

## **Motion Notter Daniel, SVP, und Gähler Judith, FDP, vom 7. März 2024 betreffend "Wettingen - Zukunftsfähig mit modernem Führungsmodell"; Entgegennahme und gleichzeitige Abschreibung**

---

Anlässlich der Einwohnerratssitzung vom 7. März 2024 Notter Daniel, SVP, und Gähler Judith, FDP, folgende Motion ein:

### **Antrag**

Der Gemeinderat soll beauftragt werden, erforderliche Schritte zu unternehmen, um in Wettingen zeitnah ein fortschrittlicheres Führungsmodell zu implementieren. Dabei sollten insbesondere die Modelle "Geschäftsleitung" und "Verwaltungsleitung" evaluiert werden. Zudem ist eine Überprüfung der Grösse der Exekutive sowie der Arbeitspensen der Exekutivmitglieder anzustreben.

### **Begründung**

Der gesellschaftliche und politische Wandel stellt Gemeinden vor zunehmend komplexere Herausforderungen. Die steigende Bevölkerungszahl führt zu neuen Bedürfnissen, welche individuelle Lösungen erfordern. Die aktuelle Vielzahl an anspruchsvollen Aufgaben überfordert zunehmend die traditionellen Strukturen von Behörden und Verwaltung, weshalb die Prüfung alternativer Führungsmodelle unerlässlich ist.

Das derzeitige Führungsmodell Wettingens, basierend auf Konzepten aus dem letzten Jahrzehnt, ist überholt und für die Verwaltung unattraktiv. Die Mehrfachrollen des Gemeindeammanns - als Bürger, Arbeitnehmer, Leiter sowohl der strategischen als auch der operativen Ebene und oberster Personalchef - entspricht nicht mehr den heutigen Anforderungen an eine klare Trennung strategischer und operativer Aufgaben. Aktuelle Herausforderungen, wie sie beispielsweise im Bereich der kommunalen Polizeiarbeit (Repol) auftreten, verdeutlichen die Grenzen des aktuellen Modells. Angesichts bevorstehender Neubesetzungen zentraler Positionen in der Exekutive und/oder anstehender Pensionierungen in der Verwaltung bietet sich nun eine optimale Gelegenheit, das Führungsmodell zu überdenken und zukunftsfähig zu gestalten.

## **Erwägungen des Gemeinderats**

### Vorbemerkung

Anlässlich des Round Tables mit den Orts- und Fraktionspräsidien vom 29. August 2023 informierte der Gemeinderat über die aufgenommenen Arbeiten für eine Reorganisation der Verwaltung. Dabei wurde u. a. über die Prüfung der verschiedenen Führungsmodelle sowie die Überprüfung der Pensen der Gemeinderatsmitglieder orientiert (entspricht dem formulierten Antrag). Im Anschluss an den Round Table wurde eine schriftliche Vernehmlassung bei allen Parteien durchgeführt. Die Rückmeldungen daraus sind in die weiteren Arbeiten des Gemeinderats eingeflossen.

Die Motionärin war am Round Table anwesend. Es ist davon auszugehen, dass die Parteien die Vernehmlassung intern besprochen haben. So kann angenommen werden, dass auch der Motionär Kenntnis von den Arbeiten des Gemeinderats hatte. Der Gemeinderat zeigt sich daher erstaunt darüber, dass die vorliegende Motion – in Kenntnis der aufgenommenen Projektarbeiten – eingereicht wurde.

Der Gemeinderat informiert an der Einwohnerratssitzung vom 16. Mai 2024 im Rahmen eines Zwischenberichts über den Stand der Reorganisation der Verwaltung. Aus formalen Gründen wird in diesem Traktandenbericht dieser Zwischenbericht ebenfalls wiedergegeben werden.

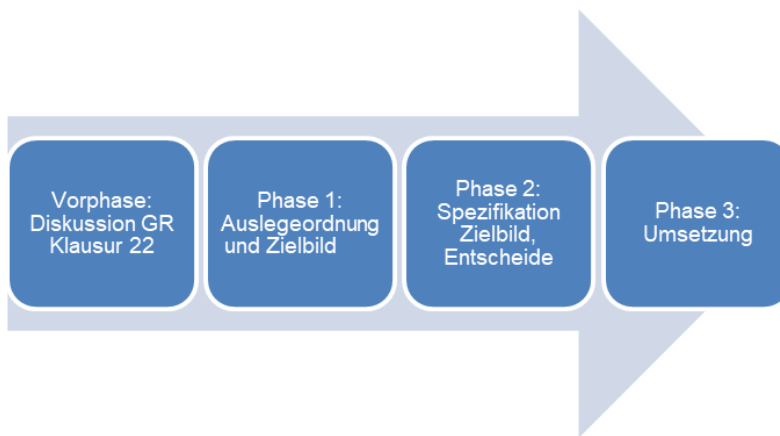
Der Gemeinderat informiert wie folgt über das Projekt:

## **1. Auslöser und Projektorganisation**

### a) Auslöser der Reorganisation

In jüngster Vergangenheit machten sich immer mehr Schwachstellen im organisatorischen System der Gemeindeverwaltung Wettingen bemerkbar. Der Gemeindeammann ist – neben den politischen Aufgaben – stark operativ tätig und hält faktisch die Verwaltungsleitung inne. Dies gilt auch für einzelne Mitglieder des Gemeinderats, weil das Führungsmodell heterogen und die operativen Schnittstellen unterschiedlich effizient sind. Dies führt zu ineffizienten Führungs- und Entscheidungsprozessen und Überlastungen. Im Hinblick auf die kommende Legislaturperiode und auf eine mögliche Nachfolge im Amt als Gemeindeammann soll eine Entflechtung zwischen strategischen und operativen Aufgaben erfolgen und die Belastung (vor allem von Gemeindeammann und Gemeinderat) reduziert werden (Vereinbarkeit). Gleichzeitig sollen Optimierungsmöglichkeiten im Ressortführungssystem (z. B. mehrere Ressortvorstehende für eine Abteilungsleitung bzw. Ressorts ohne eigene Abteilung) eruiert und vertieft betrachtet werden.

Der Gemeinderat hat sich auch dazu entschieden, im Rahmen eines Projekts die Reorganisation zu analysieren, ein Zielbild zu erarbeiten und entsprechende Entscheide für die Umsetzung vorzubereiten. Dazu werden verschiedene Projektphasen unterschieden:

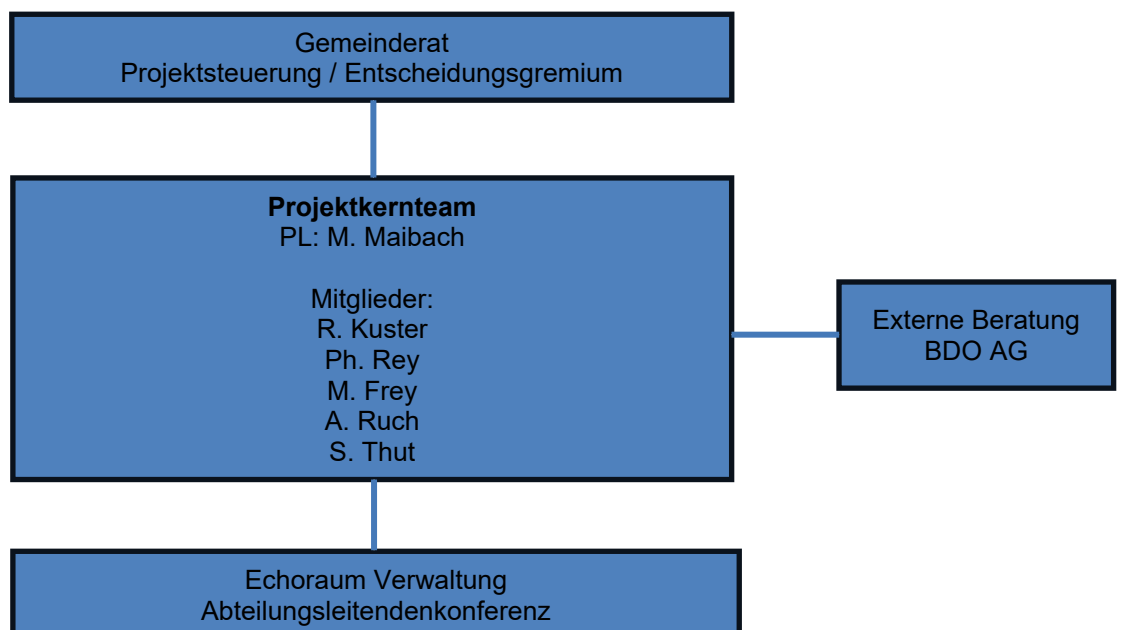


Mittlerweile ist die Phase II abgeschlossen. Der vorliegende Bericht ist ein Zwischenbericht und zeigt die wichtigsten bisherigen Erkenntnisse und die Entscheide auf.

#### b) Projektorganisation

Nachdem der Einwohnerrat am 12. März 2020 ein Kreditbegehren für eine externe Unterstützung ablehnte, hat der Gemeinderat für das vorliegende Projekt eine interne Projektorganisation ins Leben gerufen. Der Gemeinderat Wettingen hat für die Reorganisation der Verwaltungsführung ein MPM-Projekt (Nr. 2023-02) verabschiedet. Ab Phase II wird das Projekt extern punktuell unterstützt durch die Fachexpertise der BDO.

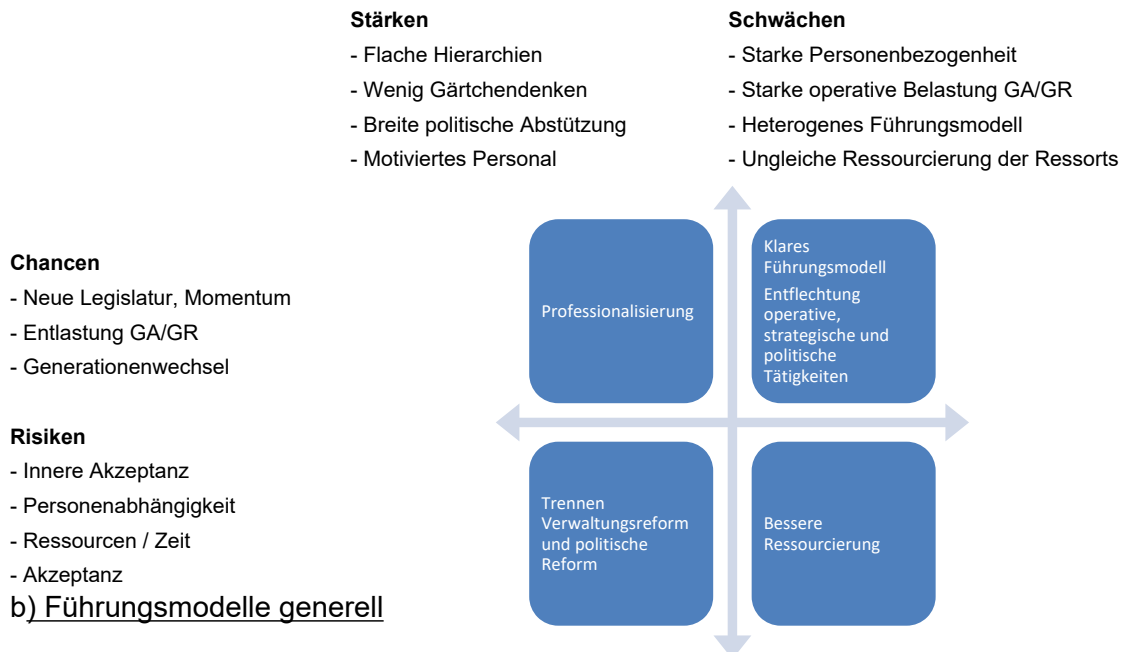
Die Zuständigkeiten in der Projektorganisation präsentieren sich folgendermassen:



## 2. Analyse und Zielbild (Phase I)

Im Rahmen von mehreren Workshops wurden in Phase I der Istzustand analysiert und auch Erfahrungen aus anderen Gemeinden eingeholt. Daraus wurde ein Zielbild entwickelt, das am Round Table im August 2023 den politischen Parteien und Fraktionen präsentiert worden ist. Im Anschluss ist eine Vernehmlassung erfolgt.

### a) SWOT-Analyse und Handlungsbedarf



In der Theorie werden in der Regel die folgenden Modelle unterschieden<sup>1</sup>. Wettingen verfolgt heute das operative Modell.

### Operatives Modell

Im operativen Modell (Ressortsystem mit Linienverantwortung bei den Gemeinderatsmitgliedern) führen die Gemeinderatsmitglieder ihre Ressorts politisch wie auch in der Linie (fachlich-operativ und personell). Zusätzlich übernehmen sie in ihren Ressorts mehr oder weniger umfangreiche administrativ-vollziehende Aufgaben. Im Gemeinderat werden zahlreiche operative Geschäfte behandelt.

### Delegiertes Modell

Im Delegierten-Modell (Ressortsystem mit delegiertem Gemeinderatsmitglied als Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter) sind die einzelnen Gemeinderatsmitglieder lediglich für die politische Führung ihres Ressorts verantwortlich. Die Gemeindeverwaltung wird durch ein Gemeinderatsmitglied, also durch eine politisch gewählte Person geleitet. Dies im Gegensatz zum Verwaltungsleiter-Modell, in welchem die Verwaltung durch eine angestellte Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer geführt wird.

### Geschäftsleitungsmodell

Im Geschäftsleitungsmodell (Ressortsystem mit operativer Geschäftsleitung durch Verwaltungskader) wird die politische Führung der Ressorts ebenfalls durch die einzelnen Gemeinderatsmitglieder wahrgenommen. Die Führung der Verwaltung in der Linie (fachlich-

<sup>1</sup> Quelle: Leitfaden Organisation der Gemeindeverwaltung; Mögliche Führungsmodelle; Gemeindeabteilung DVI und Gemeindeammänner-Vereinigung Kanton Aargau

operativ und personell) wird durch eine Geschäftsleitung sichergestellt, welche sich aus Kadermitgliedern der Verwaltung (z. B. Gemeindegeschreiberin oder Gemeindegeschreiber, Leitende Finanzen und Bauverwaltung) und allenfalls dem Gemeindeammann zusammensetzt.

### **Verwaltungsleitungsmodell**

Beim Verwaltungsleitermodell (Ressortsystem mit Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter oder sog. CEO-Modell) führt eine angestellte Geschäftsführerin bzw. ein angestellter Geschäftsführer die Gemeindeverwaltung in der Linie. Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind für die politische Führung ihres Ressorts zuständig.

### c) Erfahrungen aus anderen Gemeinden

Insgesamt wurde die Organisation von acht Gemeinden/Städten genauer betrachtet. Generell kann ausgesagt werden, dass es kein einheitliches Modell (Role Model) gibt. Es gibt eine hohe Diversität auf kommunaler Ebene.

Die Projektgruppe hat auch Gespräche mit Schlüsselpersonen der jeweiligen Verwaltungsorganisationen geführt. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Trennung von operativen und strategischen Aufgaben überall eine wichtige Leitlinie darstellt und gute Erfahrungen mit Führungsgremien (Verwaltungsleitung, Geschäftsleitung) auf Verwaltungsebene gemacht worden sind. Gleichzeitig ist wichtig, dass alle Beteiligten diese Trennung auch verinnerlichen und sie leben. Dazu braucht es ein proaktives Change Management.

Die Projektgruppe hat die Erkenntnisse sowie Punkte, die besonders gut funktionieren mit in die weiteren Arbeiten miteinbezogen.

### d) Zielbild Wettingen

Der Gemeinderat hat aufgrund der Analysearbeiten der Projektgruppe folgendes Zielbild formuliert:

- Trennung von strategisch/politischer Ebene und operativer Ebene
- Geschäftsleitungsmodell mit neuer Stelle Vorsitzende/r Geschäftsleitung und zugehörigen Stabsfunktionen für die operative Ebene
- Ressortverteilung muss flexibel und agil sein (generischer Vorschlag mit Spielräumen und Diskussion einer möglichen politischen Reform)
- Heutige Nebenämter des Gemeindeammanns müssen thematisiert werden
- Pensenabtausch Gemeindeammann/Gemeinderat zu operativer Führung als Basis für die Finanzierung

## e) Resultierende Reformebenen

Grundsätzlich lassen sich vier Reformebenen unterscheiden. Die ersten beiden Ebenen (Verwaltungsreform: VL-Modell, GL-Modell) betreffen die Verwaltungsorganisation und können (vorbehältlich der Finanzbeschlüsse) durch den Einwohnerrat vom Gemeinderat umgesetzt werden. Die Ebenen mit Änderungen der Anzahl Mitglieder Gemeinderat und/oder Kommissionen bzw. Anzahl Mitglieder Einwohnerrat (politische Reform) bedürfen einer Revision der Gemeindeordnung unter Einbezug von Einwohnerrat bzw. Bevölkerung.

<b>Ebenen</b>	<b>Modell</b>	<b>Begründung</b>	<b>Finanzen</b>	<b>Entscheide</b>
Entlastung GA	<b>VL-Modell</b>	CEO in Verwaltung statt GR	Reduktion Pensum/Entgelt GA; Kosten VL	GR: Kompetenzdelegation ER: Entschädigung GR, Budget
Entlastung GR	<b>GL-Modell</b>	Trennung strat. und operativ	Reduktion Pensen/Entgelt GA und GR; Kosten VL-GL	Wie oben
Reduktion GR	<b>GL-Modell 5 statt 7 GR</b>	Minimierung Schnittstellen	Reduktion Pensen/Entgelt GA; Kosten VL-GL	Wie oben plus Gemeindeordnung (ER, Bevölkerung)
Reduktion Kommissionen und ER	<b>GL-Modell 5 statt 7 GR Zusammenlegen Fiko und GPK 30 statt 50 ER</b>	Reduktion politischer Apparat	Reduktion Pensen/Entgelt GA; Kosten VL-GL	Wie oben plus Gemeindeordnung und Gesch.regul. ER  (ER, Bevölkerung)

#### f) Vernehmlassung politische Parteien

Anlässlich des Round Table vom 29. August 2023 wurden die politischen Parteien von Wettingen über die bisherigen Arbeiten zur Reform informiert und eine erste Diskussion geführt. Daraufhin hatten die Parteien die Möglichkeit, sich schriftlich dazu vernehmen zu lassen. Die Vernehmlassungsantworten können wie folgt zusammengefasst werden:

Sind Sie einverstanden mit der grundsätzlichen Stossrichtung der Verwaltungsreform (Zielbild)?	Grundsätzlich positive Aufnahme. Wichtig sei jedoch, dass sich die Verwaltung nicht von der Politik abkoppelt. Bedenken, dass gute Führungspersonen schwer zu finden sind.
Wie stehen Sie zu einer politischen Reform auf Gemeinderatsstufe (Reduktion von 7 auf 5 Mitglieder)?	Prüfenswerter Vorschlag. Arbeitsbelastung der einzelnen Gemeinderatsmitglieder soll nicht erhöht werden. Möglichst alle Parteien sollten im Gemeinderat vertreten sein – das wäre mit 7 Mitglieder eher gegeben. Kann logische Folge der Reorganisation sein – allenfalls nach einer Übergangsphase von einer Legislatur. Eine Partei formulierte es als unbedingtes Ziel.
Wie stehen Sie zu einer politischen Reform auf Stufe Einwohnerrat (Reduktion bzw. Öffnung der Kommissionen)?	Ablehnende Aufnahme. Zusammenlegung Fiko und GPK diskussionswert. Öffnung der Kommissionen für nicht ER-Mitglieder ablehnend.
Wie stehen Sie zu einer politischen Reform auf Stufe Einwohnerrat (Reduktion der Anzahl Mitglieder)?	Eine Partei sprach sich für eine Reduktion aus. Alle anderen äusserten eine ablehnende Haltung. Die Kostenersparnis sei gering und es führe zu einer weniger breit abgestützten Volksvertretung.
Sind Sie einverstanden mit der Bedingung, dass eine Reform grundsätzlich kostenneutral erfolgen sollte?	Mehrheitliche Zustimmung. Jedoch werden Bedenken geäussert, ob dies realistisch sei. Langfristig sollen die Kosten gesenkt werden.

### 3. Konkretes Organisationsmodell (Phase II)

#### a) Vorgehen und Mitwirkung

Die Erkenntnis aus der ersten Phase hat den Gemeinderat motiviert, in der Phase II insbesondere die folgenden Fragen zu klären:

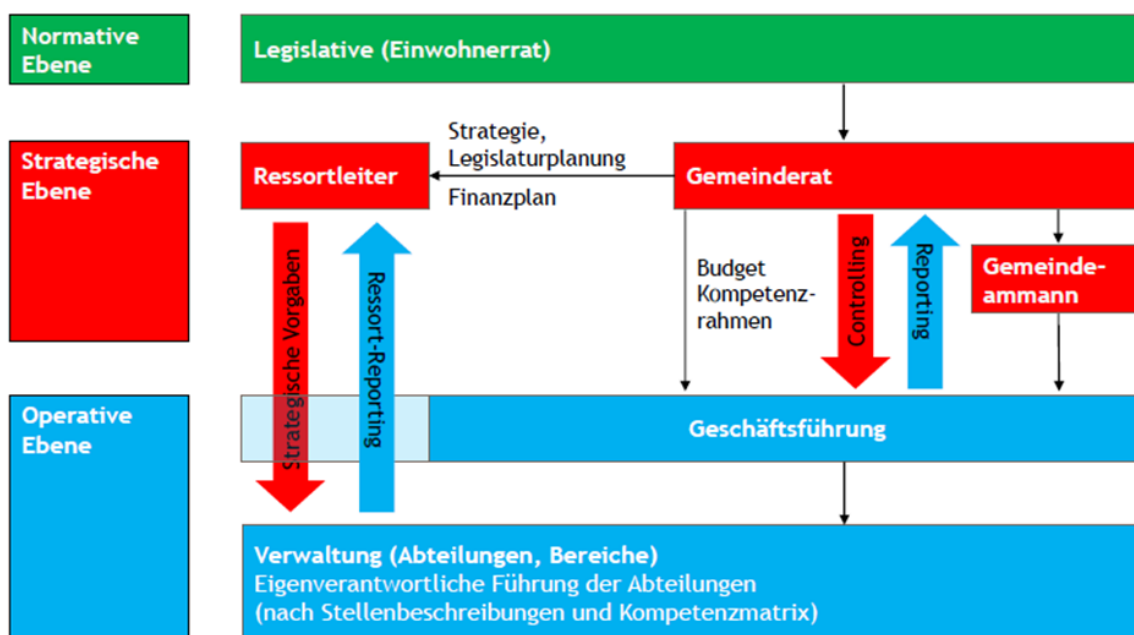
1. Wie funktioniert die Trennung zwischen strategischen/politischen und operativen Geschäften?
2. Macht es Sinn, eine politische Reform einzuleiten und eine Reduktion insbesondere der Anzahl Mitglieder im Gemeinderat für die nächste Legislatur anzugehen?
3. Wie soll die Verwaltungsführung (Verwaltungsleitung vs. Geschäftsleitung) aussehen (Mitglieder, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten)?
4. Wie soll die Umsetzung geschehen (zu vertiefende Themen; Wann-Was; Begleitung)?

Die Abteilungsleitungen wurden regelmässig über die Arbeiten informiert und miteinbezogen. Ihre Erwartungen und Bedenken wurden früh abgefragt und wo möglich berücksichtigt. Der Projektleiter führte diverse Einzelgespräche. Mitte März 2024 erfolgte eine Echoraumveranstaltungen – moderiert durch die BDO AG.

Die Abteilungsleitenden hatten die Möglichkeit, sich zu ersten Vorentscheiden des Gemeinderats zu äussern und über das angedachte künftige Modell zu diskutieren. Die Rückmeldungen aus diesem Echoraum sind in den nachstehend ausgeführten Umsetzungsentscheiden eingeflossen.

#### b) Zusammenspiel strategische und operative Ebene

Die folgende Abbildung zeigt das grundsätzliche Zusammenspiel zwischen Politik und Verwaltung.



Quelle: BDO AG

Daraus leiten sich folgende Kernaufgaben ab:

<b>Gemeinderat</b>	<b>Strategische Ebene</b>	
	Strategie / Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitbild, Legislaturziele, Jahresziele</li> <li>- Controlling – Reporting</li> <li>- Aufgaben- und Finanzplanung</li> <li>- Leitlinien Personal- und Lohnpolitik</li> <li>- Anstellung Kader (GL)</li> </ul>
	Gesetz / Vollzug (nicht delegierbar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben / Kompetenzen zuweisen</li> <li>- Beschlüsse von / zu Vollzugsaufgaben</li> <li>- Vorbereitung und Antragsstellung politische Geschäfte (Einwohnerrat)</li> <li>- Steuerung Finanzhaushalt, Budget</li> <li>- Kommissionen einsetzen</li> <li>- Vernehmlassungen</li> <li>- Einbürgerungen</li> </ul>
	Kommunikation / Repräsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meinungsbildungsprozess führen</li> <li>- Erwartungen der Bevölkerung abholen</li> <li>- Anlaufstelle für Anliegen der Bevölkerung</li> <li>- Reporting-Tätigkeiten (Rechenschaftsbericht)</li> </ul>

<b>Verwaltung</b>	<b>Operative Ebene</b>	
	Stufe Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordination Verwaltungstätigkeit</li> <li>- Abstimmen Massnahmen mit Legislatur-/ Jahreszielen</li> <li>- Reporting (Berichtswesen) und Controlling (Überprüfung der Zielerreichung)</li> <li>- Risikomanagement, IKS</li> <li>- Personalmanagement</li> <li>- Kommunikation / Marketing</li> <li>- ICT, Telefonie, Datenschutz</li> <li>- Projektportfolio-Management, Projektmanagement</li> <li>- Delegierte Entscheidungen für Sachgeschäfte</li> </ul>
	Stufe Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortliche Führung der Fachaufgaben nach Stellenbeschreibung und Kompetenzmatrix sowie gesetzlichen Vorgaben</li> <li>- Personalführung innerhalb der Abteilung</li> </ul>

### c) Grösse Gemeinderat

Die Projektgruppe hat verschiedene Organigramme mit 7 bzw. 5 Mitgliedern erarbeitet und ausgewertet. Dabei hat sich gezeigt, dass grundsätzlich eine Neuorganisation der Ressorts mit 5 GR möglich ist. Grundsätzlich könnten die Führungsspanne und die Schnittstellen optimiert werden. Es ist aber anspruchsvoll, eine ausgeglichene Aufgabenverteilung zu erzielen. Bei 7 Mitgliedern gibt es ebenfalls Optimierungspotenziale bei der Zuteilung und Organisation der Ressorts (Organisation zentrale Dienste, Schnittstellen Bau und Planung, Koordination Gesellschaft).

Für den Gemeinderat müssen folgende Argumente bei der Frage nach der Grösse des Exekutivbehörde in Betracht gezogen werden:

Gemeinderat mit 7 Mitgliedern

- + Grössere politische Abstützung, Einbindung aller Parteien - Konkordanz
- + Reorganisation der Verwaltung braucht viel Energie. Eine gleichzeitige Reduktion des Gemeinderats könnte das System überfordern.
- + Priorität auf Einführung Geschäftsleitung legen, um dringend benötigte Entlastung Amt Gemeindeammann zu erreichen --> Attraktivitätssteigerung Amt
- Professionalisierung bringt nicht zwingend weniger Arbeit für Ressortvorstehende (Kritisch gegenüber Reduktion Pensum Gemeinderat)

Gemeinderat mit 5 Mitgliedern

- + Chance des Rücktritts von mehreren Gemeinderatsmitgliedern auf die nächste Legislatur nutzen
- + Heutige Pensen (Gemeinderat und Verwaltung) könnten bestehen bleiben
- Tagesbelastung höher
- für einzelnes Mitglied keine Attraktivitätssteigerung des Amtes
- Mögliche Instabilität mit kleinerer Grösse bei internen Differenzen

Die Argumente für das 7er-Modell überwiegen. Einerseits ist die politische Abstützung breiter und die Konkordanz kann besser gelebt werden.

Die Einführung einer operativen Geschäftsleitung in der Verwaltung wird umfangreiche Arbeiten und viele Veränderungen mit sich bringen, die einen gut begleiteten Change-Prozess bedingen. Der Gemeinderat stellte sich deshalb die berechnete Frage, ob eine gleichzeitige Reduktion des Gemeinderats zu ambitiös sei, da dieser Schritt noch mehr Veränderungen mit sich bringt.

Die Möglichkeit, ohne zwingende Abwahl den Gemeinderat zu verkleinern, bietet sich auf den Beginn der kommenden Amtsperiode. Es ist möglich, dass es sich damit um eine einmalige Gelegenheit handelt. Es ist aber nicht ausgeschlossen, dass bei den übernächsten Gesamterneuerungswahlen wiederum eine ähnliche Konstellation herrschen könnte.

Um die dringend benötigte Entlastung des Gemeindeammanns und der restlichen Gemeinderatsmitglieder zu erreichen, ist die Einführung einer operativen Geschäftsleitungsebene prioritär zu behandeln. Ein fundierter Prozess mit guter Vorbereitung und stringenter Umsetzung inkl. einem unterstützenden Change-Prozess braucht Zeit und Ressourcen. Das System "Gemeindeverwaltung" darf dabei aber nicht überfordert werden.

Die Einführung einer Geschäftsleitung bringt die nötige Entlastung des Gemeindeammanns und des Gemeinderats, was eine Attraktivitätssteigerung der Ämter – und so hoffentlich motivierte und valable Kandidierende – mit sich bringt. Wenn sich die Geschäftsleitung etabliert hat, kann eine Reduktion des Gemeinderats in einem zweiten Schritt in der kommenden Amtsperiode geprüft werden. Dies wurde im Rahmen der Vernehmlassung sogar von einer Partei vorgeschlagen.

#### d) Einführung operative Geschäftsleitung

Im Rahmen der zweiten Phase hat sich der Gemeinderat dazu entschieden, sich auf ein Modell mit einer Geschäftsleitung zu fokussieren.

Im Verwaltungsleitungsmodell führt eine Einzelperson, im Geschäftsleitungsmodell eine Gruppe von Personen die Verwaltung. Die Geschäftsleitung wird geführt durch die geschäftsleitende Person, die selbst keine eigene Abteilung führt.

Der Gemeinderat sieht ganz klar einen Vorteil im GL-Modell, indem ein Teil der Abteilungsleitenden in Entscheidungsprozesse bzw. in die Geschäftsleitung einbezogen wird. Dies erhöht die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, verbessert das Management der Querschnittsprozesse (v.a. Personal, Finanzen, Planung) und die Identifikation mit der Arbeitgeberin. Zudem werden Führungspositionen in der Verwaltung attraktiver.

Die Geschäftsleitung soll im Grundsatz folgende Zwecke erfüllen:

- Verantwortung über alle operativen Geschäfte
- Entlastung Gemeindeammann
- Entlastung Gemeinderat
- Gesamter Betrieb (Verwaltung Wettingen) im Blick haben
- Führungsverantwortung übernehmen.

Für die Beurteilung von Grösse und Zusammensetzung der Geschäftsleitung hat sich der Gemeinderat folgende Gedanken gemacht:

Welche Abteilungen haben einen Bezug bzw. Schnittstelle zur strategischen Ebene?

- ▶ Kanzlei, Finanzen, Bau und Planung

Welche Abteilungen benötigen viel abteilungsübergreifende Koordination?

- ▶ Kanzlei, Finanzen, Bau und Planung, HR (Querschnittsfunktion), IT (Querschnittsfunktion), Bildung (projektbezogen)

Bei welchen Abteilungen ist der Auftrag durch übergeordnete Gesetze definiert (ohne grossen politischen Spielraum)?

- ▶ Steuern, Bildung, Soziale Dienste, Zivilschutz, Regionalpolizei

Bei welchen Abteilungen gibt es andere Aufsichtsgremien?

- ▶ Steuern (Steuerkommission), Soziale Dienste (Sozialkommission), Zivilschutz (regionale Kommission), Polizei (regionale Kommission), Betreibungsamt und Zivilstandsamt (kantonale Aufsicht)

Bezüglich Zusammensetzung und Grösse leiten sich daraus folgende Argumente ab:

Anzahl Personen	Argumentarium
1 (Verwaltungsleitungsmodell)	Minimalvariante, aber suboptimal: Das Modell konzentriert zu viele Entscheide bei einer Person. Der Teamgeist auf Stufe Verwaltung kommt zu wenig zum Tragen. Die Bearbeitung von Schnittstellen erfolgt wie heute stark bilateral statt multilateral.
Co-Leitungsmodell	Zu stark personenabhängig, damit es funktioniert. Zu grosses Risiko ("Schönwettermodell").
3 (Geschäftsleiter/in + 2 AL)	Sinnvolle (minimale) Grösse
4 (Geschäftsleiter/in + 3 AL)	Eine Schnittstelle bzw. Bezug zur strategischen Ebene haben die Gemeindekanzlei, die Abteilung Finanzen und die Abteilung Bau und Planung. Es macht Sinn, diese in die Geschäftsleitung miteinzubinden. Bei einer geraden Anzahl an Mitgliedern kann der Stichtscheid bei der geschäftsleitenden Person liegen.
8 (Geschäftsleiter/in + 7 AL)	Bei einem stringenten Tandemmodell (Zusammenlegung von Abteilungen – ein GR als Ansprechpartner) wäre ein solches Gremium notwendig. Jedoch ist die Grösse kritisch zu betrachten (Gefahr von Ineffizienz und Doppelspurigkeiten). Stichtscheid Geschäftsleiter/in.
Kern GL mit 3/4 Personen Erweiterte GL mit allen AL	Möglich. Zu beachten ist der Koordinations- und Abgrenzungsaufwand zwischen den beiden Gremien.
13 (bisherige ALK + Geschäftsleiter/in)	Zu gross und zu schwerfällig.

Aufgrund der Ausführungen wird sich die Geschäftsleitung wie folgt zusammensetzen:

- Geschäftsleiter/in (Leitung, Stichtscheid)
- Leiter/in Kanzlei (Gemeindeschreiber/in)
- Leiter/in Finanzen
- Leiter/in Bau und Planung

Die Querschnittsfunktionen HR und IT werden punktuell mit beratender Stimme hinzugezogen.

Bei der Koordination von Sachgeschäften (wichtige übergreifende Projekte) werden weitere Abteilungsleitende für einzelne GL-Traktanden beigezogen.

Das Modell soll nach zwei Jahren Erfahrung evaluiert werden. Dann kann auch die Grösse und Zusammensetzung durch den neuen Gemeinderat in der kommenden Legislaturperiode beurteilt und ggf. angepasst werden.

#### e) Führungsmodell

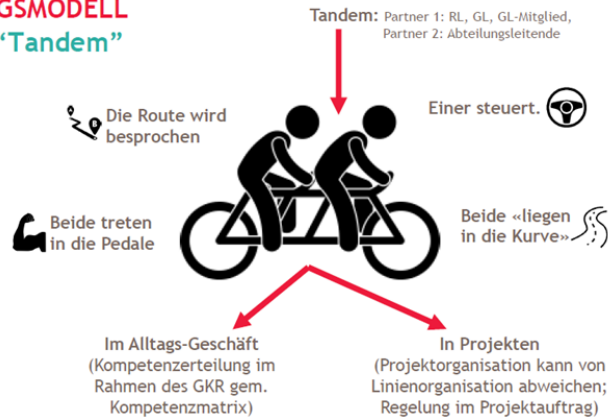
Das neue Organisationsmodell mit einer Geschäftsleitung organisiert vor allem auch die Personalprozesse neu. Im Unterschied zu heute ist nicht mehr der Gemeindeammann als Personalchef tätig, sondern die neue Geschäftsleiterin bzw. die Geschäftsleitung. Der Gemeinderat macht strategische und budgetrelevante Vorgaben.

Die inhaltliche Führung der politischen Dossiers erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Ressortleitung und Abteilungsleitung. Ziel ist es, die Führung zwischen Gemeinderat und Abteilung kongruenter zu gestalten. Der Gemeinderat hat sich mit verschiedenen

Organisationsmodellen anderer Gemeinden und Städten auseinandergesetzt. Auf Input der BDO AG wurde das Tandemmodell vertieft angeschaut.

Das Tandemmodell lässt sich wie folgt erklären bzw. skizzieren (Quelle: BDO AG):

**FÜHRUNGSMODELL**  
Exkurs: "Tandem"



Je besser die Organisation der Abteilungen auf die Organisation der Ressorts passt, desto besser lässt sich das Tandemmodell leben. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitenden mögliche Verbesserungen diskutiert. Insbesondere in den folgenden vier Punkten gibt es Potenzial:

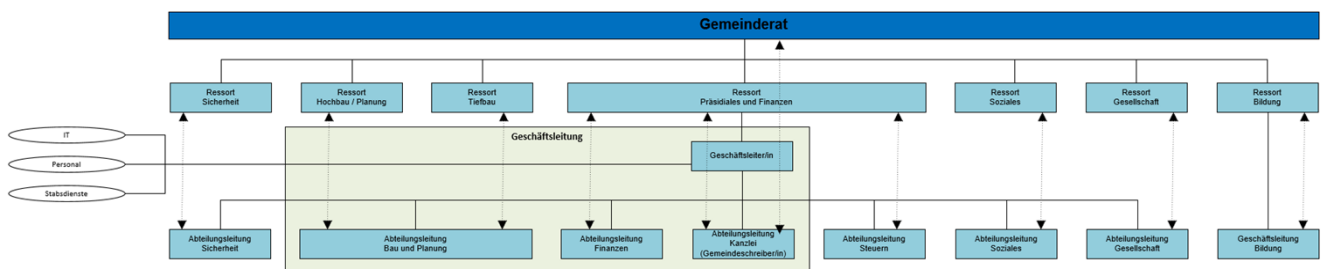
- Organisation Kanzlei und zentrale Dienste (Ansprechpersonen GA und GL)
- Schaffung einer Abteilung Sicherheit (inkl. regionale Organisationen ZSO, RFO)
- Minimierung der Schnittstellen im Bereich Bau und Planung
- Schaffung einer Abteilung Gesellschaft (inkl. Sport und Kultur)

Diese Möglichkeiten sollen in der nächsten Phase vertieft werden.

f) Resultierendes Organigramm

Daraus kann folgendes Organigramm abgeleitet werden

Dies zeigt eine mögliche Struktur (Zielbild) auf, wie die Ressorts bzw. die Verwaltung aufeinander abgestimmt werden können (im Sinne, dass pro Ressortleitung ein/e direkte/r Ansprechpartner/in in der Verwaltung bestimmt wird; hier dargestellt als "Verwaltungseinheiten (VE)". Die VE werden durch die ihnen unterstellten Abteilungen rekrutiert (je nachdem, welcher Abteilungsleitende den grössten strategischen Bezug aufweist bzw. wer die höchsten Leader-Kompetenzen hat). Die Tandems im Tagesgeschäft funktionieren somit zwischen Ressortleitenden und VE-Leitenden. Im Projektgeschäft muss im Projektauftrag bzw. im Rahmen der Projektorganisation definiert werden, wer welche Rolle hat (Auftraggeber/in und Projektleiter/in).



## 4. Finanzen

Die Auswirkungen der Einführung einer operativen Geschäftsleitung auf die Pensen von Gemeindeammann und den weiteren Gemeinderatsmitgliedern sowie den Stellenplan müssen in die Erstellung des Budget 2025 einfließen. Zu erwarten sind folgende Auswirkungen:

- Reduktion Gehälter Mitglieder des Gemeinderats
- Schaffung der Stelle einer Geschäftsleiter/in
- Zusätzliche Führungsressourcen
- Zusätzliche Ressourcen für die aktive Begleitung im Change Management

## 5. Weiteres Vorgehen

### a) Vertiefung Führungsmodell und Optimierung Organisation

Der Gemeinderat hat die Projektgruppe damit beauftragt, die benannten Optimierungsmöglichkeiten in der Organisationsstruktur im Hinblick auf das Tandemmodell zu prüfen. Schnittstellen sollen verringert und weitere Schwachstellen entfernt werden. Gleichzeitig soll die Thematik mit dem anstehenden Generationenwechsel in der Verwaltung betrachtet werden.

Parallel gilt es dazu, das Aufgaben- und Stellenprofil (GL) zu schärfen, die Kompetenzdelegation und die Prozesse (vor allem Personal- und Führungsprozesse) festzulegen.

Dazu ist ein weiterer Einbezug der Abteilungsleitungskonferenz und eine punktuelle externe Unterstützung vorgesehen.

Ziel ist es, das neue Geschäftsleitungsmodell ab Mitte 2025 einzuführen, damit die neuen Prozesse rechtzeitig auf die neue Legislatur eingespielt sind.

Der Einwohnerrat wird im Rahmen des Budgets 2025 über den aktuellen Stand informiert. Die Thematik ist auch für den Round Table mit den politischen Parteien im August traktandiert.

### b) Change Management

Ein gut vorbereitetes und umfassendes Change Management – allenfalls unter Einbezug einer externen Beratung – ist zentral. Ein Konzept wird zurzeit erarbeitet und entsprechende Ressourcen werden im Budget 2025 eingesetzt.

### c) Zeitplan

Vertiefungsarbeiten und Verantwortlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgabenzuteilung Geschäftsleitung und Geschäftsleiter/in</li> <li>- Beteiligung Gemeinderäte in Kommissionen bzw. regionalen Vertretungen</li> <li>- Pensen und Entschädigungen Gemeinderatsmitglieder neue Legislaturperiode</li> </ul>	bis August 2024
Einbezug BDO AG <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition über weiteren Einbezug BDO AG</li> <li>- Kostenerhebung</li> </ul>	bis Mai 2024

- Genehmigung durch Gemeinderat	
Vorbereitungen Budget - Definition finanzielle Auswirkungen auf Budget 2025	bis Mai 2024
Vorbereitungen Anpassung Reglemente - Kompetenzdelegationsreglement - Personalreglement - Personalerlasse (Zuständigkeiten im Erlass) - etc.	bis Dezember 2024
Vorbereitung Umsetzungsphase / Definition Übergangsphase bis 31. Dezember 2025	ab Januar 2025
Umsetzungsphase - Formaler Start am 1. Juli 2025	ab Juli 2025

### Fazit Gemeinderat

Der Prozess zur Reorganisation wurde vom Gemeinderat im Jahr 2022 gestartet. Durch eine Fokussierung auf dieses Projekt und einer professionellen und wertvollen externen Beratung konnte der Gemeinderat die wegweisenden ersten Beschlüsse zur Ausgestaltung der künftigen Verwaltungsführung treffen. Die Inhalte der Motion wurden bereits erfüllt. Sie soll daher entgegengenommen und gleichzeitig abgeschrieben werden.

Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat folgenden Beschluss zu fassen:

## **BESCHLUSS DES EINWOHNERRATS**

Die Motion Notter Daniel, SVP, und Gähler Judith, FDP, vom 7. März 2024 betreffend "Wettingen - Zukunftsfähig mit modernem Führungsmodell" wird überwiesen und gleichzeitig abgeschrieben.

Wettingen, 18. April 2024

### **Gemeinderat Wettingen**

Roland Kuster  
Gemeindeammann

Urs Blickenstorfer  
Gemeindeschreiber