

Gültig ab 1. Oktober 2020

## I Grundlagen zu Führung und Organisation

**Diese Bestimmungen gelten als Beilage zu den Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen der Ressortvorstehenden.**

### **Hinweis**

In diesem Dokument werden männliche und weibliche Formulierungen gemischt und uneinheitlich verwendet. Sie gelten in jedem Fall für beide Geschlechter.

### **Präambel**

#### **Grundlegende Aufgaben der Exekutive**

Die Mitglieder der Exekutive haben grundsätzlich zwei Aufgaben, die vom Aufwand und vom politischen Gewicht in etwa gleichwertig sind: einerseits die Führung und Vertretung des zugewiesenen Ressorts gegen innen und gegen aussen, und andererseits die Arbeit im Gemeinderat als Mitglied einer Kollegialbehörde.

#### **Mitglied des Gemeinderats als Kollegialbehörde**

Diese Aufgabe beinhaltet die Beteiligung an Diskussionen und Entscheidungen, die einerseits ressortübergreifende Fragestellungen betreffen, andererseits aber auch von Lösungsvorschlägen für Problemstellungen aller anderen Ressorts.

Das bedeutet unter anderem, dass sich die Exekutivmitglieder vor den Gemeinderatssitzungen in alle traktandierten Geschäfte einlesen müssen, um diese an der Sitzung mit der notwendigen Dossierkenntnis diskutieren zu können.

Das einzelne Geschäft wird an der Gemeinderatssitzung von der oder dem Ressortvorstehenden vertreten. Fragen, Alternativen oder Ergänzungen zu den Sachgeschäften von anderen Gemeinderatsmitgliedern sind willkommen. Dies kann dazu führen, dass das ursprüngliche Geschäft erweitert, redimensioniert, ergänzt oder gar zur Überarbeitung zurückgewiesen wird. Dieser Prozess stellt sicher, dass politisch breit abgestützte Entscheide gefällt werden können.

Hat der Gemeinderat entschieden, sind dessen Mitglieder nach dem Kollegialitätsprinzip an den Mehrheitsentscheid gebunden. Das kann bedeuten, dass ein Geschäft von der oder dem Ressortvorstehenden gegen innen und gegen aussen vertreten werden muss, das nicht der eigenen persönlichen oder politischen Haltung entspricht.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Zweck dieses Dokuments</b>	4
<b>2.</b>	<b>Grundsätze für die Organisation</b>	4
2.1	Milizsystem	4
2.2	Grundlagen	4
<b>3.</b>	<b>Legislative Ebene</b>	4
3.1	Die Stimmberechtigten	4
3.2	Die Rechnungsprüfungskommission	5
<b>4.</b>	<b>Exekutive Ebene</b>	5
4.1	Prinzipien und Eckwerte der Organisation und Führung	5
4.1.1	Führungsverständnis und Prinzipien der Führung	5
4.1.2	Die Differenzierung strategisch-operativ	7
4.1.3	Bedeutung des Ressortsystems – Verzicht auf direkte Personalführung	8
4.1.4	Subsidiaritätsprinzip	8
4.1.5	Die Gemeindeverwaltung	9
4.2	Aufbauorganisation – strategische Führungsebene (Gemeinderat)	9
4.2.1	Grundauftrag und Verantwortung	9
4.2.2	Anforderungen an den Gemeinderat	9
4.2.3	Wahl und Aufgaben	10
4.2.4	Gemeinderatssitzungen und Klausuren	10
4.2.5	Linienfunktion des Gemeinderats	10
4.2.6	Ressortsystem und Arbeitsweise	11
4.2.7	Ressortbildung	11
4.2.8	Generelle Aufgaben der einzelnen Mitglieder in Verbindung mit ihren Ressortthemen	11
4.2.9	Ressortübergreifende Projekte, Themen, Geschäfte:	11
4.3	Aufbauorganisation – operative Führungsebenen	12
4.3.1	Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber	12
4.3.2	Geschäftsleitung	12
4.3.3	Bereichsleitungen	13
4.3.4	Abteilungsleitungen	13
4.4	Bedeutung der Ablauforganisation	13

## **1. Zweck dieses Dokuments**

Ziel dieses Dokuments ist es, die für die Behördentätigkeit zu beachtenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Gestaltungsmöglichkeiten sowie die wichtigsten Grundsätze im Zusammenhang mit Führung und Organisation aufzuzeigen.

## **2. Grundsätze für die Organisation**

### **2.1 Milizsystem**

Die Behördenorganisation der Gemeinde Horgen wird nach dem Milizprinzip aufgebaut. Die exekutiven Behörden, Gemeinderat und Schulpflege sind für die gedeihliche Entwicklung der Gemeinde verantwortlich. Sie steuern und kontrollieren die politischen Geschäfte. Den operativen Betrieb mit dem Vollzug der normativen Vorgaben übernehmen die Gemeindeverwaltung sowie die Schulverwaltung und die Schulleitung und beraten die Behörden mit ihrer Fachkompetenz bei der Vorbereitung von strategischen Entscheiden.

### **2.2 Grundlagen**

- Gemeindegesetz des Kantons Zürich (LS 131.1)
- Gesetz über die politischen Rechte des Kantons Zürich (LS 141.1)
- Gemeindeordnung der politischen Gemeinde Horgen
- Organisationsverordnung der politischen Gemeinde Horgen

## **3. Legislative Ebene**

### **3.1 Die Stimmberechtigten**

Die Stimmberechtigten sind das oberste Organ der Gemeinde. Sie haben in ihrer Gesamtheit gemäss Gemeindeordnung folgende politische Rechte gemäss Gemeindeordnung:

- Wahlrechte:  
Mitglieder und Präsidium Gemeinderat, Mitglieder und Präsidium Schulpflege; Mitglieder der Sozialbehörde, Mitglieder und Präsidium Rechnungsprüfungskommission.
- Initiativrecht:  
Damit können der Erlass oder die Änderung der Gemeindeordnung sowie Projekte verlangt werden, die in der Zuständigkeit der Stimmberechtigten liegen.
- Referendumsrecht:  
obligatorisches Referendum (z. B. bei Gesamt- und Teilrevision der Gemeindeordnung oder Teilrevision, wenn Rechte der Stimmberechtigten betroffen sind) sowie fakultatives Referendum in der Gemeindeversammlung.
- Petitionsrecht (durch Art. 16 Kantonsverfassung garantiert).
- Sachabstimmungen (z. B. Investitions- und Bauvorhaben gemäss Gemeindeordnung).
- Mitwirkungsverfahren.

Das Stimm- und Wahlrecht sowie das Initiativ- und Referendumsrecht sind zu weiten Teilen durch die kantonale Gesetzgebung (Gesetz über die politischen Rechte) und das Gemeindegesetz definiert.

### **3.2 Die Rechnungsprüfungskommission**

Die Rechnungsprüfungskommission prüft alle Anträge von finanzieller Tragweite an die Gemeindeversammlung und an die Urne, insbesondere Budget, Jahresrechnung und Ausgabenbeschlüsse. Ihre Prüfung umfasst die finanzrechtliche Zulässigkeit, die rechnerische Richtigkeit und die finanzielle Angemessenheit. Die Rechnungsprüfungskommission erstattet den Stimmberechtigten schriftlich Bericht und stellt Antrag. Die finanztechnische Prüfung wird von einer vom Gemeinderat und der Rechnungsprüfungskommission bestimmten externen Fachstelle wahrgenommen.

## **4. Exekutive Ebene**

### **4.1 Prinzipien und Eckwerte der Organisation und Führung**

Für die Organisation und die Führung der Gemeinde sind folgende Prinzipien und Eckwerte massgebend:

#### **4.1.1 Führungsverständnis und Prinzipien der Führung**

##### **Zentraler Leitsatz**

Der Gemeinderat leitet die Gemeinde partnerschaftlich, konsens- und lösungsorientiert sowie mit verantwortungsvollem Blick in die Zukunft. Demokratisch gefällte Entscheide der Mehrheit werden gemeinsam getragen und akzeptiert. Das Kollegialitätsprinzip gilt als grundlegender Faktor der Zusammenarbeit innerhalb der Behörden.

##### **Konkretisierungen**

Dieses grundsätzliche Führungsverständnis lässt sich als Grundlage für die Organisation wie folgt konkretisieren:

- Alle, die eine Führungsfunktion innehaben, nehmen diese wertschätzend, kooperativ, verbindlich, wirksam und sichtbar wahr.
- Die Mitwirkung an der Gestaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Themen und der dafür notwendigen Organisation wird in Horgen ermöglicht, gefördert und gefordert.
- Kommunikation ist das wichtigste Werkzeug in der Führung. Führungspersonen kommunizieren respektvoll und transparent und hören aktiv zu.
- Anliegen, Erfahrungen und Wissen von Mitarbeitenden, Lehrpersonen, Schulleitungen sind gefragt und als innovative Kräfte nutzbar zu machen. Dies beinhaltet auch willens sein, das eigene Denken in Frage zu stellen, andere Meinungen zu erkunden und zu reflektieren.
- Entscheiden ist gelebte Führungsverantwortung – dies umfasst auch die Verantwortung für die Umsetzung von Entscheidungen.
- Demokratisch gefällte Entscheide der Mehrheit werden gemeinsam getragen und akzeptiert. Damit tragen wir Sorge zum Kollegialsystem.
- Das Kollegialitätsprinzip führt im Konkreten dazu, dass gemeinsam gefällte Entscheide auch entgegen der eigenen Haltung und Meinung konsequent nach Ausen vertreten werden.
- Entscheidungskompetenzen werden so weit als möglich delegiert – dies schafft Gestaltungsspielräume.
- Einbezug und Beteiligung sind zentrale Voraussetzungen für Entscheidungen. Der Grad des Einbezugs und der Beteiligung hängt von den zu lösenden Fragestellungen ab. Bei inhaltlichen Themen wird in aller Regel eine breite Beteiligung

angestrebt (Prinzip „von unten nach oben“); bei Ressourcenfragen (z. B. Ressourcenplanungen, Finanzierungsfragen) bezieht sich Beteiligung in aller Regel auf Führungsverantwortliche und Fachpersonen (Prinzip „von oben nach unten“).

### **Prinzipien der Linienorganisation**

Linienorganisation kann als Betriebssystem erster Ordnung innerhalb einer Organisation bezeichnet werden. In der Linienorganisation wird der Grundmechanismus bzw. die Grundstruktur abgebildet, mit der Entscheidbarkeit hergestellt wird. In der Linienorganisation werden die Grundprinzipien Hierarchie mit Weisungsbefugnis (von oben nach unten) und Berichterstattungspflicht (von unten nach oben) abgebildet. Die Linienorganisation bringt Hierarchie und Zuordnung von Entscheidungsverantwortung und damit von Ergebnisverantwortung eindeutig zum Ausdruck. Die Erledigung von Konflikten folgen der Linienorganisation.

### **Prinzipien in Bezug auf Linienfunktionen**

Gremien bzw. Personen in der Linienorganisation werden die nötige Durchsetzungsmacht gegenüber unterstellten Personen oder Institutionen verliehen. Die Linienfunktionen haben nicht nur Durchsetzungs- und Entscheidungskompetenz, sondern Personalverantwortung (Führung) und damit auch die Kompetenz zur Delegation von Aufgaben. Die Linienorganisation ist ein wichtiges Instrument der Integration, indem es soziale Beziehungen koordiniert und reguliert und damit auch dazu beiträgt, allfällige Blockaden zur Lösung eines Problems und von Konflikten über die Linienverantwortung überwinden zu können.

### **Sechs Grundprinzipien für die Organisation und Führung**

Die Umsetzung des Führungsverständnisses und der Prinzipien der Linienorganisation und Linienfunktionen erfolgt gemäss den folgenden sechs Prinzipien:

1. Eine effizient funktionierende Behörden- und Verwaltungsorganisation erfordert klare und professionelle Führungs- und Steuerungsstrukturen.
2. Die Linienbeziehungen sind klar, eindeutig und transparent und auf allen Stufen der Gemeinde gleichermassen ausgestaltet: jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter haben eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten.
3. Linienfunktion und Ergebnisverantwortung für ein Aufgabenfeld sind deckungsgleich.
4. Die Aufgaben- und Kompetenzaufteilung zwischen Exekutive, unterstellten und beratenden Kommissionen, Ausschüssen und der Verwaltung richtet sich nach dem Subsidiaritätsprinzip.
5. Der Gemeinderat arbeitet im Ressortsystem, d. h. ohne direkte Personalverantwortung (ausser Gemeindepräsidium gegenüber Gemeindegemeinschaft/Gemeindegemeinschaft). Die Mitglieder des Gemeinderats sind als Gremium gemeinsam für die ihnen zugewiesenen (vorwiegend strategischen) Aufgaben verantwortlich.
6. Damit die Gemeinde gut funktioniert, genügt die Linienorganisation allein nicht – es braucht auch verschiedene strukturierte horizontale Dialog- und Vernetzungsgefässe („Gefässe“ ohne Linienfunktion). Diese haben keine abschliessenden formalen Entscheidungsbefugnisse.

#### 4.1.2 Die Differenzierung strategisch-operativ

Ein wesentliches Prinzip in der Ausgestaltung der Führungsfunktion ist die Differenzierung zwischen strategischer und operativer Verantwortung. Ein wesentliches Merkmal dieser Differenzierung ist der für die Gemeinde zentrale Umstand, dass die strategische Verantwortung von Milizgremien und die operative Verantwortung von angestellten Fachpersonen wahrgenommen wird. Der Umstand der politischen Verantwortung ist zu berücksichtigen.

##### **Was ist Verantwortung?**

Verantwortung ist der Umstand, dass jemand für sein Handeln Rechenschaft abzulegen hat. D. h. das Reflektieren von Erfolg und Misserfolg und das Dafürestehen müssen gegenüber derjenigen Instanz erfolgen, von der die Kompetenz (und der Auftrag) für bestimmte Aufgaben erteilt worden ist. In der Politik werden Aufträge primär durch ein Wahlorgan erteilt.

##### **Strategische Leitung oder Verantwortung heisst:**

- Managementprozesse sicherstellen
- Richtung bestimmen, mittel- und langfristige Ziele setzen, entsprechende Massnahmen planen bzw. genehmigen
- Aufträge, Angebote und Ausrichtungen definieren
- Rahmenbedingungen setzen und Vorgaben festlegen
- Umsetzungen begleiten und kontrollieren, Wirksamkeit überprüfen
- Umfeldentwicklungen beobachten, Tendenzen einschätzen und gewichten

Zusammenfassend: Rahmenbedingungen sicherstellen – Zukunft sichern – Umsetzungen kontrollieren. Strategisch Führen ist ganzheitlich sowie zukunftsorientiert und geschieht aus der Optik der Weit- und Übersicht. Damit wird betont, dass jedes Mitglied des Gemeinderats in erster Linie für das Ganze Mitverantwortung trägt.

Die politische Aufgabenzuweisung und Kontrolle folgt nicht immer der strategisch-operativ Unterscheidung. Was als politisch betrachtet wird, resp. wofür Rechenschaft abgelegt werden muss, hat der Gemeinderat im Innenverhältnis zu bestimmen.

##### **Operative Leitung oder Verantwortung heisst:**

- Tatsächliche Umsetzung der normativen, strategischen und anderen Vorgaben, zum Beispiel Kompetenzregelungen, Beschlüsse der Stimmberechtigten oder des Gemeinderats usw.
- Fachliche, personelle, finanzielle, administrative Leitung mit allen dafür notwendigen Tätigkeiten
- Kern- und Supportprozesse auftragskonform umsetzen und durchführen
- Bewilligte Mittel auftragskonform einsetzen
- Rechenschaftsablage
- Vorbereitung Geschäfte Gemeinderat, Kommissionen usw.
- Beratung der strategisch Verantwortlichen

Hauptfokus ist die Bewältigung des „Alltagsgeschäfts“ verbunden mit der Unterstützung der strategischen Leitung.

#### 4.1.3 Bedeutung des Ressortsystems – Verzicht auf direkte Personalführung

Gemeinderat und Kommissionen sind Milizbehörden. Sie arbeiten im sogenannten Ressort- bzw. Referentensystem. Jedes Mitglied führt ein zugewiesenes thematisches Ressort strategisch und politisch und vertritt diese Themen im Gemeinderat sowie in der Gemeindeversammlung. Die Mitglieder des Gemeinderats und der Kommissionen haben keine direkte Vorgesetztenfunktion gegenüber Mitarbeitenden (ausgenommen ist das Gemeindepräsidiums gegenüber der Gemeindegeschreibin/des Gemeindegeschreibers). Damit wird eine möglichst klare Trennung zwischen strategisch-politischen und operativen Aufgaben angestrebt. Diese Trennung ist anspruchsvoll, ebenso wie die thematische Zuordnung der Aufgaben in Ressorts. Dieses Grundprinzip ermöglicht dem Gemeinderat, seine Führungsaufgaben aus einer Gesamtsicht wahrzunehmen.

#### 4.1.4 Subsidiaritätsprinzip

Das Subsidiaritätsprinzip ist das zentrale Prinzip zur Ausgestaltung der Aufgabenverteilung zwischen Gemeinderat, Ressortverantwortlichen, Kommissionen und der Gemeindeverwaltung. Es bedeutet, dass alles, was die Verwaltung, die Kommissionen oder die Ressortverantwortlichen leisten können, nicht vom Gemeinderat übernommen werden soll. Hilfe zur Selbsthilfe soll aber immer das oberste Handlungsprinzip der jeweils übergeordneten Instanz sein. Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen sollten so weit wie möglich vom Einzelnen, von der kleinsten Gruppe oder der untersten Ebene einer Organisationsform übernommen werden. Erst wenn die Wahrnehmung einer Aufgabe, z. B. wegen ihres übergreifenden Charakters, nicht sinnvoll ist, soll die zentrale bzw. die übergeordnete Behörde die Aufgaben übernehmen.

Der Gemeinderat gibt Rahmenbedingungen und Standards vor, die sicherstellen, dass die Gemeinde funktioniert und in der öffentlichen Wahrnehmung eine Einheit bildet. Sie ermöglicht den Kommissionen, Ressortverantwortlichen und den Mitarbeitenden der Verwaltung innerhalb den ihnen zugeteilten Kompetenzen und Handlungsspielräumen abschliessend tätig zu sein. Dabei ist zu beachten, dass es Themen gibt, die zwar abschliessend von einer subsidiären Ebene entschieden werden können, deren Tragweite, politische Bedeutung oder das mit dem Thema verbundene Reputationsrisiko so hoch ist, dass der Gemeinderat darüber zu beschliessen hat.

Die Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips stösst einerseits an rechtliche Grenzen, indem beispielsweise das Gemeindegesetz den Exekutivorganen unübertragbare Aufgaben zuweist. Diese sind in der Gemeindeordnung, respektive für die Schulpflege im Volksschulgesetz, abgebildet. Ausserdem ist zu beachten, dass letztlich die Gemeindeexekutive die politische Verantwortung für alle Aufgaben zu tragen hat. Dies gilt auch für Aufgaben, die sie delegiert hat. In diesem Sinn sind delegierte Aufgaben dem Gemeinderat oder der Schulpflege vorzulegen, wenn

- a) sich bei der Erfüllung der Aufgabe Fragen von grundsätzlicher Bedeutung stellen
- b) erhebliche politische oder öffentlichkeitswirksame Folgen zu erwarten sind
- c) ein hohes Reputationsrisiko vorhanden ist
- d) die mit der Aufgabenerfüllung beauftragte Stelle handlungsunfähig ist.



#### 4.1.5 Die Gemeindeverwaltung

Die operative Geschäftsführung der kommunalen Aufgaben wird an die Gemeindeverwaltung übertragen. Die Gemeindeverwaltung hat die zentrale Funktion in der Leitungsunterstützung (Prozessverantwortung, Geschäftsvorbereitung) und in den übergeordneten Supportfunktionen. Sie stellt den administrativen Support für den Gemeinderat, die Kommissionen und die Ressortverantwortlichen sicher und ist für das Funktionieren der Supportprozesse zwischen den verschiedenen Behörden verantwortlich. Die Gemeindeverwaltung verfügt zur Durchsetzung der von der strategischen Führungsebene festgelegten Leitplanken im Bereich der Supportthemen über definierte eigenständige Spielräume und Kompetenzen.

Die Gemeindeschreiberin/der Gemeindeschreiber und das Gesamtkader (Bereichsleitungen/Abteilungsleitungen) werden vom Gemeinderat angestellt. Die übrigen Mitarbeitenden werden von der Geschäftsleitung angestellt.

Eckwerte der Gemeindeverwaltung:

- verantwortlich für das Funktionieren aller Support- und Dienstleistungsthemen
- Fachkompetenzen in den einzelnen Bereichen und Abteilungen werden operativ vernetzt und übergreifend genutzt
- Geschäftsleitung: Gesamtverantwortung für die Führung der operativen Verwaltung sowie strategische Beratung des Gemeinderats
- Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber: Vorsitz der Geschäftsleitung und Vorgesetzte/Vorgesetzter der Bereichsleitenden
- Bereichsleitung: Vorgesetzte Stelle der Abteilungsleitenden.

## 4.2 Aufbauorganisation – strategische Führungsebene (Gemeinderat)

### 4.2.1 Grundauftrag und Verantwortung

Der Gemeinderat ist für den Vollzug der von ihm übertragenen Geschäfte der Gemeinde verantwortlich und übt die exekutive Gewalt aus. Er trägt auf zwei Ebenen Verantwortung:

a) Politische Verantwortung:

Die politische Aufgabenzuweisung und Kontrolle folgt nicht (immer) der Unterscheidung strategisch-operativ. Die Politik oder die öffentliche Meinung bestimmen, wofür Rechenschaft verlangt wird, d. h. was als "politisch" erachtet wird. Aus diesem Grund muss der Gemeinderat im Innenverhältnis selber bestimmen, welche Themen er als politisch erachtet.

b) Strategische Leitung bzw. Verantwortung:

Strategisches Führen ist ganzheitlich sowie zukunftsorientiert und somit langfristig orientiert und geschieht aus der Optik der Weit- und Übersicht. Damit wird betont, dass jedes Mitglied des Gemeinderats in erster Linie für das Ganze Mitverantwortung trägt (vgl. Ziffer 4.1.1).

### 4.2.2 Anforderungen an den Gemeinderat

Innerhalb des Gemeinderats verfügen die Mitglieder idealerweise über verschiedene Kernkompetenzen:

- Kenntnisse und Erfahrungen in den ressourcenrelevanten Themenbereichen
- Projekterfahrung
- Erfahrungen in politischen Strukturen und mit entsprechenden Abläufen
- Führungserfahrung

- Veränderungen vortragen und Neues lernen können
- Belastungssituationen aushalten, die Situation einschätzen und Prioritäten richtig setzen können.

#### 4.2.3 Wahl und Aufgaben

Die Präsidentin bzw. der Präsident sowie die Mitglieder des Gemeinderats werden durch die Stimmberechtigten an der Urne gewählt. Die Aufgaben des Gemeinderats sind grundsätzlich in der Gemeindeordnung und im übergeordneten Recht geregelt.

#### 4.2.4 Gemeinderatssitzungen und Klausuren

Die Mitglieder des Gemeinderats treffen sich in der Regel wöchentlich zu Sitzungen. Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen werden in der Organisationsverordnung beschrieben. Mindestens einmal jährlich findet eine Klausur des Gemeinderats statt, in der Themen von grosser politischer Bedeutung behandelt und für die Beschlussfassung im Gemeinderat vorbesprochen werden.

Mindestens zweimal jährlich tauscht sich der Gemeinderat mit der Geschäftsleitung zur strategischen Entwicklung sowie zur Erreichung der operativen Ziele aus.

An den Sitzungen des Gemeinderats nimmt die Gemeindeschreiberin/der Gemeindeschreiber mit beratender Stimme und Antragsrecht teil. Der Gemeinderat kann weitere Personen für einzelne Geschäfts mit beratender Stimme beiziehen.

#### 4.2.5 Linienfunktion des Gemeinderats

Der Gemeinderat hat in zwei Richtungen direkte Linienverantwortung und somit eine Vorgesetztenrolle:

- gegenüber den Kommissionen und Ausschüssen
- gegenüber der Gemeindeschreiberin/dem Gemeindeschreiber (nur Gemeindepräsident)

Grundsätzlich unterscheiden sich diese beiden Vorgesetztenrollen nicht. Die Wahrnehmung der Vorgesetztenrolle unterscheidet sich jedoch:

##### **Linienverantwortung gegenüber Kommissionen**

- beruht nicht auf Personalrecht, die personalrechtlichen Instrumente und Möglichkeiten fehlen
- beruht auf Organisationsrecht (GO, Geschäftsordnung und andere interne Regelungen) und entspricht einem Mandat / Auftrag mit delegierter Aufgabe; die Organisationsregelungen regeln die „Disziplinierungsmöglichkeiten“
- Führung aufgrund strategischer Vorgaben, Leistungsvereinbarung inkl. Zielvorgaben, Budget, Stellenplan

##### **Linienverantwortung gegenüber Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber**

- beruht auf Personalrecht und umfasst alle personalrechtlichen Instrumente und Möglichkeiten (im Extremfall: Kündigung)
- ist aufgrund der örtlichen Nähe unmittelbar und direkter (Alltagskontakte zwischen Präsidium und Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber)
- Führung aufgrund individueller Zielvorgaben; Zielvorgaben für Gemeindeverwaltung, Einzelaufträgen

#### 4.2.6 Ressortsystem und Arbeitsweise

Der Gemeinderat besteht aus neun Mitgliedern (inkl. Präsidium sowie Präsidium der Schulpflege). Mit Ausnahme des Präsidiums sowie des Präsidiums der Schulpflege konstituiert sich der Gemeinderat selbst, d. h. die Ressortbildung und Ressortverteilung obliegt dem Gremium. Die Aufgabenzuteilung in die Ressorts regelt er in einer Organisationsverordnung.

#### 4.2.7 Ressortbildung

Für die Bildung der Ressorts sind folgende Leitplanken zu beachten:

- Alle Mitglieder des Gemeinderats sind gemeinsam für die Gemeinde verantwortlich
- Pensen: Gemeindepräsidium ca. 50 %-Pensum; übrige Mitglieder ca. 30 %-Pensum
- In einem Ressort werden Themenbereiche, die sich „bündeln“ lassen und die eine inhaltliche Nähe haben, zusammengefasst
- Strategische Themen sind in etwa gleichwertig zwischen den Ressorts verteilt (ausgenommen Präsidialressort)
- Jedes Mitglied des Gemeinderats ist für ein zugewiesenes Ressort strategisch und politisch verantwortlich und vertritt dieses im Gemeinderat
- Ausser der Präsidentin bzw. dem Präsidenten üben die Ressortverantwortlichen keine direkte Vorgesetztenrolle gegenüber Mitarbeitenden aus
- Themen und Projekte werden möglichst flexibel, je nach Prioritäten und Kapazitäten, zugeteilt
- Vorhandene Fachkompetenzen innerhalb des Gremiums werden bei der Ressortbildung und Themenzuteilung optimal genutzt.

#### 4.2.8 Generelle Aufgaben der einzelnen Mitglieder in Verbindung mit ihren Ressortthemen

- Steuerung, Controlling konkreter Projekte, Themen, Geschäfte im zugeteilten Themenbereich (Ressort)
- Vertretung des zugeteilten Themenbereichs (Ressort) gegen aussen: Gemeindeversammlung, Öffentlichkeit, Partner, Kanton, Bezirk und andere
- Leitung von Kommissionen, Arbeitsgruppen bzw. Mitwirkung in Organisationen
- Vertretung von Geschäften eines bestimmten Themenbereichs (Ressort) und von zugeteilten Geschäften (z. B. Gemeindeversammlungsgeschäfte)
- Mitgestaltung, Mitentscheidung bei Legislatorschwerpunkten, strategischen Zielsetzungen und Massnahmenplanung
- Begleitung und Controlling der Umsetzung der strategischen Zielsetzungen und Massnahmen sowie der definierten Angebote, Leistungsaufträge, Leistungsvereinbarungen in zugeteilten Themenbereich.

#### 4.2.9 Ressortübergreifende Projekte, Themen, Geschäfte:

Jedes Mitglied des Gemeinderats führt ein definiertes Ressort mit verschiedenen Aufgaben, resp. Themen. Darüber hinaus wird es Projekte geben, die sich nicht immer eindeutig einem definierten Ressort zuweisen lassen, sondern mehrere Ressorts berühren. Einzelne Mitglieder des Gemeinderats können auch die Verantwortung für Projekte, Themen und Geschäfte übernehmen, die sich nicht eindeutig ihrem Ressort zuordnen lassen bzw. welche mehrere oder gar alle Ressorts berühren. Die Vernetzung des Projekts über die betroffenen Ressorts kann einerseits

durch die Einsetzung von Steuerungsausschüssen und andererseits durch das Gesamtgremium sichergestellt werden.

### **4.3 Aufbauorganisation – operative Führungsebenen**

#### **4.3.1 Gemeindeschreiberin/Gemeindeschreiber**

Die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber ist die zentrale operative Führungsfunktion. Diese Funktion beinhaltet insbesondere folgende Aufgaben: Gesamtverantwortung für die Gemeindeverwaltung, Vorsitz der Geschäftsleitung und Support des Gemeinderats.

Die Tätigkeiten der Gemeindeschreiberin bzw. des Gemeindeschreibers sind den gesetzlichen, reglementarischen und strategischen Vorgaben des Gemeinderats verpflichtet. Die spezifischen Arbeitsziele, Aufgaben sowie die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten richten sich nach diesen Leitplanken. Die Gemeindeschreiberin/der Gemeindeschreiber wird vom Gemeinderat angestellt und ist direkt dem Gemeindepräsidenten unterstellt.

Die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber

- trägt die inhaltliche, personelle, finanzielle und organisatorische Gesamtverantwortung für alle Aufgaben der Gemeindeverwaltung
- führt die Geschäftsleitung und ist die vorgesetzte Stelle der Bereichsleitungen und unterstützt diese in ihrer fachlichen und personellen Führungsaufgabe
- stellt zusammen mit der Geschäftsleitung die Umsetzung der strategischen und anderen Vorgaben des Gemeinderats und der Stimmberechtigten sicher und sorgt für einen sorgfältigen und wirksamen Ressourceneinsatz
- sorgt für die Koordination und die Zusammenarbeit der Bereiche und der Abteilungen
- vertritt die Gemeindeverwaltung gegenüber Dritten
- sorgt zusammen mit der Geschäftsleitung bedarfsgerecht für die inhaltliche, organisatorische und personelle Weiterentwicklung der Gemeindeverwaltung und ihrer Dienstleistungen und die entsprechende Qualitätssicherung
- sorgt mit geeigneten Rahmenbedingungen für eine optimale Koordination und Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Behörden.

#### **4.3.2 Geschäftsleitung**

Die Geschäftsleitung ist oberstes Führungsorgan der Gemeindeverwaltung. Sie bildet das Bindeglied zwischen der strategisch-politischen Führung durch den Gemeinderat und der fachlich-operativen Ebene der Verwaltung.

Die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber bildet zusammen mit den Bereichsleitenden die Geschäftsleitung der Gemeindeverwaltung. Sie/Er führt den Vorsitz.

Die Geschäftsleitung versammelt sich mindestens einmal pro Monat. Die Sitzungen dienen der Entscheidungsfindung gemäss der Kompetenzmatrix, dem Austausch von Informationen, der Koordination innerhalb der Verwaltung und der Beratung von organisatorischen Angelegenheiten.

Die Geschäftsleitung arbeitet entsprechend den für Exekutivbehörden geltenden Regeln des Gemeindegesetzes. Das Protokoll liegt dem Gemeinderat zur Einsichtnahme auf.

#### 4.3.3 Bereichsleitungen

Die Bereichsleitungen sind der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber unterstellt. Ihnen obliegt:

- die operative Führung eines Fachbereichs mit mehreren Abteilungen der Gemeindeverwaltung – inhaltlich und personell (vgl. Ziffer 4.1.1)
- die direkte Vorgesetztenfunktion gegenüber ihren Abteilungsleitenden
- die Beratung der Gemeindeschreiberin bzw. des Gemeindeschreibers, des Gemeinderats, des Ressortverantwortlichen sowie der Kommissionen im Rahmen ihrer fachlichen Aufgaben.

#### 4.3.4 Abteilungsleitungen

Die Abteilungsleitungen sind den Bereichsleitungen unterstellt. Ihnen obliegt:

- die operative Führung einer Fachabteilung der Gemeindeverwaltung – inhaltlich und personell (vgl. Ziffer 4.1.1)
- die direkte Vorgesetztenfunktion gegenüber den Mitarbeitenden in der Abteilung
- die Beratung der Bereichsleitungen, der Ressortverantwortlichen sowie der Kommissionen im Rahmen ihrer fachlichen Abteilungsaufgaben.

### 4.4 Bedeutung der Ablauforganisation

Die Ablauforganisation ist die für das Funktionieren der Gemeinde notwendige Ergänzung zur Aufbau- bzw. Linienorganisation („Betriebssystem 2. Ordnung“). Sie besteht aus definierten Dialog-, Meinungsbildungs-, Koordinations- und Vernetzungsgremien. Diese haben keine Linienfunktionen und keine abschliessenden formalen Entscheidungsbefugnisse.

Bildet wichtige Strukturen für

- den Dialog und die Meinungsbildung
- die Operationalisierung von Vorgaben
- die Koordination, Abstimmung, Absprache insbesondere mit Blick auf die Umsetzungs- und Vorgehensfragen
- die Erarbeitung von Vorschlägen für Entscheidungsträger
- die Partizipation
- das Einbringen spezifischer Sichtweisen

Gemeinderat Horgen

Theo Leuthold  
Gemeindepräsident

Felix Oberhänsli  
Gemeindeschreiber