

ROLLEN UND KOMPETENZEN DER GREMIEN



Patrick Deicher
21. Januar 2020

ORGANISATIONSANALYSE WIKON

Erkenntnisse (Auszug)

- «Unklare Rollen- und Kompetenzabgrenzungen sind mitverantwortlich für viele Konflikte in einer Gemeinde.»
- «Zwischenmenschliche Probleme verstärken vorhandene strukturelle Defizite.»
- «Führungsmodell der Gemeinde wird nicht von allen Beteiligten gleich verstanden.»
- «Mängel und Nicht-Auffindbarkeit bei Organisations- und Führungsinstrumente:
 - Einarbeitungshilfen für neue Verwaltungsmitarbeitende und Ratsmitglieder sehr stark eingeschränkt.
 - Möglichkeit, seine Rolle wahrzunehmen ist nicht gegeben (als Ratsmitglied oder Mitarbeitender).»
- «Ungeklärte Rolle der Bildungskommission respektive des Bildungsvorstehers im Gremium.»
- «Personalführung uneinheitlich bis inexistent: Ratsmitglieder kennen grossmehrheitlich ihre Aufgaben und Kompetenzen nicht oder aber interpretieren diese unterschiedlich.»



ROLLE

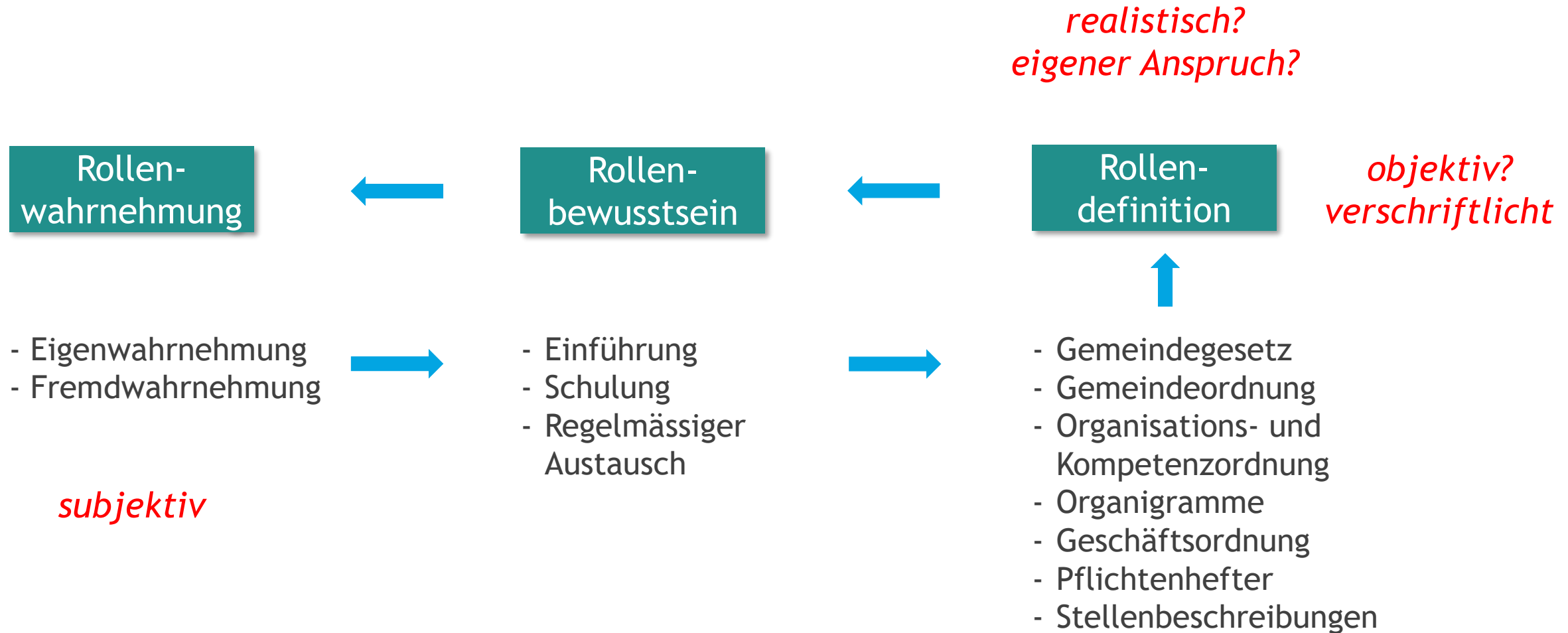
- Kenntnis der gegenseitigen Rollenerwartungen erleichtert den Umgang miteinander...
 - ... und macht das Verhalten des anderen vorhersagbar
- Missverständnisse und Probleme, wenn jemand die Erwartungen nicht erfüllt, d.h. wenn er "aus der Rolle fällt"
- Eine Rolle ist von anderen Rollen klar abgegrenzt
- Jede Rolle umfasst die ihr eigenen Rechte und Pflichten (z.B. Vorgesetzter - Mitarbeiter)
- Eine Rolle ist auf die Rolle anderer Personen abgestimmt und angewiesen, wobei sich diese Rollen gegenseitig ergänzen (z.B. Exekutive - Verwaltung oder Gemeinderat - Kommission)
- Rolle existiert unabhängig vom Rollenträger
- Rolle besteht aus allgemeinen Erwartungen, die der Rollenträger erfüllen muss
- Darüber hinaus kann der Rollenträger die Rolle aber individuell ausgestalten



ROLLENDEFINITION

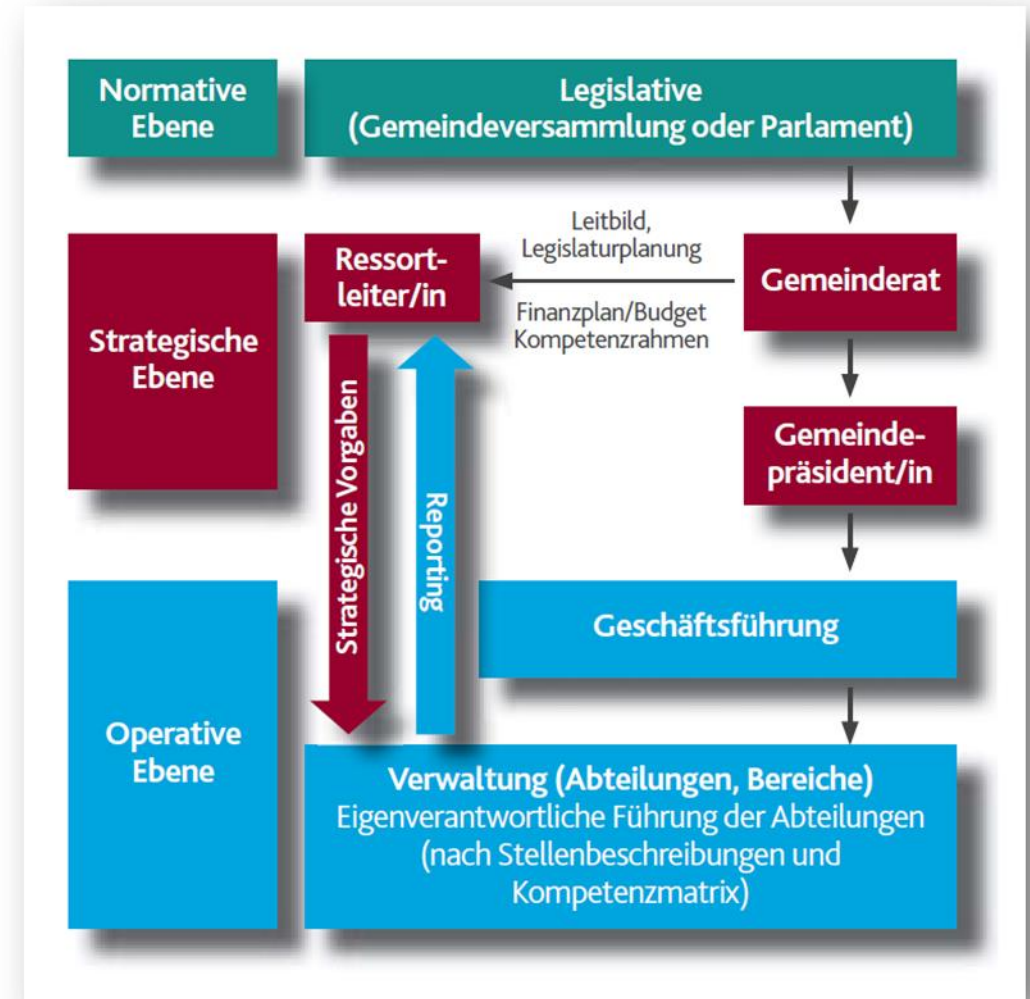


ROLLENDEFINITION UND ROLLENWAHRNEHMUNG



ERFOLGSFAKTOR: KLÄRUNG DER ORGANISATORISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN

- Oft nicht konkret definiert, welches die Aufgaben des Gremiums bzw. der einzelnen Mitglieder sind
- Aufgabe des Präsidiums i.d.R. nicht umschrieben («führt»)
 - Primus inter Pares
 - Hauptverantwortung für Konfliktmanagement
- Public Corporate Governance
 - Definition der strategischen und operativen Führung
 - Strukturen
 - Führungsprozesse mit klarer Definition der Zuständigkeiten
- System an Führungs- und Planungsinstrumenten unterstützt



ERFOLGSFAKTOR: HIERARCHIE DER GREMIEN KLÄREN

Hierarchische Verwaltungs- und Behördenorganisation

- Gemeinderat oberste Behörde (Gesamtverantwortung)
- Jede weitere Behörde und Kommission ist untergeordnet, unabhängig von Entscheidungs- oder Verfügungskompetenz
- Gemeinderat ist Beschwerdeinstanz
- Sonderrolle der Rechnungskommission, Geschäftsprüfungskommission etc.

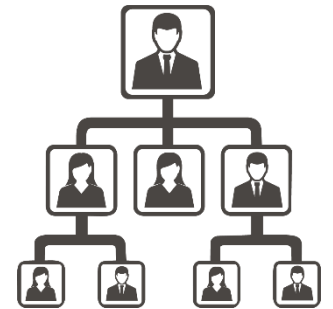
Erfolgsfaktor: Hierarchie der Gremien in Gemeindeordnung abbilden

(Achtung: kantonale Unterschiede)

Gemeinderat hat

- Weisungsrecht
- Informationsrecht
- Kontrollrecht
- Koordinationsaufgabe

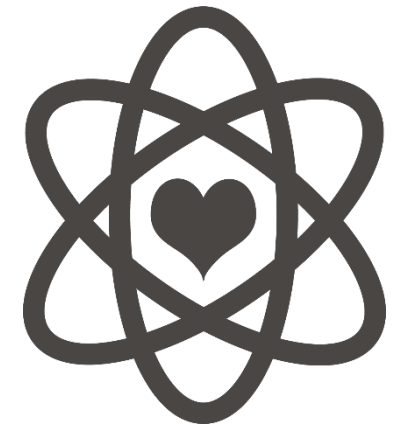
Alle Gremien haben gegenseitige Informations- und Abstimmungspflicht



ERFOLGSFAKTOR: KULTURARBEIT

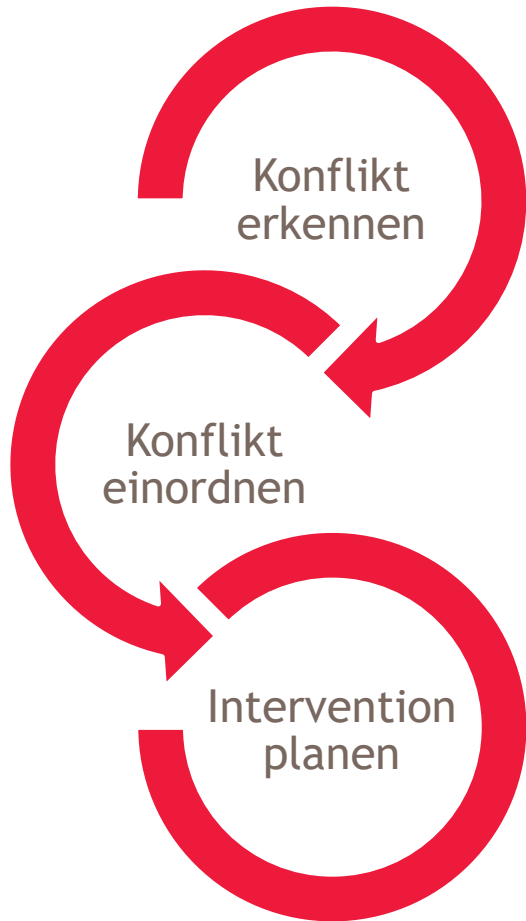
- Konzentration auf Rolle (z.B. als strategisches Führungsorgan)
- Austausch über Rollenwahrnehmung
- Wertschätzung
- Konstruktive Zusammenarbeit
- Kollegialitätsprinzip
 - Mehrheitsentscheide sind mitzutragen
 - Entscheide übergeordneter Gremien sind mitzutragen
- Zeit und Raum geben für gesellschaftlichen Austausch / «Teambildung»
- Konfliktmanagement

«Niemand arbeitet gerne in einem Umfeld, das sich in Grabenkämpfen aufreibt.»



ERFOLGSFAKTOR: KONFLIKTMANAGEMENT

Aufgabe von Führungskräften / Präsidien von Gremien



Konflikte kann man managen, nicht lösen



ERFOLGSFAKTOR: (NACH-) QUALIFIZIERUNG UND UNTERSTÜTZUNG

Befähigung

- Ausbildung bei Amtsantritt gemeindeübergreifend
 - Generelle Schulung für neue Ratsmitglieder
 - Ressortspezifische Ausbildung
 - Schulung für Kommissionsmitglieder
- Dokumentation für Kandidierende
- Gemeindeinterne Ausbildung bei Amtsantritt
- Weiterbildungen

Unterstützung

- Gefordert sind Gemeindeverbände (regelmässige Aus- und Weiterbildungsangebote)
- Gefordert sind Kantone (Gemeindeämter)
- Gefordert ist der Gesetzgeber
 - Optimierung Rahmenbedingungen
 - Vermeidung von Rollenkonflikten

«Es geht nicht alleine um die Besetzung vakanter Positionen, es geht um die richtige Besetzung.»