



# Anforderungsprofil für Mitglieder des Gemeinderates

## **Inhalt**

<b>1. Der Gemeinderat als Exekutivbehörde auf Gemeindeebene .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Das Gemeindeführungsmodell beeinflusst das Anforderungsprofil .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. CEO-Modell .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Delegierten-Modell .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Geschäftsleitungs-Modell .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Operatives Modell.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Die Aufgaben des Gemeinderates .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Persönlicher Nutzen .....</b>	<b>6</b>
<b>5. Anforderungsprofil für Mitglieder des Gemeinderates .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Zusätzliche Anforderungen für besondere Bereiche/Ressorts .....</b>	<b>7</b>
<b>6.1. Gemeindepräsidium.....</b>	<b>7</b>
<b>6.2. Finanzen.....</b>	<b>7</b>
<b>6.3. Bauwesen .....</b>	<b>7</b>
<b>6.4. Bildung .....</b>	<b>7</b>
<b>6.5. Soziales.....</b>	<b>7</b>
<b>7. Suche nach geeigneten Kandidatinnen/Kandidaten.....</b>	<b>8</b>
<b>8. Weiterbildungsangebote des VLG .....</b>	<b>8</b>

## Einleitung

Der Verband Luzerner Gemeinden (VLG) hat im Rahmen seines Dienstleistungsangebotes das Anforderungsprofil für Mitglieder des Gemeinderates aus dem Jahre 2005 grundlegend überarbeitet und den aktuellen Gegebenheiten angepasst. Dieses Anforderungsprofil hat in erster Linie folgende Zwecke:

- Alle Personen und Gremien, welche mit der Suche von Kandidatinnen und Kandidaten betraut sind, steht ein wertvolles Hilfsmittel bei Anfragegesprächen zur Verfügung.
- Die Bürgerinnen und Bürger erhalten auf neutrale und unabhängige Weise Informationen über die Anforderungen an die Mitglieder der kommunalen Exekutivbehörde und deren Aufgaben.

Es besteht nicht die Erwartung, dass eine Person sämtliche Kriterien im Anforderungsprofil erfüllen kann. Es sind idealtypische Erwartungen, wie sie auch in den meisten Stelleninseraten formuliert werden. Nicht erfüllte Kriterien können durch Anpassungen in der Organisation oder durch eine entsprechende Weiterbildung kompensiert werden.

## 1. Der Gemeinderat als Exekutivbehörde auf Gemeindeebene

Die Gemeinden bilden die dritte Staatsebene (Bund-Kantone-Gemeinden) und sind somit die unterste staatliche Entscheidungsebene in unserem demokratischen Rechtsstaat. Im Rahmen von Bundes- und Kantonsverfassung sind die Gemeinden selbstständig und autonom. Diese Gemeindeautonomie wird in der Bundesverfassung explizit garantiert. Wie im Bund und im Kanton unterscheidet man auch auf Stufe Gemeinde zwischen der rechtssetzenden, der vollziehenden und der richterlichen Behörden. So ist die vollziehende Behörde in der Gemeinde der Gemeinderat, welcher überall durch das Volk im Majorzwahlverfahren (Mehrheitsverfahren: Gewählt ist, wer am meisten Stimmen auf sich vereinigt.) gewählt wird. Die rechtssetzende Behörde sind die Stimmberechtigten, welche – vorbehaltlich Urnenabstimmung – durch die Gemeindeversammlung oder das Gemeindeparlament repräsentiert wird.

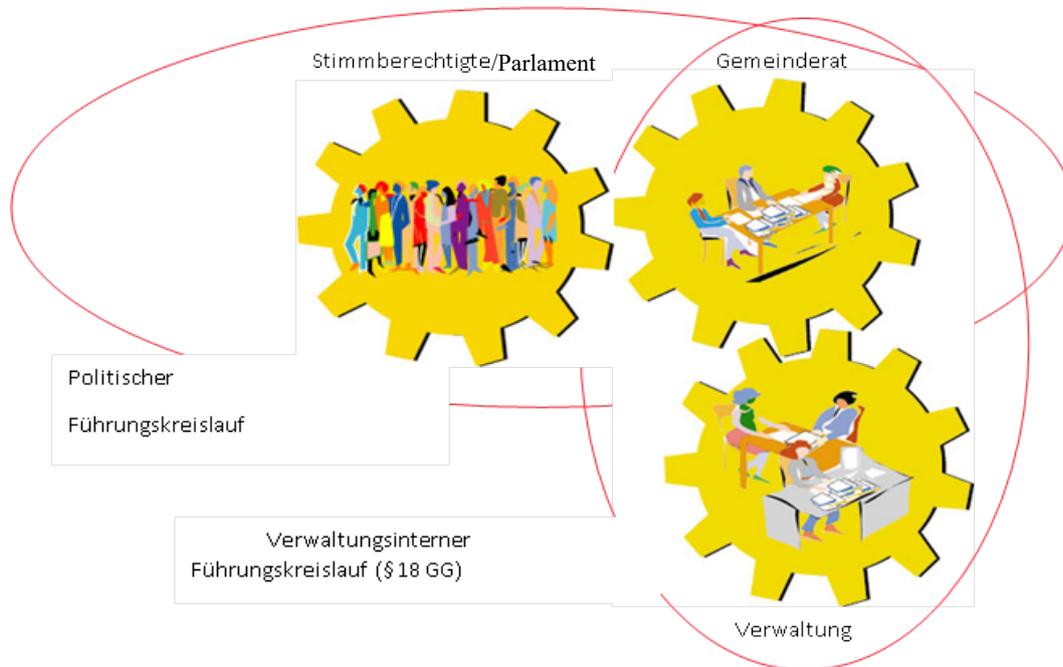
Dem Gemeinderat obliegt primär die strategische Führung der Gemeinde. Dieser Ebene organisatorisch übergeordnet (normativ) ist die Gemeindeversammlung und untergeordnet (operativ) die Gemeindeverwaltung. Im politischen Führungskreislauf entwickelt der Gemeinderat die politische Planung, bereitet die Wahlen und Sachgeschäfte der Stimmberechtigten vor, informiert die Stimmberechtigten periodisch über seine Tätigkeiten und schlägt die erforderlichen Steuerungsmassnahmen vor.

Wichtige Grundlagen zur Führung einer Luzerner Gemeinde sind:

- die Staatsverfassung
- das Gemeinde- und Finanzhaushaltgesetz
- das Verwaltungsrechtspflegegesetz
- die Gemeindeordnung mit dem Führungsmodell und der internen Kompetenzregelung

Das aktuelle Gemeindegesetz baut auf einem modernen Verständnis von Führung in einem direkt-demokratischen Staatswesen auf. Dabei steht eine zusammenhängende Gesamtsteuerung der Gemeinde im Zentrum. Die Führung ist ein kontinuierlicher Prozess. Sie verläuft in Führungskreisläufen, bestehend aus Planung, Entscheid, Kontrolle und Steuerung. Das Gemeindegesetz sieht zwei Führungskreisläufe vor, die ineinander verzahnt sind:

- den politischen Führungskreislauf zwischen den Stimmberechtigten (Gemeindeversammlung, Parlament) und dem Gemeinderat sowie
- den verwaltungsinternen Führungskreislauf zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung



## 2. Das Gemeindeführungsmodell beeinflusst das Anforderungsprofil

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Gemeinden gibt es diverse Gemeindeführungsmodelle. Man unterscheidet grundsätzlich vier verschiedene Modelle, wobei es auch Mischmodelle gibt. Es ist daher zentral, das Anforderungsprofil stets in den Zusammenhang mit dem in der Gemeinde gültigen Führungsmodell zu bringen. So sind die Anforderungen an ein Gemeinderatsmitglied, welches ausschliesslich in der strategischen Führung tätig ist, etwas anders zu gewichten, als wenn ein Gemeinderatsmitglied operative Ressortverantwortung hat.

### 2.1. CEO-Modell

Der Gemeinderat hat die Funktion eines Verwaltungsrates. Die Verwaltung wird von einem Verwaltungsdirektor/Geschäftsführer geleitet, der vom Gemeinderat angestellt und nicht politisch gewählt ist. Das Modell ermöglicht ausgeglichene, eher kleinere Pensen für die Mitglieder des Gemeinderates, da diese fast ausschliesslich strategisch tätig sind.

(z. B. Adligenswil, Buttisholz, Ebikon, Eich, Nottwil, Rothenburg, Ruswil)

### 2.2. Delegierten-Modell

Auch hier erfüllt der Gemeinderat die Funktion eines Verwaltungsrates, ist also vorwiegend strategisch tätig. Im Unterschied zum CEO-Modell hat ein Mitglied des Gemeinderates die Funktion eines Delegierten, führt also die Verwaltung und bildet die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Tätigkeit. Die übrigen Gemeinderäte haben in der Regel keine Ressortverantwortung und daraus abgeleitet auch kleinere Pensen.

(z. B. Wolhusen, Willisau)

### **2.3. Geschäftsleitungs-Modell**

Der Gemeinderat tritt in diesem Modell als Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auf. Hier gilt ein Ressortsystem, und die einzelnen Gemeinderäte haben eine direkte Führungsfunktion gegenüber den ihnen zugeteilten Abteilungen der Verwaltung. Dadurch haben die Gemeinderäte in diesem Modell in der Regel höhere Pensen.

*(z. B. Dagmersellen, Emmen, Grosswangen, Horw, Kriens, Luzern, Mauensee, Meggen)*

### **2.4. Operatives Modell**

Hier ist der Gemeinderat für die politische, strategische und operative Führung der Gemeinden zuständig. Es besteht dabei keine strikte Trennung zwischen operativer und strategischer Tätigkeit. Nebst der strategischen Führung üben die Gemeinderäte in den ihnen zugeteilten Ressorts auch operative Tätigkeiten aus.

*(das am weitest verbreitete Modell – gilt in über 50 eher kleineren Gemeinden)*

In vielen Gemeinden werden aber auch «Mischmodelle» praktiziert. Massgebend ist dabei also stets die entsprechende Gemeindeordnung. Es ist daher wichtig, sich vorgängig einen Überblick über die Gemeindeordnung zu verschaffen und mit den Mitgliedern des Gemeinderates das genaue Aufgabenprofil zu klären. Somit können unliebsame Überraschungen bei der Kandidatensuche resp. solche nach Amtsantritt vermieden werden. Es kommt immer wieder vor, dass sich Gewählte im Amt mit Aufgaben konfrontiert sehen, welche sie so nicht erwartet haben.

## **3. Die Aufgaben des Gemeinderates**

Der Gemeinderat ist das zentrale Führungsorgan der Gemeinde. Alle Aktivitäten sollen so gesteuert werden, dass dadurch ein bedeutender Beitrag an eine erfolgreiche Gemeindeentwicklung geleistet wird. Der Gemeinderat ist zuständig für die Planung und die Koordination von Aktivitäten zur Erreichung der Ziele. Er besorgt alle weiteren ihm durch Gesetz, Verordnung oder Reglement zugewiesenen Aufgaben oder diejenigen, die keinem anderen Organ der Gemeinde übertragen sind. Er vertritt die Gemeinde gegen aussen. Zudem bereitet er die Geschäfte vor, die dem Parlament und der Bevölkerung (Gemeindeversammlung, Abstimmung) unterbreitet werden.

Der Gemeinderat amtiert als **Kollegialbehörde**, d. h. die Ratsmitglieder sind im Besonderen gegenüber der Öffentlichkeit an einen gemeinsam gefällten Beschluss gebunden, auch wenn sie ihm nicht zugestimmt haben. Dieses Kollegialsystem ist eine Schweizer Eigenart und wird auch auf Bundes- und Kantonebene (Bundesrat, Regierungsrat) praktiziert. Zahlreiche Gemeinden haben Geschäftsordnungen erlassen, welche für die Tätigkeiten der Ratsmitglieder Näheres wie Kompetenzen, Pensen, Aufgabengebiete, Entschädigungen etc. regeln. Das System der Kollegialbehörde ist ein entscheidender Faktor, und es ist daher bei der Prüfung der Eignung einer Person für die Arbeit im Gemeinderat – unabhängig vom Führungsmodell – höchste Beachtung zu schenken.

#### 4. Persönlicher Nutzen

Ein Amt in einer Gemeindeexekutive innehaben heisst, direkt an unserer Demokratie mitzuwirken. Das bringt nicht nur Arbeit, sondern auch persönlichen Gewinn, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

- vertieftes Wissen über die Wohngemeinde
- Kenntnis über politische Zusammenhänge
- Freude am gemeinsam Erreichten
- Möglichkeit zur Weiterbildung
- bereichernde Begegnungen und Kontakte mit vielen verschiedenen Menschen
- Führungserfahrung
- Erweiterung der Allgemeinbildung und der sozialen Kompetenz
- Möglichkeit, an wichtigen Entscheiden direkt mitzuwirken und «etwas zu bewegen»
- Befriedigung über den geleisteten Beitrag an das Gemeinwohl
- Vertrauensbeweis durch die Stimmberechtigten
- unmittelbares Erleben der Wirkung der Entscheide
- adäquate finanzielle Entschädigung
- weitgehend kostenlose Weiterbildung im Rahmen der Dienstleistungen des VLG

Nicht umsonst sagen viele Gemeinderatsmitglieder, das Amt des Gemeinderates sei das schönste politische Amt in der Schweiz!
---

#### 5. Anforderungsprofil für Mitglieder des Gemeinderates

Unabhängig vom Führungsmodell sollten die nachfolgenden persönlichen Voraussetzungen/Kompetenzen erfüllt sein, um die Aufgaben als Gemeinderatsmitglied erfüllen zu können.

- gefestigte private und berufliche Verhältnisse
- zeitliche Flexibilität im Rahmen des voraussichtlichen Pensums
- Bereitschaft zu einem mehrjährigen Engagement (idealerweise mehr als eine Legislaturperiode)
- positive Einstellung zum Staat/zur öffentlichen Hand
- offen, interessiert, motiviert
- ausgeglichen, belastbar, konfliktfähig
- gradlinig, sachlich, entscheidungsfreudig
- innovativ
- diskret, pflichtbewusst
- Durchsetzungsvermögen
- Führungskompetenzen
- Bereitschaft und Freude, Leitungs- und Führungsaufgaben zu übernehmen
- Bereitschaft zur Kommissionsarbeit sowie Partizipation an Anlässen
- loyal, team- und konsensfähig
- Freude am Kommunizieren
- Freude am Kontakt mit Menschen
- Lernbereitschaft (Bereitschaft zur Weiterbildung)

## **6. Zusätzliche Anforderungen für besondere Bereiche/Ressorts**

### **6.1. Gemeindepräsidium**

Dem Präsidenten/der Präsidentin des Gemeinderates obliegt die Geschäftsleitung und die allgemeine Aufsicht über die Gemeindeverwaltung. Dazu gehört auch die Vertretung der Gemeinde im Namen des Gemeinderates nach aussen. Überdies pflegt er/sie die allgemeinen Interessen der Gemeinde und die gesellschaftlichen und kulturellen Belange. Der Gemeindepräsident/die Gemeindepräsidentin leitet die Verhandlungen des Gemeinderates und der Gemeindeversammlung. Zusammen mit dem Gemeindeschreiber/der Gemeindeschreiberin unterzeichnet er/sie die Beschlüsse des Gemeinderates.

Darüber hinaus ist er/sie dialogfähig und pflegt gerne Netzwerke. Erfahrungen im Umgang mit Medien bzw. die Bereitschaft, sich diese anzueignen, runden das Profil ab.

### **6.2. Finanzen**

Der Gemeinderat/die Gemeinderätin mit dem Ressort Finanzen führt die Finanzen der Gemeinde und leitet insbes. den Budgetierungs- und Rechnungsprozess. Gegenüber dem Stimmbürger präsentiert und erklärt er/sie jeweils die finanzielle Gesamtlage und vertritt die gemeinderätliche Finanzpolitik nach aussen. Er/sie steht dem Finanz- und Steueramt vor und arbeitet mit internen und externen Finanzfachleuten zusammen.

Ein kaufmännisches bzw. buchhalterisches Grundverständnis, gepaart mit einem Grundinteresse am öffentlichen Finanzwesen ist von Vorteil. Die Bereitschaft, sich bezüglich des öffentlichen Rechnungswesens à jour zu halten, ist Voraussetzung.

### **6.3. Bauwesen**

Der Gemeinderat/die Gemeinderätin mit dem Ressort Bauwesen verantwortet die Baubewilligungsverfahren und ist darüber hinaus zuständig für Raumplanung, Tiefbau, Verkehr, Leitung Infrastruktur, Umwelt und Energie.

Ein solides Grundwissen im Bereich des Planungs- und Baurechts ist von Vorteil.

### **6.4. Bildung**

Der Gemeinderat/die Gemeinderätin mit dem Ressort Bildung leitet das Bildungswesen der Gemeinde, ist also verantwortlich für die Leistungsvereinbarung mit der Volksschule und deren Globalbudget. Er/sie ist direkter Ansprechpartner/Vorgesetzter der Schulleitung und Mitglied der Bildungskommission/Schulpflege.

Ein solides Grundwissen im Bildungswesen und Freude an der Bildung sind von Vorteil, insbes. Kenntnisse des Luzerner Volksschulwesens bzw. die Bereitschaft, sich diese anzueignen.

### **6.5. Soziales**

Der Gemeinderat/die Gemeinderätin mit dem Ressort Soziales steht dem Sozialamt vor und gewährleistet einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz der Sozialhilfe und verantwortet die kommunalen Heime. Er/sie ist primärer Ansprechpartner für nachgelagerten Institutionen (SoBZ, KESB, Spitex etc.) und ist je nach Gemeindeordnung direkt operativ tätig.

Ein solides Grundwissen im Sozialbereich ist von Vorteil. Interesse und Freude am Umgang mit Menschen aller Altersgruppen, Arbeitslosen bzw. Arbeitsuchenden, psychisch Kranken und Suchtkranken etc. ist zentral. Der VLG bietet themenspezifische Weiterbildungen an.

## 7. Suche nach geeigneten Kandidatinnen/Kandidaten

Die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für Gemeinderatsmitglieder obliegt primär den örtlich organisierten politischen Parteien oder aber auch parteiungebundenen Interessengruppierungen. Es bewährt sich, wenn die aktuellen oder zurücktretenden Gemeinderatsmitglieder allen Interessierten Auskunft über ihre Arbeit und über das Führungsmodell geben.

Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass neu Kandidierende nicht zu stark mit «altgedienten» und routinierten Gemeinderatsmitgliedern verglichen werden sollten. Das ist insbes. beim Erstellen des Anforderungsprofils zu berücksichtigen. Ein Grundvertrauen im Sinne von «Lernen im Amt» sollte stets eine grosse Rolle spielen. Dies sollte den Interessierten auch kommuniziert werden.

## 8. Weiterbildungsangebote des VLG

Der VLG führt alle vier Jahre für die neugewählten Gemeinderatsmitglieder Einführungskurse durch. Sporadisch werden zudem unter der Legislatur fachspezifische Weiterbildungsgefässe angeboten.

Im Weiteren führt der Verband durch seine sechs Fachbereiche regelmässige Erfahrungsaustausche im Rahmen von Regionalkonferenzen durch und bedient die Gemeinderatsmitglieder regelmässig mit Leitfäden, Empfehlungen und Arbeitshilfen zu aktuellen Themen.

### Fakten und Zahlen

In den gegenwärtig 83 Luzerner Gemeinden amten derzeit (Stand: 31.12.2019) insgesamt 397 Gemeinderatsmitglieder. Davon sind 133 Frauen (33.5 %).

9 Gemeinden führen einen 3er-Gemeinderat, alle anderen Gemeinden haben einen Gemeinderat mit 5 Mitgliedern. Ab 1.1.2020 werden es noch 82 Gemeinden mit 394 Gemeinderatsmitgliedern (Fusion Ebersecken-Altishofen) sein.

Luzern, November 2019

### Weiterführende Literatur:

- Verband Luzerner Gemeinden (VLG): Leitfaden für die Erarbeitung einer Gemeindeordnung, Luzern, 2005
- Bürkler/Lötscher: Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern, Luzern, 2014