

Organisationsentwicklung Gemeinde Vaz/Obervaz

«Gemeinsam fit für die Zukunft»

Ausgangslage

Die Gemeinde Vaz/Obervaz hat sich zum Ziel gesetzt, das Gemeindeführungsmodell zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund hat sie eine Kommission für eine Revision der Gemeindeverfassung, bestehend aus zwei Vertretern des Gemeinderats (Christoph Messmer, Dominick Bächler), zwei Vertretern des Gemeindevorstands (Aron Moser, Sascha Ginesta), sowie mit beratender Stimme dem Gemeindeschreiber (Johann Gruber), eingesetzt. Um externe Inputs und Erfahrungen für die Neugestaltung des Gemeindeführungsmodells zu erhalten, setzt die Kommission auf die Unterstützung von Unternehmensberater Philipp Rölli, der die Kommission im Prozess berät. In den vergangenen Monaten hat die Kommission einen Entwurf für ein neues Gemeindeführungsmodell inkl. Revision der Gemeindeverfassung erarbeitet und dem Gemeindevorstand zur Beratung unterbreitet. Der Gemeindevorstand hat den Vorschlag an der Sitzung vom 24. Juni 2021 eingehend beraten und ist mit dem Vorschlag einverstanden.

Vorschlag neues Gemeindeführungsmodell

Die Kommission hat sich während ihrer Arbeit intensiv mit den unterschiedlichen Gemeindeführungsmodellen und den dazu nötigen Anpassungen der Gesetzgebung, welche in der Schweiz zur Anwendung kommen, auseinandergesetzt.

Gemäss der dazu im Gemeinderat überwiesenen Motion hat die Kommission Möglichkeiten erarbeitet, wie die Gemeinde Vaz/Obervaz die strategische und operative Ebene trennen kann. Für das neue Gemeindeführungsmodell hat man sich auch an Beispiele aus der Privatwirtschaft gehalten. Die Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften werden da beispielsweise von den Aktionären gewählt, während die Geschäftsführung in einem normalen Bewerbungsverfahren eingestellt wird.

Nachdem die unterschiedlichen Führungsmodelle sowie deren Vor- und Nachteile verglichen und gegeneinander abgewogen worden sind, hat sich die Kommission einstimmig dazu entschlossen dem Gemeindevorstand, dem Gemeinderat und der Stimmbevölkerung das Geschäftsführungsmodell als neue Gemeindeführungsstruktur vorzuschlagen.

Mit dem vorgeschlagenen Führungsmodell wird die strategische Führung der Gemeinde vom Gemeindevorstand und die operative Führung der Gemeinde von einer Geschäftsführung ausgeführt. Der Gemeindevorstand wird wie bisher alle vier Jahre im Rahmen der ordentlichen Wahlen gewählt. Die Geschäftsführung hingegen wird über ein ordentliches Einstellungsverfahren vom Gemeindevorstand eingestellt. Die Trennung der strategischen und operativen Führung ist gewährleistet. Die Steuerung der Geschäftsleitung durch den Gemeindevorstand erfolgt mittels strategischen Zielvorgaben. Die Gesamtverantwortung für die Gemeinde verbleibt wie bisher beim Gemeindevorstand. Die Rolle des Gemeinderats als Legislativorgan wird nicht verändert. Auch die übrigen Organe, wie bspw. die Geschäftsprüfungskommission und der Schulrat bleiben wie bisher bestehen.

Das vorgeschlagene Gemeindeführungsmodell birgt gewichtige Vorteile. Obwohl dieses Modell heute politisch noch ungewohnt erscheint, können sich die Mitglieder des Gemeindevorstandes ganz auf ihre politisch/strategischen Aufgaben konzentrieren und die Gemeinde auf künftige Herausforderungen vorbereiten.

Für das Alltagsgeschäft ist die Geschäftsführung zusammen mit der Gemeindeverwaltung zuständig. Die Politik gibt dabei das «Was» vor und die ausgebildeten Fachkräfte der Verwaltung sind für das «Wie» verantwortlich. Mit dem neuen Führungsmodell können im Gemeindevorstand und vor allem im Gemeindepräsidium mit teilweise deutlich reduzierten Arbeitspensen gerechnet werden. Der Gemeindevorstand muss sich nicht mehr um die direkten operativen Belange kümmern. Erfahrungen aus Gemeinden mit einem ähnlichen Führungsmodell zeigen, dass der Gemeindevorstand seine Arbeit mit Pensen von ca. 20% (Gemeindevorstand) bis ca. 30% (Gemeindepräsidium) ausführen kann. Durch die reduzierte Arbeitsbelastung kann sich eine breitere Masse von Interessierten für ein politisches Amt zur Verfügung stellen. Innerhalb des Gemeindevorstands wird an den Departementen festgehalten. Die Aufgaben innerhalb der Departemente beschränken sich jedoch auf die politische und strategische Führung. Aufgrund der wegfallenden operativen Tätigkeit sind die Mitglieder des Gemeindevorstands politisch gleichwertig. Sachaufgaben werden konsequent an die Geschäftsführung bzw. Verwaltung delegiert.

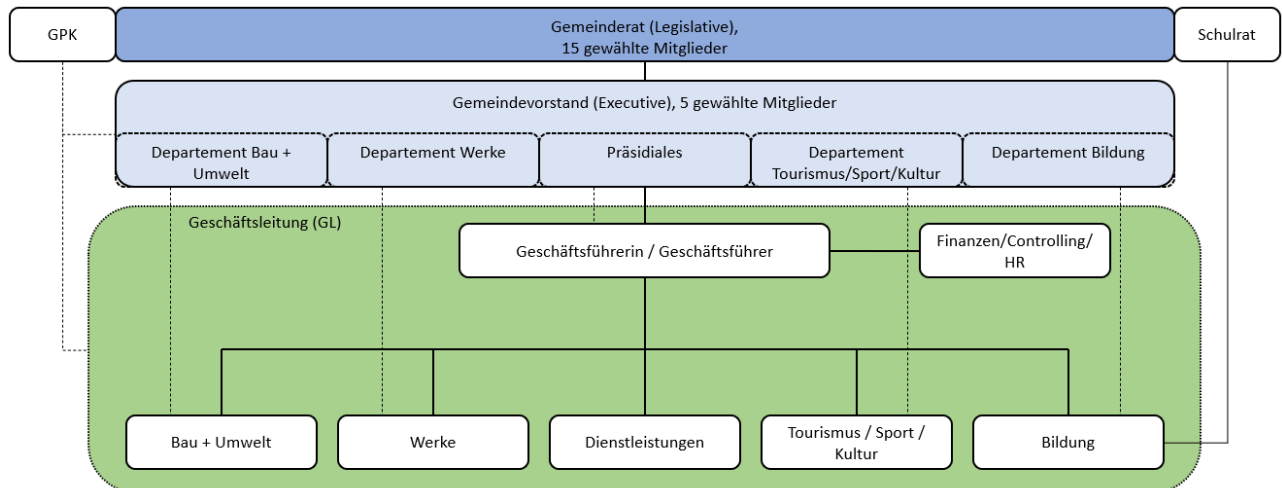
Die Geschäftsleitung unter dem Vorsitz der Geschäftsführerin oder des Geschäftsführers ist für die administrative Durchführung und Führung der Verwaltung zuständig. Die Geschäftsleitung ist zwar politisch unabhängig, erfüllt ihre Aufgaben aber nach den klaren politischen Vorgaben der Gemeindeorgane. Das ausgebildete Fachpersonal der Verwaltung übernimmt die Sachaufgaben und erhält mehr Gestaltungsfreiraum im Vollzug der Verwaltung. Die erbrachten Dienstleistungen können dabei versachlicht und auf die Kunden (Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde) abgestimmt werden. Innerhalb der gesamten Gemeindeverwaltung können so einheitliche und klare Strukturen mit kürzeren Entscheidungswegen eingeführt werden. Die Erfüllung der vielfältigen Aufgaben wird konsequent nach dem «Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeits-Prinzip» (AKV) umgesetzt.

Das Geschäftsführungsmodell ist heute in Graubünden nicht verbreitet und somit noch ungewohnt. Aufgrund der veränderten Aufgaben des Gemeindevorstandes, kann der Eindruck aufkommen, dass der Gemeindevorstand künftig an Bürgernähe verliert. Dies könnten Nachteile des neuen Modells sein. Das vorgeschlagene Führungsmodell wird heute aber bereits in einigen anderen Kantonen der Schweiz angewendet und hat sich sowohl politisch als auch operativ bewährt. Durch die konsequente Trennung der Führungsebenen und die Konzentration des Gemeindevorstandes auf die politischen Aufgaben können die Anliegen der Einwohnerinnen und Einwohner gezielt behandelt werden. Durch die wegfallende operative Arbeitsbelastung im Gemeindevorstand kann Bürgernähe wieder vermehrt gelebt werden.

Für die Einführung des Geschäftsführungsmodells wird die Stelle der Geschäftsführerin/des Geschäftsführers neu geschaffen. Die restlichen Mitglieder der Geschäftsleitung setzen sich im Grundsatz aus den bisherigen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern, sowie der neuen Abteilungsleitung für das Departement Tourismus/Sport/Kultur zusammen. Die Rolle der Abteilungsleitenden innerhalb der Verwaltung wird dabei gestärkt. Das Personal der Gemeindeverwaltung ist neu der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Personalentscheide werden dementsprechend auch von der Geschäftsleitung bzw. den Abteilungsleitenden getroffen. Wichtig ist zu erwähnen, dass die Organisationsentwicklung kein Sparprojekt darstellt. Vielmehr soll die Gemeinde Vaz/Oberbaz für die Zukunft weiterentwickelt werden.

Organigramm

Es wurden verschiedene Organigramme, welche dem Geschäftsführermodell entsprechen, skizziert, einander gegenübergestellt und in den Workshops weiterbearbeitet. Ziel der Kommission ist es, eine massgeschneiderte Lösung für die Gemeinde Vaz/Obervaz zu entwickeln. In der untenstehenden Darstellung ist das neue Organigramm der Gemeinde Vaz/Obervaz dargestellt.



Neu sollen fünf politisch gleich gewichtete Departemente gebildet werden. Der grossen Bedeutung, welche dem Tourismus in der Gemeinde zukommt, wird mit einem "eigenen" Departement Rechnung getragen. Die Geschäftsleitung besteht aus sieben Mitgliedern mit direkter Zugehörigkeit zu der Departementvorsteherin bzw. zum Departementvorsteher. Einzig die Stabsstelle Finanzen/Controlling/Personalwesen sowie die Abteilung Dienstleistungen werden direkt durch die Geschäftsführerin/den Geschäftsführer geführt. Jeder Departementvorsteherin und jedem Departementvorsteher ist ein Mitglied der Geschäftsleitung als direkte Bezugsperson für die strategischen Aufgabenstellungen und Projekte zugeteilt. Der Austausch soll im Rahmen von standardisierten Rapporten erfolgen.

Als Vorschlag sind folgende Pensen für die Mitglieder des Gemeindevorstands festgelegt worden:

Departement Bau + Umwelt:	20%
Departement Werke:	20%
Departement Präsidiales:	30%
Departement Tourismus/Sport/Kultur:	20%
Departement Bildung:	20%

Dabei wurde berücksichtigt, dass in Zukunft die Mitglieder des Gemeindevorstands politisch/strategische Aufgaben zu bewältigen haben und die Verwaltung sämtliche operativen Aufgaben möglichst konsequent übernimmt (Umsetzung AKV-Prinzip). Das Departement Präsidiales wurde mit einem um 10% höheren Pensum bestückt, da die Gemeinde nach wie vor vom Gemeindepräsidium nach aussen vertreten wird.

Revision Gemeindeverfassung und weitere Erlasse

Die Rechtsgrundlagen wurden aufgrund der Weiterentwicklung des Geschäftsführungsmodells inhaltlich überarbeitet. Die Revision der Gemeindeverfassung konzentriert sich auf die Weiterentwicklung des Gemeindeführungsmodells.

Übergangsbestimmungen

Die teilrevidierte Gemeindeverfassung soll, sofern sie an der geplanten Urnenabstimmung vom März 2022 angenommen wird per 1. Januar 2023 in Kraft treten. Damit ist gewährleistet, dass der neu zusammengesetzte Gemeindevorstand gemeinsam mit der Verwaltung genügend Zeit hat, die weiteren Umsetzungsschritte nach der Urnenabstimmung anzugehen. Zu den erwähnten Umsetzungsschritten gehören u.a. die Anstellung der Geschäftsführerin/des Geschäftsführers, Gespräche mit Abteilungsleitenden, die Anpassung weiterer kommunaler Rechtserlasse mit Umsetzung der Trennung von den strategischen und operativen Aufgaben sowie des AKV-Prinzips inkl. Stellenplan der Verwaltung.

Weiteres Vorgehen bei der Organisationsentwicklung

Im Nachgang zum Entscheid des Gemeindevorstands zur Weiterentwicklung der Gemeindeorganisation wird der von der Kommission vorgeschlagene Entwurf bis im Herbst 2021 zusammen mit der Echogruppe diskutiert und weiterentwickelt werden. Die Echogruppe soll sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Ortsparteien, des Schulrats, der Geschäftsprüfungskommission, der Bevölkerung, der verschiedenen Leistungsträger u.a. zusammensetzen. Die Leitung und Moderation der Echogruppe obliegt den Mitgliedern der Projektkommission. Die Zusammensetzung der Echogruppe wird rechtzeitig vor dem 1. Austausch kommuniziert. Das Ziel des weiteren Vorgehens ist es, den Vorschlag zusammen mit der Echogruppe breit abgestützt weiter zu entwickeln. Der Gemeindevorstand wird Ende 2021 über das neue Gemeindeführungsmodell inkl. Revision der Gemeindeverfassung befinden und diesen z.Hd. des Gemeinderats beschliessen. Im Januar 2022 wird der Gemeinderat das Geschäft beraten. Sofern der Gemeinderat die Vorlage gutheisst, wird das Geschäft im März 2022 dem Volk zur Abstimmung vorgelegt.

Für Fragen zum vorgeschlagenen Entwurf des Gemeindeführungsmodells stehen die Mitglieder der Kommission gerne zur Verfügung. Die Kommission ist überzeugt, dass die Gemeinde Vaz/Oberbaz mit dem vorgeschlagenen Gemeindeführungsmodell einen wichtigen Schritt in die Zukunft nehmen und sich so ideal auf die künftigen Herausforderungen einstellen kann.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Gemeindeführungsmodells der Gemeinde Vaz/Oberbaz wird es wichtig sein, bei den Wahlen des Gemeindevorstandes im August 2021, flexible Persönlichkeiten gewinnen zu können (v.a. Gemeindepräsidentin/Gemeindepräsident), welche die Chance packen wollen, sich gemeinsam auf diesen zukunftsgerichteten Weg zu machen.