfluss auf die Auslesemöglichkeit
25%	<ul style="list-style-type: none"> • Milizpolitik • Modell „teilamtlich“ • Anteil „ehrenamtlich“ teilweise hoch • Ziviles Berufsleben mit gewissen Einschränkungen möglich • Berufsgattung kann bereits Einfluss auf die Auslesemöglichkeiten haben

33%	<ul style="list-style-type: none"> • Milizpolitik • Modell „teilamtlich“ • Anteil „ehrenamtlich“ nicht mehr sehr ausgeprägt • Ziviles Berufsleben mit Einschränkungen möglich • Berufsgattung hat erheblichen Einfluss auf die Auslesemöglichkeiten
50%	<ul style="list-style-type: none"> • Milizpolitik • Modell „<i>halbamtlich</i>“ • Anteil „ehrenamtlich“ eher gering • Ziviles Berufsleben mit erheblichen Einschränkungen möglich • Berufsgattung hat starken Einfluss auf die Auslesemöglichkeiten
80%	<ul style="list-style-type: none"> • Berufspolitik • Modell „<i>beruflicher Nebenerwerb</i>“ • Sehr geringer Anteil Milizpolitik • Sehr geringer Anteil „ehrenamtlich“ • Ziviles Berufsleben nur in ganz geringem Ausmass möglich • Berufsgattung hat geringen Einfluss auf die Auslesemöglichkeiten • Berufliche Betätigung je nach Berufsgattung eingeschränkt
100%	<ul style="list-style-type: none"> • Berufspolitik • Modell „<i>Vollamtlich</i>“ • Keine Milizpolitik • Kein Anteil „ehrenamtlich“ • Ziviles Berufsleben nicht möglich • Berufsgattung hat keinen Einfluss auf die Auslesemöglichkeiten

3. Die Rolle der Stadtratsmitglieder in Abhängigkeit zum Pensum

Pensum (effektiv)	Charakterisierung der Rolle
10%	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkung auf Kollegialgeschäfte • Kaum Kenntnisse des operativen Verwaltungsalltages • Keine Geschäftsführung • Keine Personalführung • Keine wirkliche Begleitung der Geschäfte möglich • Engagement in gemeindenahen Organisationen nicht möglich
25%	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus liegt auf den Kollegialgeschäften • Wenige Kenntnisse des operativen Verwaltungsalltages • Geschäftsführung möglich, aber eingeschränkt • Keine Personalführung • Begleitung der Geschäfte möglich, eingeschränkt

	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement in gemeindenahen Organisationen nur eingeschränkt möglich
33%	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus liegt eher bei den Kollegialgeschäften • Intensivere Auseinandersetzung mit den Geschäften des Ressorts möglich • Beschränkte Kenntnisse des operativen Verwaltungsalltages vorhanden • Geschäftsführung möglich • Keine Personalführung • Begleitung der Geschäfte möglich, eingeschränkt • Engagement in gemeindenahen Organisationen eingeschränkt möglich
50%	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Wirken sowohl im Kollegium wie auch im Ressort möglich • Kenntnisse des operativen Verwaltungsalltages vorhanden • Geschäftsführung möglich • Personalführung möglich, aber eingeschränkt • Begleitung der Geschäfte ohne Einschränkung möglich • Engagement in gemeindenahen Organisationen möglich
80 – 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Wirken sowohl im Kollegium wie auch im Ressort möglich • Vertiefte Kenntnisse des operativen Verwaltungsalltages vorhanden • Zuständigkeit Ressort / Abteilungsleitung muss neu definiert werden, Gefahr der Doppelspurigkeiten • Geschäftsführung ohne Weiteres möglich • Personalführung möglich • Begleitung der Geschäfte ohne Einschränkung möglich • Engagement in gemeindenahen Organisationen ohne Einschränkung möglich

4. Schlussfolgerungen für die Stadt Aarau

Aus Expertensicht ergeben sich zur Frage der Arbeitspensen der Stadtratsmitglieder die folgenden Bemerkungen:

- Bei einer Beschränkung auf das Wesentliche und bei einer geringen Auseinandersetzung mit operativen Belangen dürfte das Arbeitspensum im Rahmen der bestehenden Abgeltung zu erledigen sein. Dies setzt allerdings im Bereich der Repräsentation die Bereitschaft voraus, auch ehrenamtlich für die Stadt im Einsatz zu stehen.
- Es wäre zu diskutieren, wie und wo sich die Stadtratsmitglieder allenfalls entlasten könnten, indem gewisse Zuständigkeiten bzw. Aktivitäten anders gelegt würden (Beschränkung auf strategische Geschäfte, Abkehr von der operativen Tätigkeit).

- Im Quervergleich zu anderen Städten und Gemeinden können die Pensen bzw. die Abgeltungen als durchschnittlich bezeichnet werden. Es gilt allerdings zu beachten, dass Aarau als Zentrum und als Kantonshauptstadt nur beschränkt mit Städten und Gemeinden gleicher Grösse verglichen werden kann.
- Soweit sich die Politik vermehrt auch mit operativen Fragen auseinandersetzen will, erscheint das heute abgegoltene Pensum als eher zu tief angesetzt.
- Bei einer Erhöhung der Pensen müsste – zumindest ansatzweise – gesagt werden, in welchen Bereichen die Aktivitäten der Stadtratsmitglieder schwergewichtig erfolgen sollen.
- Es müsste gezeigt werden, welche Folgen ein Modellwechsel auf die Verwaltungsführung hätte (namentlich mit Blick auf die wirkungsorientierte Verwaltungsführung WOSA).
- Der Entscheid, mit welchen Arbeitspensen bzw. mit welchen Abgeltungen die Stadtratsmitglieder ausgestattet werden sollen, muss breit diskutiert und letztlich politisch gefällt werden, die Expertensicht allein führt zu keinem eindeutigen Ergebnis.

VI. Betreuung oder Führung der Geschäfte

1. Charakterisierung der beiden Modelle

Nachstehend eine kurze Charakterisierung der beiden Modelle:

Betreuung / Förderung	Führung
Keine übermässige Identifikation mit dem Geschäft	Infolge der „Vorbefassung“ eher ausgeprägte Identifikation mit dem Geschäft
Hält für Grundsatzdiskussionen im Stadtrat den Rücken frei	Haltung des Ressorts bereits vor der Stadtratssitzung gefestigt
Eher Fokussierung auf die Rolle als Kollegialmitglied	Doppelrolle als Mitglied des Kollegiums und als Ressort mit Geschäftsführungsverantwortung, Tendenz zu Priorisierung der Geschäftsführungsverantwortung
Ressort ist nicht Verwaltungslobby im Stadtrat	Ressort lobbyiert für seine Geschäfte, nimmt sich im Kollegium bei den anderen Geschäften tendenziell zurück
Einflussnahme der Politik auf die Verwaltung eingeschränkt	Einflussnahme der Politik auf die Verwaltung relativ gross
Fachwissen höher gewichtet als politische Einflussnahme	Fachwissen und politische Einflussnahme halten sich die Waage
Gegen aussen kann der Eindruck entstehen, dass das Primat der Politik nicht oder nur eingeschränkt gilt und die Verwaltung zu viel Macht habe	Das Primat der Politik gilt, Wahrnehmung von aussen, wonach von Anfang an nach politischen und nicht (nur) nach fachlichen Gesichtspunkten geführt wird
Befassung mit einem Geschäft ev. erst bei der (abschliessenden) Behandlung im Stadtrat	Befassung mit dem Geschäft ab allem Anfang, Einfluss auf die Projektabwicklung grösser
Sehr unterschiedliche Einflussnahme der Ressorts auf die Geschäfte (je nach Persönlichkeit / Neigung Stadt-	Einflussnahme der Stadtratsmitglieder auf die Geschäfte gleichmässiger, allerdings je nach Persönlichkeit wohl immer noch unter-

ratsmitglied bzw. Abteilungsleitung)	schiedlich
Informationen eher als Holschuld der Politik, denn als Bringschuld der Verwaltung	Information als Bringschuld der Verwaltung, damit das Ressort das Geschäft führen kann
Schnittstelle Verwaltung / Ressort relativ unproblematisch	Schnittstelle Verwaltung / Ressort teilweise problematisch, soweit ein AL mehreren „geschäftsführenden“ SR-Mitgliedern (Ressorts) dienen muss
Personalführung durch den Stadtammann hat unter Umständen grössere Bedeutung, weil das Personal die Geschäfte selber führt	Einfluss der SR-Mitglieder (Ressorts) auf das Personal und auf die Geschäftsbehandlung grösser

2. Schlussfolgerungen

Aus Expertensicht ergeben sich zur Frage, ob die Stadtratsmitglieder die Geschäfte lediglich *begleiten* oder *führen* die folgenden Bemerkungen:

- Das in der Stadt Aarau praktizierte Ressortmodell Betreuung ist in vergleichbaren Städten und Gemeinden unüblich und kann als „Sonderfall Aarau“ bezeichnet werden.
- Es bewährt sich insofern, als ein wichtiges Ziel, nämlich die Konzentration auf wesentliche Fragen ohne allzu starke Vorbefassung, mit diesem Modell realisiert oder zumindest angestrebt werden kann. Eine allzu frühe Einwirkung der Politik wird mit diesem Modell vermieden, was der Sachlich- und Fachlichkeit dient. Es gilt allerdings zu beachten, dass die Stadtratsmitglieder zum Teil erheblichen Einfluss auf die Abwicklung der Geschäfte nehmen (je nach Person ist das Verständnis von „begleiten“ sehr unterschiedlich), was die Aussage, die Stadtratsmitglieder seien nicht vorbefasst stark relativiert.
- Bei diesem Modell kann der Eindruck entstehen, die Politik lasse die Verwaltung zu lange ohne politische Einflussnahme gewähren, was den Grundsatz des Primats der Politik in Frage stellt. Dabei ist gar nicht so wichtig, ob dem tatsächlich so ist, oder ob es sich hier nur um einen subjektiven Eindruck handelt. Der Wechsel zum Ressortführungsmodell würde die Politik vermehrt in den Mittelpunkt setzen, mit allen Vor- und Nachteilen.
- Auch diese Frage gilt es letztlich politisch zu entscheiden, in Kenntnis aller Auswirkungen, welche mit einem Modellwechsel verbunden wären.

VII. Personalführung

1. Vorbemerkungen

- Da auf der obersten Verwaltungsebene mehrere hierarchisch gleichgestellte Abteilungen vorgesehen sind (und kein Gemeindeverwalter auf Verwaltungsebene führt), bedingt dies eine Personalführung durch die Politik, sei es durch den Stadtammann, sei es durch die Stadtratsmitglieder.
- Die Unterstützung für die Personalführung (Personaldienst) erfolgt in beiden Modellen durch eine besondere Verwaltungsstelle (Stadtkanzlei).

- Da die politische Führungsverantwortung im kollegialen Gemeinderatsmodell auf alle Mitglieder der Exekutive - mehr oder weniger - gleichmässig verteilt wird, (anders als bei einem „Ministerpräsidium“, wo auch die politische Führung „aus einer Hand“ erfolgt), muss entweder die „politische und die Führung des Personals“ gesplittet oder aber die „Führung des Personals aus einer Hand“ aufgeteilt werden.

2. Personalführung durch den Stadtammann oder durch das Ressort

Nachstehend eine kurze Charaktersierung der beiden Modelle:

Personalführung Stadtammann	Personalführung Ressort
Die personelle Führung der Abteilungsleitungen (einschliesslich Weisungsbefugnis) obliegt dem vollamtlichen Stadtammann (Linie), welchem auch die disziplinarische Verantwortung obliegt.	Die personelle Führung der Abteilungsleitungen (einschliesslich Weisungsbefugnis) obliegt den Stadtratsmitgliedern, welchen auch die disziplinarische Verantwortung obliegt.
Die Stadtratsmitglieder führen oder betreuen das Geschäft und tragen somit – mehr oder weniger ausgeprägt - die politische Verantwortung.	Die Stadtratsmitglieder tragen sowohl die politische wie auch die personelle Verantwortung.
Dies führt zu einem „dualen“ Führungssystem, bei dem die politische und die personelle Führung getrennt werden.	Dies führt zu einem „monistischen“ Führungssystem (Einheit politische und personelle Führung).
Die Verwaltungskader werden „aus einer Hand“ geführt (Gesamtinteressen, Gesamtblick), die Koordination erfolgt über den Stadtammann und im Rahmen von Abteilungsleitersitzungen.	Die Verwaltungskader werden von 7 Stadtratsmitgliedern (oder einer anderen Zahl) geführt.
Der Stadtrat muss sich nicht mit der Koordination der Personalführung und der Geschäfte befassen.	Zur Gewährleistung einer einheitlichen Personalpolitik, einer einheitlichen Rechtsanwendung, etc. bedarf es eines Koordinationsystems und wenn nötig die Führung durch den gesamten Stadtrat. Es besteht die Gefahr, dass keine ausgeprägte corporate identity über die ganze Verwaltung hinweg gelebt werden kann.
Die Führungsspanne bei diesem Modell ist 1:9 (der Stadtammann führt den Stadtschreiber und 8 Abteilungsleiter)	Die Führungsspanne in diesem Modell ist 1:1 (Stadtratsmitglied, Abteilungsleitung), da die Aufteilung der Abteilungsleitung in verschiedene direkt unterstellte Leitungen in einer Stadt wie Aarau kaum sinnvoll erscheint. Bei einer 1:1-Führungsspanne kann das „Marionettensyndrom“ entstehen (die geführte Person verliert ihre Handlungsspielräume zur Führung der eigenen Abteilung).

	<p>Würde die Stelle der Abteilungsleitungen aufgehoben, würde sich die Führungsspanne je nach Abteilung verschieden darstellen. Diesfalls müssten die Ressorts mit Stabsressourcen versehen werden.</p> <p>Im Übrigen würde diese Modell nur wirklich funktionieren, wenn die Ressortorganisation mit der Organisation der Verwaltungsabteilungen übereinstimmen würde (dies ist heute nicht der Fall, das Stadtbauamt ist beispielsweise für mehrere Ressorts zuständig).</p>
<p>Bezüglich Personalführung gibt es keine Mehrfachunterstellungen (allerdings gibt es aktuell "Mehrfachüberstellungen", indem gewisse Abteilungen mehreren Stadtratsmitgliedern zudienen müssen.</p>	<p>Dieses Modell kann in einzelnen Abteilungen zu einer Mehrfachunterstellung führen (zwei Chefs).</p>
<p>Obschon die Stadtratsmitglieder im „Behörden- und Verwaltungsalltag vor allem mit den Abteilungsleitungen zu tun haben, erfolgt die Personalbeurteilung „monistisch“ (Stadtammann).“</p>	<p>Die Personalbeurteilung erfolgt durch jedes Ressort aufgrund der unter dem Jahr gemachten Erfahrungen und Feststellungen.</p>
<p>Wenn ein Stadtratsmitglied mit „seiner“ Abteilungsleitung fachlich oder disziplinarisch unzufrieden ist, bedingt dies bei entsprechenden Konflikten den Einbezug des Stadtammanns.</p>	<p>Die Stadtratsmitglieder sind bei personalpolitischen Entscheiden verantwortlich und entscheiden selber.</p>
<p>Der hauptamtliche Stadtammann kann sich die nötigen Führungsressourcen und –fähigkeiten aufbauen (lange Amtsdauer, hohe Fallhäufigkeit).</p>	<p>Nebenamtliche Stadtratsmitglieder müssen Kader führen und im Konfliktfall heikle Personalentscheide fällen. Hier stellt sich die Frage, ob diese Führungsvariante miliztauglich ist.</p>

3. Schlussfolgerungen

Aus Expertensicht ergeben sich zur Frage, ob die Stadtratsmitglieder auch das Personal ihres Ressorts führen sollen (Ressortmodell Departement), die folgenden Bemerkungen:

- Die Führungsstrukturen des Ressortmodells Departement sind einfach und eindeutig, viele Schnittstellen können eliminiert werden. Die Einheit von Personal- und Geschäftsführung lässt die Verantwortlichkeiten klar zuordnen, was an sich erwünscht ist.
- Personalführung bedingt Kontinuität und auch gewisse Kenntnisse der Führungslehre, sie ist somit für Milizsysteme eher ungeeignet und dürfte mit einer gewissen Professionalisierung einhergehen.
- Eine einheitliche Personalführung „aus einer Hand“ über die ganze Stadt hinweg ist nicht mehr gewährleistet, hier entsteht ein gewisser Koordinationsaufwand.

- Die Verwaltung müsste bei einem Ressortmodell Departement weitreichend umgebaut werden, was mit grossen Aufwendungen verbunden wäre.
- Auch hier gilt es letztlich politisch zu entscheiden. Aus Expertensicht steht für die Grösse der Stadt Aarau dieses Führungsmodell (noch) nicht im Vordergrund.

VIII. Zur Grösse des Stadtrats

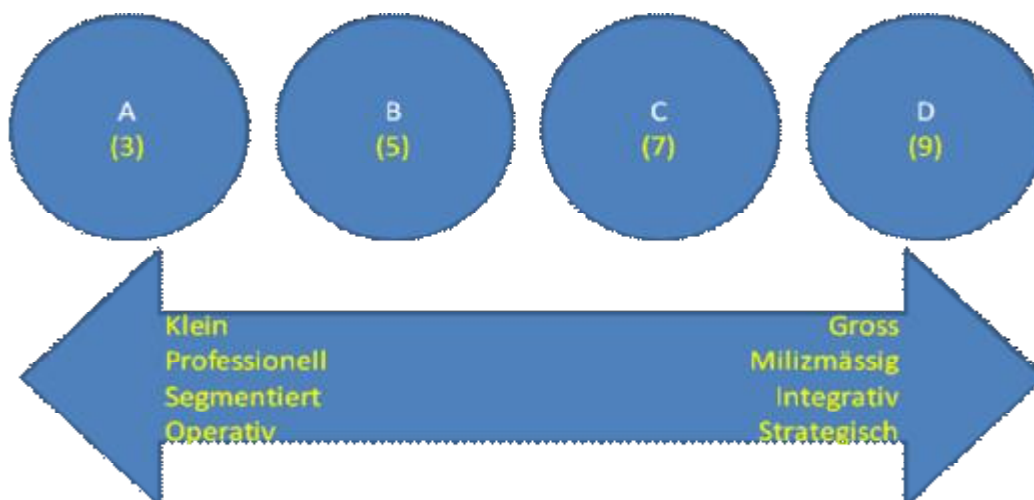
1. Vorbemerkungen

- Letztlich lässt sich die „richtige“ Grösse der Exekutive nicht wissenschaftlich herleiten.
- Die Tendenz läuft eher in Richtung Reduktion der Exekutivmitglieder (oft von 9 auf 7, teilweise von 7 auf 5).
- Die Frage nach der richtigen Grösse sollte nicht technisch/betriebswirtschaftlich hergeleitet werden (Effizienz, Schnittstellen zur Verwaltung, optimale Führungsstruktur), sondern bedarf einer politischen Bewertung.
- Die Auswirkungen einer Veränderung der Grösse des Stadtrats sind genau auszuweisen, der erwartete (nicht nachgewiesene) Mehrnutzen ist den allenfalls entstehenden Anpassungsaufwendungen entgegenzustellen.

2. Überblick über die möglichen Grundmodelle bezüglich der Grösse

Die nachstehenden vier Grundmodelle sollen mögliche Varianten aufzeigen, welche allerdings nicht alle umsetzbar sind. So dürfte Modell A am kantonalen Gemeindegesetz scheitern, welches vorsieht, dass der Stadtrat aus mindestens 5 Mitgliedern bestehen muss (§ 34 in Verbindung mit § 55 Gemeindegesetz, SAR 171.100). Es erscheint trotzdem interessant, diese Varianten im Vergleich darzustellen.

Modell A: 3 Stadratsmitglieder
 Modell B: 5 Stadratsmitglieder
 Modell C: 7 Stadratsmitglieder
 Modell D: 9 Stadratsmitglieder



3. Schlussfolgerungen

Aus Expertensicht sind die Modelle A und D auszuschliessen.

Das *Modell A* erscheint bereits aufgrund des übergeordneten Rechts problematisch. Zudem würde es die Exekutivpolitik stark segmentieren und die einheitliche Verwaltungsführung erschweren. Schliesslich wäre die Abstützung der Exekutivpolitik ungenügend.

Das *Modell D* würde der allgemeinen Tendenz nach Verkleinerung entgegenlaufen und käme höchstens bei einer Variante ohne Ressorts in Frage (siehe nachstehend Ziffer IX.). Es soll aus Expertensicht nicht weiterverfolgt werden.

Die *Modelle B* (5 Stadtratsmitglieder) und *C* (7 Stadtratsmitglieder) sind weiterzuverfolgen und mit den anderen Kenngrössen (Führungsmodell, Pensum) zu kombinieren, damit die Politik entscheiden kann.

Auf die Frage, ob ein Modell *ohne* Ressorts Sinn machen könnte, wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

IX. Exkurs: Ein Stadtrat ohne Ressorts

1. Charakteristik

Dieses Modell zeichnet sich durch das Fehlen von Ressorts aus. Die Stadtratsmitglieder sind primär als Mitglied der Kollegialbehörde tätig und haben keinen systematischen Bezug zu bestimmten Politikbereichen. Der Stadtrat weist den Mitgliedern wichtige Projekte zur politischen Führung und Begleitung zu, in welchen sie sich das nötige operative Wissen aneignen können.

2. Abläufe

Anders als beim Ressortsystem würden alle Geschäfte über den Stadtammann bzw. über die Verwaltung laufen. Den Stadtratsmitgliedern müsste die Möglichkeit geboten werden, sich jederzeit über alle Geschäfte zu informieren und mit Mehrheitsbeschluss die Traktandierung bestimmter Geschäfte zu verlangen. Bezüglich der Information wäre genau zu regeln, wann eine Hol- und wann eine Bringschuld bestehen würde.

3. Fehlender Vergleich (Referenzmodell)

Während die Departements- und Ressortmodelle mit dem Ist-Zustand verglichen werden können, gibt es in der Praxis kaum Modelle, die sich mit diesem Modell vergleichen lassen. Nachstehend werden deshalb die Stärken und Schwächen dieses interessanten Modells dargestellt. Die Gegenüberstellung mit dem Ressortmodell ist inso-

fern interessant, als den zu Tage tretenden Schwächen dieser Modelle allenfalls mit geeigneten Massnahmen begegnet werden kann.

4. Vergleich der Modelle mit bzw. ohne Ressorts

	Modell mit Ressorts	Modell ohne Ressorts
Führung	Die Ressortverantwortung bedingt gewisse politische Führungsqualitäten (Auftritt gegen Aussen) und die Bereitschaft, sich vertieft in bestimmte Politikbereiche einzuarbeiten.	Diese Qualitäten im Modell ohne Ressorts im Hintergrund. Hier geht es vor allem um die Mitwirkung im Stadtrat. Die Tätigkeit im Modell ohne Ressorts ist vergleichbar mit einem Verwaltungsratsmandat.
Engagement	Die Führung des Ressorts bedingt ein erhebliches persönliches und zeitliches Engagement.	Das persönliche und zeitliche Engagement beschränkt sich auf die Stadtratssitzungen und auf bestimmte Projekte.
Einwirkung auf die Verwaltung	Die Ressortvorstehenden wirken in erheblichem Ausmass auf die Verwaltung ein. Die Politik (d.h. alle Regierungsparteien) ist in der Verwaltung präsent.	Die Stadtratsmitglieder sind in der Verwaltung kaum präsent.
Rolle des Stadtamanns	Der Stadtammann ist bezüglich der Ressorts „primus inter pares“ und teilt die „Macht“ (und auch die Arbeit) mit den anderen Stadtratsmitgliedern. Der Konkordanzgedanke wird auch auf der operativen Stufe umgesetzt.	Der Stadtammann führt die politischen Geschäfte der Abteilungen und vertritt diese im Stadtrat. Dem Stadtammann kommt eine sehr starke Rolle zu (CEO und VR, betreut oder führt sowohl die Geschäfte wie auch das Personal). Die Arbeitsbelastung würde stark ansteigen, weil davon auszugehen ist, dass die wichtigen Geschäfte der Abteilungen auch im Alltag politisch begleitet werden müssen. In diesem Modell müsste die Diskussion erneut geführt werden, ob das Kader nicht einem „Citymanager“ zu unterstellen wäre, um den Stadtammann zu entlasten und um eine allzu starke Machtballung zu verhindern.
Rolle der Verwaltung	Die Verwaltung wird im Stadtrat durch die Ressortvorstehenden „mediatisiert“. Dem Primat der Politik wird so akzentuiert Ausdruck verliehen.	Die Verwaltung hat im Stadtrat eine wichtigere Rolle und kann direkter Einfluss nehmen.
Herzblut	Die Ressortvorstehenden vertreten die Geschäfte im Stadtrat mit – mehr oder weniger - Herzblut, was gewissen Geschäften zum Durchbruch verhelfen kann.	Der Stadtammann vertritt - zusammen mit den Verwaltungskadern - die Geschäfte und hat keine formalisierte Vorlieben für bestimmte Geschäfte.

	Modell mit Ressorts	Modell ohne Ressorts
Identifikation	Die Ressortvorstehenden können sich allenfalls stark mit den Politikbereichen ihres Ressorts identifizieren und werden zu Lobbyisten im Stadtrat.	Die Identifikation mit bestimmten Politikbereichen ist nicht ausgeprägt und entspringt eher persönlichen Neigungen. Die Stadtratsmitglieder gehen unvoreingenommen an die Geschäfte heran.
Interesse an Strategie	Das allgemeine strategische Interesse wird durch die eher operative Ausrichtung der Tätigkeit der Stadtratsmitglieder beschränkt. Vernetzte Gesamtstrategien können so in den Hintergrund treten.	Die Stadtratsmitglieder befassen sich zu einem erheblichen Teil ihrer Arbeit nur mit Geschäften im Plenum, was den Blick für das Ganze schärft. Die Strategiefähigkeit dürfte durch diesen Umstand verbessert werden.
Kenntnisse	Die Stadtratsmitglieder erwerben durch die Kontakte zur Operation ein erhebliches Wissen in ihren Politikbereichen, was der Strategiebildung förderlich ist.	Das breite Wissen aus dem Ressort fehlt und kann in Projekten nur beschränkt erworben werden. Die Strategiefähigkeit wird durch diesen Umstand geschmälert (eine gute Strategie bedingt gewisse Kenntnisse der Operation).
Kollegium	Die Rolle als Ressortvorsteher/-in drängt die Auseinandersetzung im Stadtrat eher in den Hintergrund und schwächt tendenziell die kollegiale Auseinandersetzung.	Die Tätigkeit im Kollegium wird aufgewertet.
Projekte	Die Zuweisung der Stadtratsmitglieder zu bestimmten Politikbereichen erfolgt schematisch zu Beginn der Legislatur. Die Arbeit erfolgt nur ausnahmsweise projektbezogen.	Die schematische Zuweisung zu bestimmten Politikbereichen erfolgt nicht. Es wird ausschliesslich projektbezogen operativ gearbeitet.
Projektzuweisung	Hier stellt sich das Problem kaum.	Bei einer Hinwendung zur projektbezogenen Arbeit stellt sich die Frage, wie gewährleistet werden kann, dass die attraktiven (Profilierungsplattform) und die unangenehmen (Abwahlkatapulte) Projekte gleichmässig auf die Stadtratsmitglieder verteilt werden. Die Triage müsste letztlich durch den Stadtrat vorgenommen werden.
Einfachheit	Das Ressortmodell ist eine komplexe Organisation (Führungsmodell), namentlich wenn die Stadtratsmitglieder milizmässig tätig sind.	Dieses Modell ist einfach und transparent.
Kulturwandel	Die Zusammenarbeitskultur ist bekannt und braucht nicht grundlegend verändert zu werden.	In diesem Modell ist ein starker Kulturwandel erforderlich. Der stärkere Bezug zur strategischen Diskussion

	Modell mit Ressorts	Modell ohne Ressorts
		im Stadtrat und der Umgang mit der neuen Führungsorganisation (Stadtmann als CEO oder Citymanager) bedingen eine weitreichende Änderung der Zusammenarbeitskultur.
Risikobereitschaft	Ist in diesem bekannten Modell nicht erforderlich.	Weil noch keine einschlägigen Erfahrungen bestehen, braucht es hier eine gewisse Risikobereitschaft.
Transaktionsaufwand	Ist in diesen Modellen gering (bei einem allfälligen Wechsel zum Geschäftsführungsmodell etwas grösser).	Die politische Aufbau- und Ablauforganisation muss grundlegend überdacht und neu geordnet werden. Der Transaktionsaufwand ist erheblich.
Verwaltungsstruktur	Grundsätzlich sind keine grösseren Anpassungen erforderlich (ausser beim Wechsel zum Geschäftsführungsmodell).	Auch bei Umsetzung des Modells ohne Ressorts sind keine grösseren Anpassungen der Verwaltungsorganisation erforderlich. Die Verwaltungsorganisation würde auch ohne Ressorts funktionieren.

5. Schlussfolgerung

Das oben beschriebene Modell ohne Ressorts erscheint auf den ersten Blick sehr interessant und ist geeignet, um grundsätzliche Überlegungen zum Funktionieren einer Kollegialbehörde an der Schnittstelle zur Verwaltung anzustellen. Es dürfte indessen nicht Zufall sein, dass sich dieses Modell bisher in der Schweiz nicht durchgesetzt hat. Die politischen Exekutivstrukturen werden nur beschränkt nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten gebildet, vielmehr erscheinen auch politische und emotionale Gesichtspunkte von Bedeutung. Gerade der nach wie vor sehr hoch gehaltene Milizgedanke gebietet den Einbezug der Politik in operative Alltagsgeschehen einer Stadt. Dem Unterzeichnenden sind mehrere Gemeinden und Städte bekannt, die sich intensiv mit diesem Modell auseinandergesetzt haben. Am Schluss wurde indessen überall auf die Einführung verzichtet, weil die Distanz zur Verwaltung zu gross und der Einfluss des in aller Regel professionell tätigen Stadtpräsidiums als zu stark befunden wurde. Schliesslich wurden stets Bedenken geäussert, wenn es um die Zuweisung von konkreten Projekten geht, weil hier je nach Thema nach erstrebenswerten (z.B. Eröffnung eines neuen Schulhauses) oder nach eher negativ besetzten (Gebührenerhöhungen) unterschieden werden muss. Schliesslich dürfte es auch eine Rolle spielen, dass ein solches Modell unbekannt und dessen Einführung mit erheblichen Risiken verbunden ist. Aus der Sicht des Experten sollte deshalb auf eine vertiefte Diskussion dieses Modells verzichtet werden.

X. Mögliche Varianten und deren Auswirkungen

1. Vorbemerkungen

Wie bereits eingangs erwähnt, können die einzelnen Elemente der Organisation des Stadtrats (Grösse, Pensum, Führungsmodell) nicht isoliert behandelt und entschieden werden, weil alle Elemente miteinander verknüpft sind und sich teilweise gegenseitig bedingen und oder zumindest beeinflussen. Um die nötige politische Diskussion etwas zu strukturieren, werden nachfolgend vier Varianten gezeigt, welche sich bezüglich Mitgliederzahl der Exekutivmitglieder, bezüglich des Führungsmodells und bezüglich des Pensums (ABC) unterscheiden. Die möglichen Kombinationen der Elemente sind unzählig und können im Rahmen der anstehenden politischen Diskussion beliebig gewählt werden. Die nachstehende „Vereinfachung“ soll den Blick auf die sich stellenden Fragen schärfen und die Auswirkungen der markanten Modelle zeigen. Es ist aber nicht die Absicht des Unterzeichnenden, andere Varianten (Kombinationen) auszuschliessen oder zu benachteiligen. Es ist einfach nicht möglich, alle möglichen Kombinationen zu zeigen.

- *Variante A* mit sieben Stadtratsmitgliedern, Ressortmodell „*Betreuung*“ (optimiert), Pensum gleichbleibend (25%)
- *Variante B1* mit sieben Stadtratsmitgliedern, Ressortmodell „*Geschäftsführung*“, Pensum gleichbleibend (25%)
- *Variante B2* mit sieben Stadtratsmitgliedern, Ressortmodell „*Geschäftsführung*“, Drittelamt (33%)
- *Variante B3* mit sieben Stadtratsmitgliedern, Ressortmodell „*Geschäftsführung*“, Halbamt (50%)
- *Variante C* mit fünf Stadtratsmitgliedern, Ressortmodell „*Departement*“, Vollamt (80%)

2. Variante A (Ressortmodell Betreuung, Ist-Zustand optimiert)

Eckwerte der Variante

- 7 Stadtratsmitglieder
- Stadtammann vollamtlich
- Stadtratsmitglieder nebenamtlich (ca. 25%)
- Personalführung durch den Stadtammann
- Keine Geschäftsführung durch die Stadtratsmitglieder, diese betreuen und fördern die Geschäfte
- Formelle Geschäftsführung durch die Verwaltung, unterschiedliche faktische Einwirkung durch die Stadtratsmitglieder

Charakterisierung

- Bekannte Lösung
- Unterschiedliche Aktivitäten der Stadtratsmitglieder
- Präsenz der Stadtratsmitglieder in der Verwaltung eher gering
- Politische Vorbefassung mit den Geschäften durch die Stadtratsmitglieder unterschiedlich, eher zurückhaltend

- Tendenziell Rücken frei für eine unvoreingenommene Diskussion im Stadtrat, allerdings ist die „Vorbefassung“ durch die Stadtratsmitglieder zum Teil erheblich
- Wahrnehmung durch Stadtratsmitglieder: unterschiedlich
- Wahrnehmung durch Einwohnerrat: Verwaltung zu stark, zu wenig politisch geführt
- Wahrnehmung durch Verwaltung: positiv (Vorrang der Fachlichkeit)
- Rollen der Stadtratsmitglieder werden sehr unterschiedlich wahrgenommen
- Personalpolitik aus einer Hand (Stadtammann)
- Rekrutierung Stadtratsmitglieder leicht eingeschränkt, grundsätzlich für alle offen

Umsetzungsbedarf / Aussenwahrnehmung

- Umsetzungsaufwand
 - Bescheiden, Optimierung Ist-Zustand (Einwirkungsmöglichkeiten der Stadtratsmitglieder klären, Informationsflüsse verbessern, ev. Zuständigkeiten für Stadtratsmitglieder, etc.)
- Organisation (Verwaltung, Aufgaben, Ressorts, etc.)
 - Klärung der Arbeitsschritte und der Verantwortlichkeiten gemäss ROG SR (siehe Ziffer III. 2.2)
- Anpassung Rechtsgrundlagen
 - Ev. Anpassung Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrats (z.B. Präzisierung von § 14 ff.)
- Kosten
 - Bescheiden
- Aussenwahrnehmung
 - Verwaltung behält ihre starke Stellung, Vorwurf der Politik gegenüber dem Stadtrat (Führungsschwäche, Primat der Verwaltung) dürfte nach wie vor im Raum stehen

Zuständigkeit zur Umsetzung

- Stadtrat

3. Variante B1 (Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Pensum unverändert)

Eckwerte der Variante

- Mitgliederzahl Stadtrat unverändert
- Stadtammann vollamtlich
- Stadtratsmitglieder teilzeitlich (25%)
- Personalführung durch den Stadtammann
- Stadtratsmitglieder führen das Geschäft

Charakterisierung

- Neue Lösung bezüglich Geschäftsführung
- Unterschiedliche Aktivitäten der Stadtratsmitglieder, gegenüber Variante A aber etwas ausgeglichener
- Präsenz der Stadtratsmitglieder in der Verwaltung eher gering, etwas höher als bei Variante A

- Politische Vorbefassung durch die Stadtratsmitglieder (Nadelöhr Stadratsmitglied)
- Diskussion im Stadtrat nicht mehr unvoreingenommen, Identifikation mit den Geschäften durch die Stadtratsmitglieder wird stärker, der Blick für's Ganze dürfte eher abgeschwächt werden
- Generelle Hinwendung der Stadtratsmitglieder auch zu operativen Fragen
- Anteil ehrenamtliche Arbeit gleichbleibend
- Belastung der Stadtratsmitglieder tendenziell steigend (alle müssen sich vermehrt mit operativen Fragen befassen, Führung des Geschäfts bindet mehr Mittel)
- Personalpolitik aus einer Hand (Stadtammann)
- Schnittstelle zwischen Personalführung (Stadtammann) und Geschäftsführung (Ressort) kann bei gewissen Konstellationen schwierig sein.
- Rekrutierung Stadtratsmitglieder leicht eingeschränkt, grundsätzlich für alle offen

Umsetzungsbedarf / Aussenwahrnehmung

- Umsetzungsaufwand
 - Erheblich (grösser als bei Variante A)
- Organisation (Verwaltung, Aufgaben, Ressorts, etc.)
 - Die Ressortorganisation könnte grundsätzlich beibehalten werden, auch die Verwaltungsorganisation. Hingegen müssen die Abläufe einer grundlegenden Überprüfung unterzogen werden. Es wäre zudem wünschbar, wenn die Ressortorganisation mit der Verwaltungsorganisation in Einklang gebracht werden könnte.
- Anpassung Rechtsgrundlagen
 - Grundlegende Anpassung Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrats
- Kosten
 - Bescheiden
 - Verwaltungsmehraufwand kaum quantifizierbar
 - Bei grösseren Umbauarbeiten (Ressort und Verwaltungsorganisation in Einklang bringen) würden erhebliche "Umbaukosten" verursacht.
- Aussenwahrnehmung
 - Wahrnehmung durch Einwohnerrat: Positiv, Primat der Politik hergestellt, Stadtrat führt stärker
 - Wahrnehmung durch Verwaltung: Negativ (Vorrang der Politik, kommt vor Fachlichkeit)

Zuständigkeit zur Umsetzung

- Stadtrat

4. Variante B2 (Ressortmodell Geschäftsführung, 7. Stadtratsmitglieder, Drittelamt)

Eckwerte der Variante

- Mitgliederzahl Stadtrat unverändert
- Stadtammann vollamtlich

- Stadtratsmitglieder Drittelamtlich (33%%)
- Personalführung durch den Stadtammann
- Stadtratsmitglieder führen das Geschäft

Charakterisierung

- Neue Lösung bezüglich Geschäftsführung
- Unterschiedliche Aktivitäten der Stadtratsmitglieder, gegenüber Variante A aber etwas ausgeglichener
- Präsenz der Stadtratsmitglieder in der Verwaltung etwas höher als bei Variante B1
- Politische Vorbefassung durch die Stadtratsmitglieder (Nadelöhr Stadtratsmitglied)
- Diskussion im Stadtrat nicht mehr unvoreingenommen, Identifikation mit den Geschäften durch die Stadtratsmitglieder wird stärker, der Blick für's Ganze dürfte eher abgeschwächt werden
- Generelle Hinwendung der Stadtratsmitglieder auch zu operativen Fragen
- Anteil ehrenamtliche Arbeit gegenüber den Varianten A und B1 etwas abnehmend
- Belastung der Stadtratsmitglieder tendenziell steigend (alle müssen sich vermehrt mit operativen Fragen befassen, Führung des Geschäfts bindet mehr Mittel)
- Personalpolitik aus einer Hand (Stadtammann)
- Schnittstelle zwischen Personalführung (Stadtammann) und Geschäftsführung (Ressort) kann bei gewissen Konstellationen schwierig sein.
- Rekrutierung Stadtratsmitglieder eingeschränkt, tendenziell für die meisten offen

Umsetzungsbedarf / Aussenwahrnehmung

- Umsetzungsaufwand
 - Erheblich (grösser als bei Variante A)
- Organisation (Verwaltung, Aufgaben, Ressorts, etc.)
 - Die Ressortorganisation könnte grundsätzlich beibehalten werden, auch die Verwaltungsorganisation. Hingegen müssen die Abläufe einer grundlegenden Überprüfung unterzogen werden. Es wäre zudem wünschbar, wenn die Ressortorganisation mit der Verwaltungsorganisation in Einklang gebracht werden könnte.
- Anpassung Rechtsgrundlagen
 - Grundlegende Anpassung Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrats
- Kosten
 - Jährliche Mehrkosten „spürbar“ (Entschädigungserhöhung um 8% = Fr. 105'000, zuzüglich Versicherung und bescheidene Büroinfrastruktur, ausmachend ca. 33% auf der zusätzlichen Entschädigung, ergibt grob geschätzte *Mehrkosten von Fr. 140'000* pro Jahr).
 - Verwaltungsmehraufwand kaum quantifizierbar
 - Bei grösseren Umbauarbeiten (Ressort und Verwaltungsorganisation in Einklang bringen) würden erhebliche "Umbaukosten" verursacht.
- Aussenwahrnehmung
 - Wahrnehmung durch Einwohnerrat: Positiv, Primat der Politik hergestellt, Stadtrat führt stärker

- Wahrnehmung durch Verwaltung: Negativ (Vorrang der Politik, kommt vor Fachlichkeit)

Zuständigkeit zur Umsetzung

- Organisation: Stadtrat
- Erhöhung der Abgeltung (Pensen): Einwohnerrat

5. Variante B3 (Ressortmodell Geschäftsführung, 7 Stadtratsmitglieder, Halbamt)

Eckwerte der Variante

- Mitgliederzahl Stadtrat unverändert
- Stadtammann vollamtlich
- Stadtratsmitglieder halbamtlich (50%)
- Personalführung durch den Stadtammann
- Stadtratsmitglieder führen das Geschäft

Charakterisierung

- Neue Lösung bezüglich Geschäftsführung und Pensum
- Aktivitäten der Stadtratsmitglieder dürften weitgehend „harmonisiert“ werden
- Deutlich höhere Präsenz der Stadtratsmitglieder in der Verwaltung als bei den Varianten A, B1 und B2
- Starke Politische Vorbefassung durch die Stadtratsmitglieder (Nadelöhr Stadtratsmitglied)
- Diskussion im Stadtrat nicht mehr unvoreingenommen, Identifikation mit den Geschäften durch die Stadtratsmitglieder wird stärker, der Blick für's Ganze dürfte eher abgeschwächt werden
- Sektorielle Betrachtungsweise nimmt durch die Erhöhung der Pensen zu
- Generelle Hinwendung der Stadtratsmitglieder auch zu operativen Fragen
- Anteil ehrenamtliche Arbeit wird geringer
- Milizmässige Verankerung möglich
- Personalpolitik aus einer Hand (Stadtammann)
- Schnittstelle zwischen Personalführung (Stadtammann) und Geschäftsführung (Ressort) kann bei gewissen Konstellationen schwierig sein.
- Rekrutierung Stadtratsmitglieder eingeschränkt, nur noch für bestimmte Berufsgruppen möglich

Umsetzungsbedarf / Aussenwahrnehmung

- Umsetzungsaufwand
 - gross
- Organisation (Verwaltung, Aufgaben, Ressorts, etc.)
 - Die Ressortorganisation müsste neu gestaltet werden, damit angesichts der Halbämter (welche stark präsent sein würden) keine „Mehrfachüberordnungen“ (eine Abteilung dient mehreren Ressorts) mehr bestehen würden. Auch die Abläufe müssten einer grundlegenden Überprüfung unterzogen werden.
 - Bei Halbämtern müssten minimale Büroinfrastrukturen bzw. verstärkter administrativer Support gewährt werden.

- Anpassung Rechtsgrundlagen
 - Grundlegende Anpassung Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrats
 - Anpassung der Besoldungsgrundlagen der Stadtratsmitglieder
 - Anpassung der Regulierung der Pensionskasse für die Stadtratsmitglieder
- Kosten
 - Jährliche Mehrkosten erheblich (Entschädigungserhöhung Fr. 330'000, zuzüglich Versicherung und Büroinfrastruktur, ausmachend ca. 50% auf der zusätzlichen Entschädigung, ergibt grob geschätzte *Mehrkosten von Fr. 500'000* pro Jahr)
 - Einmalige Umsetzungskosten mittel
- Aussenwahrnehmung
 - Wahrnehmung durch Einwohnerrat: Positiv, Primat der Politik hergestellt, Stadtrat führt stärker
 - Wahrnehmung durch Verwaltung: Negativ (Vorrang der Politik, kommt vor Fachlichkeit)

Zuständigkeit zur Umsetzung

- Organisation: Stadtrat
- Erhöhung der Abgeltung (Pensen): Stimmberechtigte (§ 4 Bst. g GO)

6. Variante C (Ressortmodell Departement, Vollamt, 5 Stadtratsmitglieder)

Eckwerte der Variante

- Reduktion des Stadtrats auf 5 Mitglieder
- Vollämter (80%)
- Geschäftsführung durch die Stadtratsmitglieder
- Führung des Personals durch die Stadtratsmitglieder

Charakterisierung

- Neue Lösung bezüglich Geschäftsführung, Personalführung und Pensum
- Abwendung von der Milizpolitik
- Profipolitik, allenfalls mit einer bescheidenen Nebentätigkeit in der „Zivilgesellschaft“ (bis zu 20%)
- Aktivitäten der Stadtratsmitglieder ausgeglichen
- Präsenz der Stadtratsmitglieder in der Verwaltung hoch
- Politische Vorbefassung und Identifikation mit den Geschäften sehr hoch
- Starke Rücknahme des Engagements im Kollegium für das „Ganze“, starke Zunahme der sektoriellen Betrachtungsweise
- Starke Auseinandersetzung mit operativen Fragen
- Starke politische Führung der Verwaltung
- Weitgehender Wegfall des ehrenamtlichen Anteils an der politischen Arbeit
- Personalführung durch die Stadtratsmitglieder bedingt Koordination der Personalpolitik (Wegfall der Personalpolitik aus einer Hand)
- Rekrutierung gegenüber der Variante B2 einfacher, es stehen grundsätzlich wieder alle Berufsgruppen zur Verfügung
-

Auswirkungen / Umsetzungsbedarf

- **Umsetzungsaufwand**
 - Sehr gross
- **Organisation (Verwaltung, Aufgaben, Ressorts, etc.)**
 - Verwaltung wird in der Linie geführt, bedingt völlig neue Verwaltungsorganisation (ev. Wegfall der Abteilungsleitung, Führung der nächstunteren Hierarchieebene, ev. Zuweisung von Stabsressourcen)
 - Zuweisung der Aufgaben zu den Ressorts muss grundlegend geändert werden
 - Jedes Mitglied nimmt voll ausgebaute Büroinfrastruktur in der Verwaltung in Anspruch, ebenfalls Sekretariatsressourcen
- **Anpassung Rechtsgrundlagen**
 - Anpassung Gemeindeordnung (Reduktion Anzahl Stadratsmitglieder)
 - Grundlegende Anpassung Reglement über die Organisation und Geschäftsführung des Stadtrats
 - Anpassung der Besoldungsgrundlagen der Stadratsmitglieder
 - Anpassung der Regulierung der Pensionskasse für die Stadratsmitglieder
 - Regulierung der Entschädigung bei vorzeitigem Rücktritt bzw. Nichtwiederwahl der Stadratsmitglieder
- **Kosten**
 - Jährliche Mehraufwendungen gross
 - 4 x Fr. 220'000 abzüglich Ist-Kosten (Fr. 330'000) = Fr. 550'000, zuzüglich 50% Versicherung und Büroinfrastruktur, zuzüglich ca. 50% Sekretariat, ergibt grob geschätzte *Mehrkosten von Fr. 1'000'000* pro Jahr.
 - Einmalige Umsetzungskosten gross
- **Aussenwahrnehmung**
 - Wahrnehmung durch Einwohnerrat: Positiv, Primat der Politik hergestellt, Stadtrat führt stärker
 - Wahrnehmung durch Verwaltung: Negativ (Vorrang der Politik, kommt vor Fachlichkeit)
 - Ev. werden die Stadratsmitglieder vermehrt als „Einzelkämpfer“ wahrgenommen
 - Spezialfall „Aarau“, bei dieser Stadtgrösse unübliches Modell

Zuständigkeit zur Umsetzung

- Organisation: Stadtrat
- Erhöhung der Abgeltung (Pensen): Stimmberechtigte (§ 4 Bst. g GO)
- Reduktion Anzahl Stadratsmitglieder: Stimmberechtigte (§ 31 GO)