



Gemeinde Gränichen

**Dokumentation für Kandidierende
als Mitglieder des Gemeinderates**

19.05.2025

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Vorbemerkungen	3
Das Gränichener Führungsmodell: Gemeinderat steuert und überwacht	3
Zusammenarbeit mit der Verwaltung	4
Zusammenarbeit im Gremium.....	5
Austausch mit der Bevölkerung	5
Generelle Anforderungen an Gemeinderatsmitglieder	6
Spannende Vielfalt.....	7
Ressortzuteilung	7
Zusätzliche Anforderungen für einzelne Ressorts	8
Pensum	8
Entschädigung	9

Vorbemerkungen

Nachfolgend werden Wünsche und Anforderungen an neue Behördenmitglieder formuliert. Es sind jedoch keine Vorschriften und keine verbindlichen Anforderungsprofile. Diese Ausführungen verschaffen interessierten Personen für ein Exekutivamt in der Gemeinde Gränichen einen Eindruck ihrer künftigen Aufgaben.

Die Gemeinde Gränichen verfügt über ein detailliertes Organisationsreglement, welches über die innere Organisation und die Führungsprozesse Auskunft gibt.

Das Gränicher Führungsmodell: Gemeinderat steuert und überwacht

In Gränichen wird das Modell "Geschäftsleitung"¹ gelebt, das bedeutet, dass die Verwaltung von einem Gremium aus leitenden Mitarbeitenden geführt wird. Der Gemeindeammann führt den/die Geschäftsleiter/in personell. Der Gemeinderat respektive die Ressortleitenden führen ausschliesslich politisch/strategisch. Ihnen stehen die jeweils verantwortlichen Mitarbeitenden der Verwaltung als Sparringpartner und für projektbezogene Aufgaben zur Seite.

Das Modell bringt für die Gemeinde Gränichen und den Gemeinderat folgende Vorteile:

- Der Gemeinderat nimmt weitestgehend politisch-strategische Aufgaben wahr (Lenkung, Steuerung und Überwachung).
- Die Fokussierung auf das operative Geschäft fällt weg und ermöglicht so eine vorausschauende (visionäre, strategische) Denkweise.
- Durch Delegation von Kompetenzen an die Verwaltung werden die Gemeinderatssitzungen entschlackt, dadurch sinkt der Aufwand.
- Kleinere, miliztaugliche Arbeitspensen für die Ratsmitglieder werden möglich.
- Für die Umsetzung der Aufgaben und Projekte werden die Gemeindeverwaltung, Kommissionen oder Arbeitsgruppen eingesetzt.
- Die Kompetenzverteilung wird im Organisationsreglement festgelegt. Dadurch werden Verfahren und Prozesse beschleunigt.
- Weitere Führungsinstrumente unterstützen die Tätigkeit des Gemeinderates in seiner Rolle als Aufsichtsorgan.

Die Abgrenzung von politisch-strategischen und operativen Tätigkeiten soll möglichst konsequent betrieben werden. Allerdings ist zu beachten, dass keine messerscharfe Trennung möglich ist. Die Delegation von operativen Aufgaben an die Verwaltung ermöglicht dem Gemeinderat, sich der Entwicklung und Gestaltung der Gemeinde, den notwendigen Planungen und den dazugehörigen Projekten zu widmen.

Wichtige Entscheidungen fallen im Gemeinderat. Durch Setzen der Leitplanken wird der Verwaltung vorgegeben, welche Ziele in welcher Qualität zu erreichen sind. Über den Zielerreichungsstand wird regelmässig berichtet und der Gemeinderat greift korrigierend ein, falls nötig. Die Übergabe von Aufgaben geht zwingend einher mit der entsprechenden Zuweisung von Kompetenzen und der Wahrnehmung der Verantwortung.

¹ Mehr dazu im Leitfaden für mögliche Führungsmodelle in Aargauer Gemeinden: [leitfaden-fuehrungsmodelle.pdf](#)

Für die Gemeinderatsmitglieder wird mit dem optimierten Modell Zeit geschaffen, um beispielsweise die strategischen Interessen der Gemeinde in übergeordneten Gremien wahrzunehmen und in Gemeindeverbänden, gegenüber dem Kanton oder auch in Zusammenarbeit mit ansässigen Firmen die Gemeinde zu stärken und zu positionieren.

Um den Grundsatz von Trennung strategisch/operativ im Alltag zu leben, ist vorgesehen, dass es für alle Aufgabenbereiche der Gemeinderatsmitglieder (Ressorts) auf Verwaltungsebene personelle (operative) Zuständigkeiten gibt.

Zusammenarbeit mit der Verwaltung

Die Steuerung ist wohl die wichtigste Aufgabe des Gemeinderatsgremiums. Dazu gehört, dass sich die strategische und operative Ebene mit ihrem Umfeld auseinandersetzen, in die Zukunft blicken und sich langfristige Ziele setzen. Im politischen und verwaltungsinternen Führungskreislauf gilt es, eine gute Mischung von Nähe und Distanz zu finden. Dazu gehört:

- Auf strategische Führung konzentrieren
- Operative Aufgaben delegieren
- Planen - entscheiden - überwachen - steuern
- Informieren - loslassen - vertrauen

Der Gemeinderat trägt die Gesamtverantwortung für die Gemeindeverwaltung. Er legt im Rahmen der Rechtsordnung die Organisation und das Controlling-System der Gemeinde fest; zusammengefasst heisst dies:

- Die Vision, das Leitbild und die Strategie (Masterplan bzw. Legislaturprogramm) bilden die Arbeitsgrundlage für den Gemeinderat.
- Der Gemeinderat steuert die Verwaltung über strategische Zielsetzungen, welche in operativen Aufträgen oder Projekten umgesetzt werden.
- Mittels Controllingbericht der Verwaltung wird der Stand der beauftragten Arbeiten und der Zielerreichung aufgezeigt. Auch die Legislaturplanung unterliegt einem Controlling.
- In Projekten wird über die Rollenverteilung innerhalb der Projektorganisation (i.d.R. Auftraggeber/in = Gemeinderatsmitglied / Projektleiter/in = Mitarbeitende der Verwaltung) geführt. Der Gemeinderat wird über das Projektcontrolling und über das Projektportfoliomanagement in regelmässigen Abständen über die einzelnen Projekte orientiert und kann steuernd Einfluss nehmen.
- Regelmässig tauschen sich die zuständigen Gemeinderatsmitglieder mit den zugeteilten Abteilungsleitenden sowie der Geschäftsleitung mündlich über den Stand einzelner Geschäfte aus.
- Der Gemeinderat greift steuernd ein, sofern die Zielerreichung (qualitativ, zeitlich oder finanziell) gefährdet ist.

Das Gränicher Modell setzt auf eine starke Verwaltung, die die Ratsmitglieder vom operativen Geschäft entlastet. Durch die Verwaltung sollen beispielsweise folgende Tätigkeiten übernommen werden:

- Bewältigung der Verwaltungsaufgaben auf der Grundlage von klar zugeteilten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
- Entwürfe der Anträge an den Gemeinderat
- Vorbereitung der Geschäfte für die Gemeindeversammlung
- Entwurf Budget

- Ausführung / Umsetzung der auf Ebene Gemeinderat gefällten politisch-strategischen Entscheidungen
- Übernahme von Projektleitungen
- administrative Arbeiten

Zusammenarbeit im Gremium

Politik ist die gesellschaftliche, rechtliche und finanzielle Auseinandersetzung von unterschiedlichen Bedürfnissen sowie die Entscheidung darüber, ob bzw. wie diese Bedürfnisse erfüllt werden sollen. In der Schweiz ist es ein ungeschriebenes Gesetz, dass Entscheidungen in Exekutivgremien (Gemeinderat) "am runden Sitzungstisch" reflektiert und gefällt werden. Sobald die Entscheidung da ist, wird sie durch alle Mitglieder des Gemeinderates mitgetragen. Das Kollegialitätsprinzip besagt zudem, dass getroffene Entscheidungen des Gemeinderates öffentlich gemeinsam getragen werden. Zu dieser Verantwortung gehört auch, dass die einzelnen Mitglieder die Entscheide des Kollegiums nach innen und nach aussen loyal vertreten.

Auseinandersetzungen und Konflikte sind ein Begleiter in der Arbeit politischer Gremien. Immer grössere Anforderungen seitens der Bevölkerung aber auch des Gesetzgebers setzen alle Beteiligten unter Druck. Konflikte müssen jedoch nicht als unvermeidbare Begleiterscheinungen hingenommen werden. Am besten beugt man durch gezielte Prävention den Konflikten vor und lässt sie gar nicht erst entstehen.

Idealerweise klären die Mitglieder eines Gremiums gleich zu Beginn die Art und Weise, die gegenseitigen Erwartungen und die Kommunikationsgrundsätze.

Austausch mit der Bevölkerung

Die Stimmberechtigten sind das oberste politische Organ der Gemeinde. Der Gemeinderat übt weiterhin die politische und strategisch-politische Führung der Gemeinde aus und trägt die Verantwortung dafür.

Aber: Die Anliegen der Bevölkerung (auch Reklamationen) werden in erster Linie von den Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung bearbeitet. Mitglieder des Gemeinderates müssen nicht über Details oder laufende Verfahren Bescheid wissen oder gegenüber der Bevölkerung jederzeit Auskunft geben können. Auch wenn dies von Teilen der Bevölkerung erwartet wird, sollen die jeweiligen Personen an die Verwaltung weiterverwiesen werden. Als Gemeinderätin oder Gemeinderat ist man nicht "der Briefträger" der Bevölkerung.

Die Mitglieder des Gemeinderats bleiben Ansprechpersonen für die Bevölkerung, wenn es um übergeordnete Anliegen sowie politische Themen geht. An öffentlichen Veranstaltungen (Gemeindeversammlungen, Informationsveranstaltungen etc.) findet die Kommunikation zwischen Gemeinderat und Bevölkerung statt. Die Mitglieder des Gemeinderates vertreten ihre Geschäfte dort weitgehend autonom und dossierfest. Bei komplexen Sachgeschäften können zuständige Fachpersonen aus der Verwaltung beigezogen werden.

Generelle Anforderungen an Gemeinderatsmitglieder

Ein Gemeinderatsgremium ist für die Gemeinde etwa das, was der Verwaltungsrat für ein Unternehmen ist. Führungserfahrung ist deshalb in jedem Fall ein Vorteil. Der Vergleich einer Gemeinde mit einem Unternehmen ist jedoch nur teilweise sinnvoll. Viele Bereiche, Aufgaben und Möglichkeiten sind nicht vergleichbar. In der Politik müssen Beschlüsse häufiger und besser begründet werden, denn in der Politik lassen sich Entscheide nicht einfach über die Köpfe der Bürgerinnen und Bürger hinweg fällen.

Um die Aufgaben eines Gemeinderatsmitgliedes effektiv und effizient ausführen zu können, sollten verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein².

- **Persönliche Voraussetzungen**

Gemeinderätinnen und Gemeinderäte sollten zeitliche Ressourcen von etwa 20 - 30 % zur Verfügung stehen. Zeitliche Flexibilität ist ebenfalls entscheidend, ebenso wie die Bereitschaft bei Sitzungen und Veranstaltungen präsent zu sein. Das Engagement in einem solchen Exekutiv-Amt ist kein kurzfristiges Unterfangen; es ist daher Bereitschaft erforderlich, die sich über (mindestens) eine vierjährige Legislaturperiode erstrecken.

- **Persönlichkeitsmerkmale**

Idealerweise zeigt ein Gemeinderatsmitglied überdurchschnittliches Interesse an politischen Vorgängen und verfügt über ein Gespür für politische Entwicklungen. Gemeinderätinnen und Gemeinderäte sollten offen, interessiert und motiviert sein und zugleich einen diskreten und verschwiegenen Umgang mit Informationen wahren. Wesentliche Merkmale sind zudem diplomatisches Verständnis, strategisches Denken und gesunder Menschenverstand. Darüber hinaus sollte eine Gemeinderätin / ein Gemeinderat entscheidungsfreudig, durchsetzungsfähig und in der Lage sein, Führungsverantwortung zu übernehmen. Eine gute Kommunikationsfähigkeit ist unumgänglich, ebenso wie ein lösungsorientierter Ansatz bei der Arbeit. Ein wichtiges Merkmal ist auch die Fähigkeit, menschlich einfühlsam und sensibel für die Sorgen der Bevölkerung zu sein. Loyalität, Teamfähigkeit und die Bereitschaft zum Konsens sind unerlässlich.

- **Fachliche Voraussetzungen**

Ein Gemeinderatsmitglied sollte über eine gute Allgemeinbildung verfügen, Sitzungen leiten und Referate vor Publikum halten können. Gute mündliche und schriftliche Ausdrucksweise sind ebenso erforderlich. Dabei kann die wichtige Fähigkeit, beim Aktenstudium Texte in angemessener Zeit beurteilen zu können, von grossem Vorteil sein. Darüber hinaus sind die Bereitschaft und Fähigkeit erforderlich, sich die notwendigen Fachkompetenzen durch Aus- und Weiterbildung anzueignen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der eigene Wille, kontinuierlich das Wissen über die rechtlichen und gesetzlichen Grundlagen auf Bundes-, Kantons- sowie Gemeindeebene ajour zu halten.

Die Tätigkeit eines jeden Gemeinderatsmitglieds bewegt sich innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Manchmal kann das als unangenehm und "verlangsamend" empfunden werden. Dennoch ist es das grundlegende Prinzip allen staatlichen Handelns. Gemeinderäte und Gemeinderätinnen müssen sich für ihr Ressort auch mit den entsprechenden rechtlichen Vorgaben auseinandersetzen.

² Siehe auch Anforderungsprofil für Mitglieder des Gemeinderates der Aargauischen Gemeindeammännerversammlung vom 01.09.2016: [Aufgaben und Anforderungsprofil für Gemeinderäte.pdf](#)

Anders als in der Wirtschaft können die Mitglieder einer politischen Behörde weniger direkt diszipliniert und auf eine gemeinsame Linie eingeschworen werden. Auch wenn in den Gemeinden viel mehr Sach- als Parteipolitik gemacht wird, haben Gemeindepolitiker üblicherweise unterschiedliche Ansichten, unterschiedliche Voraussetzungen und unterschiedliche Interessen. Trotzdem müssen sie sich einigen und immer wieder Kompromisse finden. Ist ein Kompromiss gefunden und ein Beschluss gefasst, sind die Mitglieder des Gemeinderats daran gebunden und müssen ihn unter Umständen gegenüber der Öffentlichkeit vertreten - auch wenn sie ihm nicht zugestimmt haben.

Spannende Vielfalt

Das Spektrum der Aufgaben in der Politik ist sehr vielfältig. Während sich ein privatwirtschaftliches Unternehmen auf eine wirtschaftliche Tätigkeit und somit auf eine definierte Produktpalette fokussiert, ist eine kommunale Verwaltung als "unterste" staatliche Ebene für viele übergeordnete (Bund, Kanton) Vollzugsaufgaben zuständig. Zudem steht es jeder Gemeinde frei, weitere Aufgabenbereiche (z. B. Bibliothek, Freizeitangebote etc.) zu betreiben. Eine Gemeinde ist somit ein eigentlicher "Gemischtwarenladen", weshalb auch die Zuständigkeiten im Gemeinderat üblicherweise in sachlogische Ressorts organisiert werden.

Die Aufgaben müssen die Gemeinderäte zusammen mit verschiedensten anderen Personen und Stellen wahrnehmen: mit Angestellten der Verwaltung, mit Behörden anderer Gemeinden, mit Vertretern von Gemeindeverbänden und Organisationen wie der Spitex oder der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), aber auch mit Institutionen wie Sportvereinen oder Naturschutzorganisationen. Geschäfte aller Art müssen vorbereitet und vor verschiedenen Gremien präsentiert werden: vor Kommissionen, vor dem Gemeinderat, vor der Gemeindeversammlung. Kommissionen, Ausschüsse und Arbeitsgruppen müssen geführt werden.

Die Verwaltung unterstützt die gewählten Politiker/innen bei der Arbeit. Doch die Verantwortung trägt am Schluss der Gemeinderat. Auch Repräsentationsaufgaben gehören zum Aufgabenspektrum.

Ressortzuteilung

Die Ressorts sind vom Gemeinderat gebildete Pakete von Sachaufgaben, welche auf die Organisationsstruktur der Verwaltung ausgelegt sind. Die Ressortpakete sind in sich nur im Ausnahmefall veränderbar; üblicherweise werden daher Ressorts als Ganzes übertragen bzw. übernommen.

Es ist keine Wahl in Ressorts vorgesehen. Mit Ausnahme des Ressorts Präsidiales wird die Ressortzuteilung vom Gemeinderat vorgenommen. So können die einzelnen gewählten Gemeinderatsmitglieder gemäss ihren Fähigkeiten und Präferenzen eingesetzt werden. Es gibt jedoch keinen Anspruch auf Zuteilung eines bestimmten Ressorts; die Ressortverteilung erfolgt durch Beschluss des Gesamtgemeinderates.

Über die jeweils geltende Ressortverteilung gibt die Ressortübersicht (Anhang 3 des Organisationsreglements) Auskunft.

Zusätzliche Anforderungen für einzelne Ressorts

Abgesehen von den Anforderungen, denen jedes Mitglied der Gemeindeexekutive so gut und vollständig wie möglich genügen sollte, stellen sich für bestimmte Bereiche noch weitere Bedingungen. Der Gemeindeammann zum Beispiel bringt mit Vorteil vor allem Führungs- und Kommunikationskompetenz mit.

Für die einzelnen Ressorts ist keine fachspezifische Ausbildung erforderlich, zumindest aber ein Interesse für das Gebiet. Für das Ressort Finanzen etwa ist eine kaufmännische oder buchhalterische Ausbildung nicht zwingend, wenn auch gewiss von Vorteil. Sicher nötig ist hingegen ein Verständnis für das Finanz- und Rechnungswesen, ein Flair für Zahlen also. Ein/e Ressortvorsteher/in Bau sollte Sympathie für die Materie Bau empfinden und die Fähigkeit haben, Pläne zu lesen. Für das Ressort Bildung sind neben der Freude an jungen Menschen, Erfahrungen im Bereich Erziehung oder Ausbildung mit eigenen Kindern oder Lernenden durchaus von Vorteil.

Die Gemeinde Gränichen verfügt über ein Rollen- und Tätigkeitsprofil für Mitglieder des Gemeinderates, in welchem die Voraussetzungen, Aufgaben, den Einsitz in Gremien sowie die Teilnahme an Anlässen geregelt ist. Dieses Dokument wird jeweils zu Beginn einer Amtsperiode von den gewählten Mitgliedern des Gemeinderates neu diskutiert und gemeinsam unterzeichnet.

Pensum

Über den Aufwand für politische Arbeiten muss man sich vor einer Kandidatur im Klaren sein. Ein Gemeinderatsamt erfordert Zeit. In Gränichen ist mindestens mit folgenden Eckwerten zu rechnen:

- Physische Gemeinderatssitzung i.d.R. alle 2 Wochen an einem Wochentag am Nachmittag
- In den Wochen zwischen physischen Gemeinderatssitzungen können am vorgesehenen Sitzungstag andere Sitzungen eingeplant werden. Daher ist der vorgesehene Sitzungstag grundsätzlich freizuhalten.
- 4 Gemeindeversammlungen pro Jahr (Einwohner und Ortsbürger)
- 2 Orientierungsversammlungen pro Jahr am Abend
- 2 Klausurtage pro Jahr
- 4 Strategiesitzungen pro Jahr
- Jour fix (Ressortrapport) mit den zugeteilten Tandempartnern in der Verwaltung
- Sitzungen mit Finanzkommission, Schulleitung, Treffen mit Nachbargemeinden etc.
- Flexibel festzulegende Sitzungstermine tagsüber oder am Abend (je nach Ressort)
- Repräsentationen und Delegationen tagsüber oder am Abend

Für Aktenstudium und Vorbereitung ist ebenso Zeit einzurechnen.

Insbesondere zu Beginn der Amtstätigkeit besteht ein deutlich erhöhter Zeitbedarf, um sich in Inhalte und Vorgehensweisen hineinzudenken.

- Das Pensum ist nicht mathematisch genau zu berechnen. Bei der Optimierung des Gemeindeführungsmodells wurde jedoch möglichst genau abgeschätzt, wie hoch die zeitliche Belastung sein wird.
- Wer kann und will, investiert in der Regel auch mehr Zeit.
- Alle Aufgaben sollen im Pensum abgedeckt sein. Ist jemand von Amtes wegen in einem Vorstand oder Gremium, dann ist das Teil des Gesamtpensums.

- Für besonderen Aufwand in Zusammenhang mit grösseren strategischen Projekten, kann eine Zusatzentschädigung ausgerichtet werden (Verordnung über Löhne, Entschädigungen und Spesen).
- Bei Repräsentationsaufgaben (z.B. Teilnahme an Vereinsanlässen in der Gemeinde) ist Zurückhaltung angezeigt. Die Teilnahme wird im Gremium definiert. Wer sonst auch teilnehmen will, macht dies ausserhalb des Gemeinderatspensums.

Im gewählten Modell ist es wichtig, dass die Gemeinderatsmitglieder den Kontakt zur Bevölkerung behalten. Für diesen Bürgerkontakt ist explizit ein Teil des Pensums vorgesehen.

Die Pensenabschätzung für Gränichen geht von folgenden Annahmen aus:

Das Grundpensum für alle Ratsmitglieder liegt identisch bei rund 15 % (Ratssitzungen, Gemeindeversammlungen usw.). Dazu kommen die Aufwände aus dem Ressort. Die verschiedenen Ressorts bringen unterschiedlichen Arbeitsaufwand mit sich.

Ebenfalls zusätzlich zu Buche schlägt der Aufwand aus Kommissionsmandaten, Delegationen (z.B. bei Gemeindeverbänden), Repräsentationen sowie Projekten.

Je nach Ressort ist mit einem Pensum zwischen 20 und 30 % zu rechnen.

Entschädigung

Die Entschädigung des Gemeinderates wird einmal pro Amtsperiode von der Gemeindeversammlung festgelegt.

Aktuell gelten folgende Ansätze:

- Gemeindeammann Fr. 62'000.00
- Vizeammann Fr. 31'000.00
- Gemeinderäte Fr. 26'000.00
- Zulage für Ressort Bau Fr. 2'000.00
- Zulage für Ressort Bildung Fr. 2'000.00

Bezüglich BVG gilt das Reglement über die berufliche Vorsorge und die Versicherung der Mitglieder des Gemeinderates (2006).

Gränichen, 19. Mai 2025

GEMEINDERAT GRÄNICHEN


Andreas Fetscher
 Gemeindeammann


Andrea Geissmann
 Gemeindeschreiberin