

kriens

Beantwortung Interpellation

Nr. 043/2025 Interpellation Portmann: Wie gut passt das Krienser Führungsmodell zu den steigenden Anforderungen aus Finanzhaushaltsreglement und Gemeindeordnung?

Eingang

25.06.2025

Zuständiges Departement

Präsidialdepartement



Beantwortung

Einleitende Bemerkungen

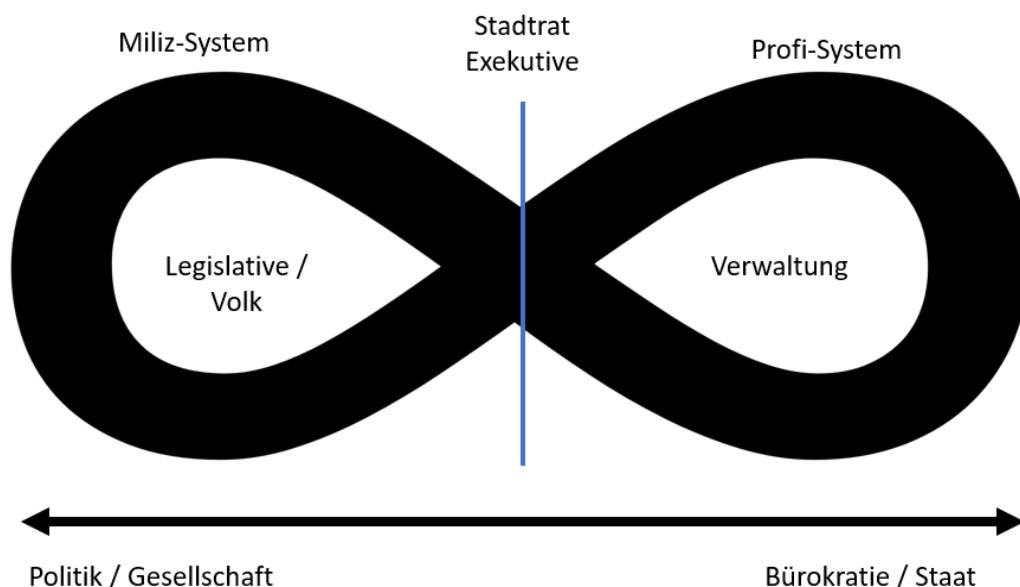
Der Interpellant stellt mit seinen einleitenden Bemerkungen und sieben Fragen die These auf, dass das aktuelle Krienser Führungsmodell Grenzen aufweise, die sich insbesondere bei steigenden Anforderungen im Controlling und in der ungenügenden Leistungsfähigkeit beim Realisieren geplanter Investitionen zeigen. Grundsätzlich empfiehlt der Interpellant für eine professionelle Führung ein Übergang zu einem anderen Führungsmodell, namentlich ein Übergang zu einem Modell «Stadtrat als Verwaltungsrat (CEO-Modell)». Dabei bezieht er sich auf einen «Leitfaden für die Erarbeitung einer Gemeindeordnung» des VLG (Verband Luzerner Gemeinden) aus dem Jahr 2005, der folgende vier Führungsmodelle vorsieht:

1. Stadtrat als "Verwaltungsrat" (CEO-Modell)
2. Stadtrat als "Verwaltungsrat" (Modell mit dem Delegierten des Verwaltungsrats)
3. Stadtrat als "Geschäftsleitung" mit strategischer Ressortverantwortung
4. Stadtrat als politisches Führungs- und administrativ vollziehendes Organ

Dabei ist der Interpellant der Ansicht, dass das aktuelle Krienser Führungsmodell im Wesentlichen dem obigen Modell Nr. 4 «Stadtrat als politisches Führungs- und administrativ vollziehendes Organ» entspricht, welches primär für kleinere Gemeinden geeignet sei.

Es trifft zu, dass im Leitfaden aus dem Jahre 2005 dieses Modell Nr. 4 vor allem für kleinere Gemeinden empfohlen wird. Im Gegensatz zum Interpellanten ist der Stadtrat aber der Ansicht, dass das Krienser Führungsmodell am ehesten obigen Modell Nr. 3 «Stadtrat als Geschäftsleitung mit strategischer Ressortverantwortung» entspricht, auch wenn ein 20-jähriger Leitfaden nicht mehr 1:1 auf die heutige Situation angewendet werden kann. Zwar üben einzelne Mitglieder des Stadtrates zu einem kleinen Teil auch operative Aufgaben, wie das Verfassen von Antworten von politischen Vorstössen aus, sie konzentrieren sich aber hauptsächlich auf die strategische Steuerung ihrer Departemente und im Gremium des Stadtrates für die gesamte Stadtverwaltung. Dieses Führungsmodell hat sich im Laufe der Jahre etabliert, sich wirtschaftlich als effektiv erwiesen und sich im Kern bewährt. Zudem kann darauf hingewiesen, dass in allen Parlamentsgemeinden des Kantons Luzern das CEO – Modell nicht angewendet wird. In Ebikon wurde das CEO - Modell auch wegen der Einführung des Parlaments wieder abgeschafft.

Hingewiesen kann auch auf folgende Grafik aus dem Buch «Politik als Beruf» von Max Weber, die das Exekutiv-Amt gut als Schnittstelle und politischer Übersetzer zwischen Volk/Parlament und Staat/Verwaltung illustriert:



Zudem weist der Stadtrat darauf hin, dass basierend auf § 18 des kantonalen Gemeindegesetzes der Stadtrat die Gesamtverantwortung für die Gemeindeverwaltung trägt. Der Stadtrat legt dabei die Organisation und das Controlling-System der Gemeinde fest. Dies steht in Kriens teilweise im Widerspruch zur vom Einwohnerrat zu genehmigenden Organisationsverordnung, weil in der Organisationsverordnung auch die Organisation der Stadtverwaltung geregelt ist. Deshalb informiert der Stadtrat den Einwohnerrat gleichzeitig mit der Beantwortung dieser Interpellation, dass er dem Einwohnerrat im ersten Halbjahr 2026 eine Revisionsvorlage zur Organisationsverordnung vorlegen wird, bei der unter anderem die Organisation der Stadtverwaltung aus der Organisationsverordnung entfernt resp. in einen Erlass des Stadtrates transferiert werden soll. Damit sollen die Vorgaben des Gemeindegesetzes korrekt umgesetzt werden.

Beantwortung der Fragen der Interpellation

1. Welches der 4 Führungsmodelle aus dem Leitfaden des VLG wird heute in Kriens umgesetzt?

In Kriens wird im Wesentlichen das Modell Nr. 3 «Stadtrat als Geschäftsleitung mit strategischer Ressortverantwortung» umgesetzt.

2. Wie werden in Realität Vakancen im Kader (Ressort- und Abteilungsleitende) bewältigt?

Bei der Anstellung von Abteilungsleitenden wird die Anstellung mit Beschluss des Gesamt-Stadtrats beschlossen. Der Rekrutierungsprozess und der Antrag zur Anstellung an den Stadtrat erarbeitet das zuständige Mitglied des Stadtrates zusammen mit der Abteilung Personaldienste. Dem Gesamt-Stadtrat werden in der Regel mindestens zwei Bewerbende zur Auswahl vorgestellt. Die Anstellung von Ressortleitenden erfolgt durch die Abteilungsleitung zusammen mit der Abteilung Personaldienste.

Es trifft zu, dass es in Anbetracht der Kündigungsfrist von 3 Monaten gemäss Art. 9 Personalreglement zu Vakancen kommen kann zwischen dem Austritt einer Kaderperson und dem Neueintritt der Nachfolgerin oder des Nachfolgers. Diese Vakancen werden in der Regel durch Stellvertretende überbrückt, bei der obersten Kaderstufe der Abteilungsleitenden gelegentlich auch durch Mitglieder des Stadtrates. Bei längeren Vakancen kann man Fachaufgaben auch extern vergeben oder externe Fach- und Führungspersonen im Auftragsverhältnis engagieren.

3. Wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit wenden Mitglieder des Stadtrates direkt fürs operative Tagesgeschäft auf? Bei Vollbesetzung der Aufgabenbereiche und/oder bei Unterbesetzung!

Die Mitglieder des Stadtrates wenden durchschnittlich 10 bis 20 % ihrer Arbeitszeit für operative Tätigkeiten auf.

4. Wie oft schreiben Mitglieder des Stadtrates B&A's sowie Antworten auf Vorstösse selbst?

Die politische und strategische Finalisierung von Berichten und Anträgen (inkl. Behandlung von Vorstössen etc.) an den Einwohnerrat entspricht einer Kernaufgabe der Mitglieder des Stadtrates. In diesem Sinne sind die Mitglieder des Stadtrates oft in die Verfassung von Berichten und Anträgen an den Einwohnerrat involviert.

5. Wie könnte der Stadtrat von dieser operativen und administrativen Arbeit entlastet werden?

Wie unter den einleitenden Bemerkungen erwähnt, ist der Stadtrat der Überzeugung, dass sich beim aktuellen Führungsmodell die Mitglieder des Stadtrates hauptsächlich auf die strategische Steuerung ihrer Departemente und im Gremium des Stadtrates für die gesamte Stadtverwaltung konzentrieren können. Da jedoch die Verwaltung der Stadt Kriens im Quervergleich mit vergleichbaren Gemeinden personell relativ knapp aufgestellt ist, unterstützen die Mitglieder des Stadtrates das Kader punktuell auch bei operativen Arbeiten. Dies bringt aber auch Vorteile, weil damit die Stadtratsmitglieder gut informiert sind über die Arbeit in ihren Departementen. Damit erhalten sie ein besseres Verständnis für die Anliegen der Bevölkerung und der Wirtschaft, zudem können sie Anträge an den Gesamtstadtrat aus ihren Departementen besser vertreten. Des Weiteren kann darauf hingewiesen werden, dass die Grenze zwischen strategischer und operativer Arbeit oft klar gezogen werden kann.

6. Wie könnte sichergestellt werden, dass alle Mitglieder des Stadtrats ausschliesslich strategisch arbeiten?

Siehe Antwort zur Frage 5. Zudem werden punktuelle Optimierungen durch Pensen-Anträge im Rahmen des Budgetprozesses geprüft.

7. Welche Vorteile hätte ein CEO-Modell (Modell 1 gemäss Leitfaden VLG) oder ein Verwalter-Modell (Modell 2 gemäss Leitfaden VLG) für die Stadt Kriens?

Der Stadtrat will am bisherigen Führungsmodell, mit allenfalls leichten Optimierungen, festhalten. Betreffend einzelne Vor- und Nachteile der verschiedenen Führungsmodelle wird auf den beiliegenden VLG - Leitfaden verwiesen.

Der Stadtrat ist klar der Meinung, dass das CEO- oder Verwalter-Modell für eine Stadt der Grösse der Stadt Kriens nicht geeignet ist. Beim CEO- oder Verwalter-Modell wird die operative Leitung der Verwaltung vollkommen an eine Geschäftsführung mit der Unterstützung durch eine Geschäftsleitung (bestehend aus Kader-Mitarbeitenden) delegiert. Bei einzelnen Gemeinden mit diesem Führungsmodell übernimmt auch ein Mitglied der Exekutive, in der Regel das Präsidium, den Vorsitz dieser Geschäftsleitung. Der Stadtrat von Kriens beurteilt jedoch die Stadtverwaltung als zu gross und zu komplex, als dass deren Leitung vollständig einer Geschäftsleitung bestehend aus Kadermitarbeitenden übergeben werden soll. Zudem will der Stadtrat am vor einigen Jahren gefällten Grundsatzentscheid festhalten, dass alle Mitglieder des Stadtrates über ein gleiches Pensum von 80 % verfügen sollen, wobei alle einem Departement vorstehen und damit einen über einen ähnlichen Verantwortungsbereich verfügen. Damit wird auch gewährleistet, dass der politischer und verwaltungsinterner Führungskreislauf eng vernetzt sind.

Kriens, 15. Oktober 2025