

Ein CEO für die Gemeinde



Prof. Dr. Kuno Schedler,
Professor für Public
Management

Interview von Diana Messerschmid

Immer öfters wählen Schweizer Gemeinden unter dem Druck der Professionalisierung das Führungsmodell des CEO s, damit wird eine Stelle geschaffen, die vor allem die Exekutive entlasten. Beim Führungsmodell Gemeinde CEO legt die Regierung die Strategie fest und trägt somit auch die volle strategische Verantwortung. Die Umsetzung der Strategien aber wird einem Profi übertragen. Im Gespräch mit Kuno Schedler, Professor für Public Management an der Universität St. Gallen wollte die SKR wissen, warum die Anforderungen an die Exekutive in den letzten Jahren immens gestiegen und weshalb manche Aufgaben im Ressortsystem bei einer nebenamtlichen Beschäftigung kaum mehr zu bewältigen sind.

SKR: *Zwei von drei Gemeinden haben Mühe, ihre Behördenämter zu besetzen. Dass Gemeinden ihre Spitzenämter per Inserat besetzen, ist ein immer weiter verbreitetes Phänomen. Wie lautet das Echo der Bevölkerung, wenn fremde Personen, die per Inserat gesucht worden sind, plötzlich eine wichtige Rolle in der Führung der Gemeinde einnehmen?*

Kuno Schedler: Bislang gibt es keine systematischen Hinweise darauf, dass diese Art der Suche nach Kandidaten in der Bevölkerung zu Unmut führen könnte. Natürlich sind einzelne Fälle bekannt, in denen Widerstand gegen einzelne Personen entstand, aber das hat mit der Art der Kandidatensuche nur wenig zu tun. Letztlich ist es eine Frage der Sozialkompetenz des Gemeindepräsidenten oder der -präsidentin.

SKR: *Hängt das Bedürfnis nach einem Gemeinde CEO massgebend mit der Grösse/Einwohnerzahl einer Gemeinde zusammen?*

KS: Wir stellen fest, dass grosse Städte dieses Modell kaum thematisieren - wohl, weil dort das Stadtpräsidium ohnehin eine starke Stellung hat und die Management-Strukturen in der Regel gut ausgebaut sind. Die Kleinen werden andererseits oft von den Gemeindeschreibern organisiert. Daher sind es wohl eher die mittelgrossen Gemeinden, die ein CEO Modell prüfen.

SKR: *Welche Voraussetzungen muss ein Gemeinde CEO zwingend mitbringen?*

KS: Er muss ein guter Manager sein und gleichzeitig politisches Gespür mitbringen.

SKR: *Um welche Aufgaben zu erfüllen?*

KS: Es gilt, die unterschiedlichen Anforderungen an die Führung und Entwicklung einer Gemeinde unter ein Dach zu bringen. Oft verfolgt jeder seine Einzelinteressen. Der CEO muss abwägen, vermitteln und entscheiden können.

SKR: *Für eine Gemeinde, die den Aufbruch sucht, kann ein Fremder eine Chance sein. Läuft es in einer Gemeinde aber gut, ist er eher ein Risiko. Wie beurteilen Sie diese These und welche Ausgangslagen bieten Ihrer Meinung nach dem zukünftigen Gemeinde CEO die grösseren Erfolgschancen?*

KS: Erstens muss ein CEO nicht zwingend ein Fremder sein, das muss man auseinander halten. Zweitens kann sich eine Gemeinde auch in falscher Sicherheit wiegen, wenn sie meint, alles laufe gut. Ein CEO kann nur dann erfolgreich integriert werden, wenn er die volle Unterstützung des Gemeinderates (politische Exekutive) hat und selbst genügend professionelle Qualität mitbringt, um die Verwaltung zu überzeugen.

SKR: *Inwiefern gewichten die Persönlichkeit, die Bürgernähe und das persönliche Netzwerk eines Gemeinde CEO s dessen Erfolg?*

KS: Die Persönlichkeit steht an erster Stelle, sie ist - im Gegensatz zum Fachwissen - meist nicht lernbar. Gerade für Fremde ist der Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern ein wichtiges Element, um sich ein eigenständiges Bild der Anliegen machen zu können. Netzwerke können aufgebaut werden.

SKR: *Was sind die Gründe dafür, dass die Anforderungen an die Exekutive in den letzten Jahren dermassen gewachsen sind?*

KS: Die Geschäfte werden immer komplexer und sind oft für eine Gemeinde allein nicht mehr zu bewältigen. Die notwendige Infrastruktur ist technisch anspruchsvoll, und damit mit hohen Investitionen verbunden. Damit wachsen die Anforderungen an die Kompetenzen in der Exekutive, und gleichzeitig wächst das Arbeitspensum. In einem Nebenamt sind manche Aufgaben im Ressortsystem kaum mehr zu bewältigen.

SKR: *In den letzten Jahren fanden Veränderungen im Top-Management der Privatwirtschaft immer häufiger statt. Die Sektoren Chemie und Pharma beispielsweise waren mit der höchsten Fluktuation von 2,1 Top-Managern pro Jahr konfrontiert. Gibt es hierzu eine Parallelität zu der öffentlichen Wirtschaft?*

KS: Selbst wenn wir ähnliche Phänomene beobachten - ich glaube nicht, dass die Gründe dafür dieselben sind. Manager und (Teilzeit-) Politiker haben sehr unterschiedliche Motivationslagen.

SKR: *Es gibt ungefähr vier verschiedene Führungsmodelle (siehe Kasten) die bei den Schweizer Gemeinden eingesetzt werden. Gibt es hierzu eine Tendenz oder eine Entwicklung die sich beobachten lässt?*

KS: Nein, denn die ganze CEO Debatte steht ja noch ganz am Anfang in der Schweiz - im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern. Wobei zu sagen ist, dass die Modelle 2, 3 und 4 bereits heute bestehen, mit anderen Bezeichnungen. Was immer man wählt, wichtig ist, dass die wertschöpfenden, strategischen und operativen Entscheidungsprozesse bewusst gestaltet und durchgeführt werden.

Führungsmodelle

Modell «Verwaltungsrat mit CEO»: Der Gemeinderat ist Verwaltungsrat. Er konzentriert sich auf die strategische Führung der Gemeinde und verzichtet auf Linienverantwortung. Als Verwaltungsdirektor ist der Gemeindegeschreiber oder eine andere Person als CEO denkbar. Die Departements werden durch Kaderleute der Verwaltung geführt.

Modell «Verwaltungsrat mit VR-Delegierter»: Im Gegensatz zum obig erwähnten Modell «Verwaltungsrat mit CEO» ist hier ein Mitglied des Gemeinderates Delegierter des Verwaltungsrates und übt die Funktion eines Verwaltungsdirektors aus.

Modell «Geschäftsleitung»: Der Gemeinderat leitet die Gemeinde strategisch und führt die Verwaltung. Die Gemeinderats-Mitglieder führen zudem je ein Ressort, haben aber für die operativen Arbeiten Kaderpersonen unter sich, die die entsprechenden Abteilungen führen.

Modell «Sachbearbeitung»: Der Gemeinderat leitet die Gemeinde strategisch und führt die Verwaltung. Den Gemeinderats-Mitgliedern ist zudem ein Ressort zugeteilt, in welchem unter anderem auch operative und administrative Tätigkeiten ausgeübt werden. Dieses Modell entspricht weitgehend der bisherigen Praxis.

Zur Person

Kuno Schedler studierte in St. Gallen Bankwirtschaft und ist seit 1996 Professor für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Institutionen (Public Management) an der Universität St. Gallen.

Er ist dort Direktor am Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Er hat sich im deutschsprachigen Raum vor allem einen Namen als Promotor und Mit-Entwickler der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (New Public Management) gemacht.

Kuno Schedler gilt als interdisziplinär arbeitender Forscher und aktiver Träger der so genannten St. Galler Schule des Public Management. Diese Schule versteht das Public Management umfassend, bezieht auch politische und rechtliche Aspekte als gleichwertig in die Konzeptionierung und Analyse von Verwaltungsreform mit ein und steht damit inhaltlich dem Public Governance nahe.

[«« Zurück](#)

Gemeinde CEO

Politiker Statements zum Thema "Gemeinde CEO"

- [Einleitung](#)
- [Hansjörg Walter](#), SVP-Nationalrat, TG
- [Philipp Müller](#), FDP-Nationalrat, AG
- [Konrad Graber](#), CVP Ständerat, LU
- [Lucrezia Meier-Schatz](#), CVP Nationalrätin, SG
- [Ernst Leuenberger](#), SP Ständerat, SO
- [Markus Zemp](#), CVP Nationalrat, AG
- [Hansruedi Wandluf](#), SVP Nationalrat, BE
- [Werner Luginbühl](#), BDP Ständerat, BE
- [Sylvia Flückiger-Bäni](#), SVP-Nationalrätin, AG

© 2008 by Fachpresse.com GmbH | info@fachpresse.com | [Impressum](#) | [Disclaimer](#)