



Aarau, 18. Oktober 2021

Einführung Departementsmodell: Ergebnisse der Vernehmlassung

Inhalt

1. Übersicht der Vernehmlassungsergebnisse	2
2. Vernehmlassungsergebnisse zu den drei Eckwerten des Departementsmodells	3
2.1. Systemwechsel auf das Departementsmodell.....	3
2.2. Reduktion auf fünf Sitze im Stadtrat	4
2.3. Flexible Pensenausgestaltung.....	5
2.4. Weitere Themen	7
3. Würdigung der Vernehmlassungsergebnisse	8



1. Übersicht der Vernehmlassungsergebnisse

Der Einwohnerrat Aarau hat am 24. September 2018 und am 11. Mai 2020 zwei Motionen zur Einführung des Departementsmodells überwiesen. Der Stadtrat hat in der Folge die Möglichkeit eines Systemwechsels geprüft und einen Vorschlag zur Ausgestaltung des Departementsmodells für die Stadt Aarau in der heutigen Grösse ausgearbeitet. Der Vorschlag baut auf die folgenden drei Eckwerte:

1. Gliederung der Verwaltung in Departemente, d.h. Systemwechsel vom heutigen Ressortmodell auf das Departementsmodell
2. Reduktion der Anzahl Mitglieder des Stadtrats von heute 7 auf 5
3. Ausgestaltung des Stadtpräsidiums als Vollamt und Ausstattung der übrigen Stadtratsmitglieder mit je einem flexiblen Pensum zwischen 40 und 90 Stellenprozenten. Dabei gilt: je tiefer das Pensum des Stadtratsmitglieds, desto mehr Aufgaben werden von der Verwaltung wahrgenommen.

Der Stadtrat hat dazu am 30. Juni 2021 die öffentliche Vernehmlassung eröffnet mit Frist bis am 20. August 2021. Insgesamt wurden 13 Stellungnahmen eingereicht, davon 5 Eingaben von Privatpersonen und 8 Stellungnahmen von Parteien (mit Ausnahme der Mitte haben alle Einwohnerratsparteien eine Stellungnahme eingereicht).

Nachfolgend werden die Haltungen zu den drei Eckwerten zusammenfassend abgebildet.

Organisationen	Departemente	5 Stadtratssitze	Flexible Pensen
SP	Zustimmung	Neutral	Zustimmung
FDP (Partei)	Ablehnung	Ablehnung	Ablehnung
FDP (Fraktion)	Zustimmung	Ablehnung	Zustimmung
SVP	Ablehnung	Ablehnung	Ablehnung
Grüne	Zustimmung	Neutral	Neutral
GLP	Zustimmung	Zustimmung	Zustimmung
EVP	Ablehnung	Ablehnung	Ablehnung
Pro Aarau	Zustimmung	Zustimmung	Zustimmung
Total Zustimmungen	5	2	4
Total Ablehnungen	3	4	3
Total neutrale Haltungen	0	2	1
Privatpersonen			
Total Zustimmungen	2	3	2
Total Ablehnungen	3	2	3
Total neutrale Haltungen	0	0	1

Wie die Tabelle zeigt, hat die Vernehmlassung ein sehr heterogenes Bild ergeben. Im nächsten Kapitel werden die inhaltlichen Rückmeldungen zu den einzelnen Eckwerten aufgeführt und gewürdigt.



2. Vernehmlassungsergebnisse zu den drei Eckwerten des Departementsmodells

2.1. Systemwechsel auf das Departementsmodell

Nachfolgend werden die Rückmeldungen der Vernehmlassungsteilnehmerinnen und -teilnehmer zu einer Einführung des Departementsmodells zusammengefasst.

Vorteile einer Umstellung auf das Departementsmodell	Nennungen	
Stärkung der Politik: Grösserer politischer Gestaltungsspielraum für demokratisch legitimierte Führung.	2	SP, GLP
Machtverteilung: ausgeglichenerere Machtverteilung zwischen Präsidium und Stadträtinnen und Stadträten.	2	SP, Pro Aarau
Klare Zuständigkeiten, Einheit von Fach- und Personalführung: Prozessorientierte Organisation der Departemente möglich. Führung von Geschäften und Personal durch dieselbe Person (Departementsleitung).	2	GLP, Pro Aarau
Professionalisierung: Systemwechsel ermöglicht Professionalisierung des Stadtrats; erforderlich wegen steigender fachlicher und zeitlicher Anforderungen an die Exekutive.	2	SP, Pro Aarau
Skalierbarkeit: ausbaubares Modell, wenn Stadt natürlich oder mittels Fusionen wächst.	2	GLP, Pro Aarau

Nachteile einer Umstellung auf das Departementsmodell	Nennungen	
Einschränkung Milizfähigkeit: Zusätzliche Führungsverantwortung und -aufwand im Departementsmodell schränkt Milizfähigkeit ein. Verlust der Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern.	5	SVP, FDP (Partei), FDP (Fraktion), Privatpersonen
Stadt zu klein für Systemwechsel: Systemwechsel bewirkt keine deutliche Verbesserung zu heute. Optimierungen von Abläufen auch im heutigen Modell möglich.	4	FDP (Partei), SVP, EVP, Privatperson
Heterogenität, höherer Aufwand: unterschiedliche Führungsstandards und -praktiken in den Departementen; Silodenken; Effizienzeinbussen wegen Koordinationsaufwand zwischen Departementen. Hoher Implementierungsaufwand.	3	SVP, FDP (Partei), Privatperson
Minderung Kollegialitätsprinzip: In Departementsmodell steigt Risiko, dass im Stadtrat Gesamtsicht vernachlässigt wird wegen Fokussierung auf Geschäfte im jeweils eigenen Departement. Dadurch weniger ausgewogene und weniger breit abgestützte Lösungen.	2	FDP (Partei), Privatperson
Höheres Risiko bei fehlender Fachkompetenz: Fehlende Fach- und Führungskompetenzen von Exekutivmitgliedern fallen wegen der grösseren Führungsverantwortung stärker ins Gewicht.	2	FDP (Partei), Privatperson
Schwächung Ortsbürgergemeinde: Aufteilung der Ortsbürgeraufgaben auf zwei Departemente schwächt die Ortsbürgergemeinde.	2	SVP, Privatperson
Schwächung oberste Führungsebene der Verwaltung: Verlagerung von mehr Führungsverantwortung auf Stufe Exekutive führt zu Schwächung der obersten Führungsebene der Verwaltung.	1	Privatperson



Als wichtiger Vorteil der Einführung des Departementsmodells wird die Stärkung der demokratisch legitimierten politischen Führung gesehen. Auch eine ausgeglichene Machtverteilung zwischen dem Präsidium und den anderen Mitgliedern des Stadtrats, klarere Zuständigkeiten dank einheitlicher Geschäfts- und Linienführung und die Zukunftsfähigkeit des skalierbaren Departementsmodells werden positiv erwähnt.

Die Kritikerinnen und Kritiker erachten die Stadt heute als zu klein für einen Systemwechsel. Sie sehen bei einer Umstellung auf das Departementsmodell vor allem die Stärken des heutigen Systems gefährdet, wie zum Beispiel die Milizfähigkeit, das Kollegialitätsprinzip im Exekutivgremium oder die verwaltungsweiten einheitlichen Führungsstandards.

Im Falle einer Einführung des Departementsmodells gilt es die erwähnten bewährten Prinzipien des heutigen Systems bestmöglich ins neue Modell zu integrieren. Insbesondere die Milizfähigkeit, die von den Vernehmlassungsteilnehmerinnen und -teilnehmern besonders hervorgehoben wurde, gilt es auch im Departementsmodell sicherzustellen.

2.2. Reduktion auf fünf Sitze im Stadtrat

Nachfolgend werden die Rückmeldungen der Vernehmlassungsteilnehmerinnen und -teilnehmer zu einer Reduktion auf fünf Stadtratssitze zusammengefasst.

Vorteile von Reduktion auf fünf Sitze	Nennungen	
Prozessorientierung: Bündelung von vollständigen Prozessen in den fünf Departementen; dadurch klare Zuständigkeiten. Sieben Departemente könnten nicht sinnvoll ausgelastet werden.	3	GLP, Pro Aarau, SP
Anzahl Sitze angemessen zur Stadtgrösse: Häufiges Modell in ähnlich grossen und grösseren Städten. Beim Beibehalten von 7 Stadtratssitzen macht der Wechsel ins Departementsmodell wenig Sinn.	2	GLP, Pro Aarau

Nachteile von Reduktion auf fünf Sitze	Nennungen	
Weniger breite Repräsentation (u.a. kleine Parteien, Frauenanteil): Geringere Chancen für kleine Parteien auf Stadtratsmandat. Tendenziell tieferer Frauenanteil bei 5er-Gremium.	6	SP, EVP, FDP (Fraktion), Grüne, Privatpersonen
Verteilung der Arbeitslast: Bei sieben Mitgliedern könnte Arbeitslast breiter verteilt werden.	1	SP
Ungleichgewicht von Präsidium zu restlichen Departementen: Präsidium führt das grösste Departement. Gewichtung zu anderen Departementen soll ausgeglichener ausgestaltet werden.	1	Grüne

Neutrale Rückmeldungen zur Reduktion auf fünf Sitze	Nennungen	
Präzisierungsbedarf bei der Organisation: Bei den Organisationsvarianten sollen die einzelnen Aufgaben und Personalbestände pro Organisationseinheit in den Departementen detaillierter ausgewiesen werden.	1	Grüne



Parteivertretung nicht einzig von der Parteigrösse abhängig: Chance besteht weiterhin für kleine Parteien, Stadträtinnen und Stadträte zu stellen. Andere Faktoren als Parteigrösse werden wichtiger für Wahl.	1	GLP
--	---	-----

Als wichtiger Vorteil einer Reduktion auf fünf Stadtratssitze wird die Möglichkeit einer prozessorientierten Organisation hervorgehoben; mit einer 5er-Struktur können ganze Prozesse in den Departementen gebündelt und die Departementsvorsteherinnen und -vorsteher mit entsprechendem politischem Gestaltungsspielraum ausgestattet werden. Einzelne Befürworterinnen und Befürworter erachten die Reduktion auf fünf Sitze als Voraussetzung für die Umstellung auf das Departementsmodell. Wenn sieben Sitze beibehalten würden, sehen sie bei einem Wechsel ins Departementsmodell kaum Vorteile zum heutigen System; die Abläufe müssten dann auf mehrere Departemente verteilt werden, die dann nicht mehr sinnvoll ausgelastet werden könnten.

Aufseiten der Nachteile wird am häufigsten die weniger breite Repräsentation im Stadtrat genannt: kleine Parteien hätten geringere Chancen auf einen Stadtratssitz. Es wird auch befürchtet, dass der Frauenanteil sinken könnte.

Die Vernehmlassung zeigt, dass die Reduktion auf fünf Stadtratssitze ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen die Einführung des Departementsmodells bildet. Es gilt hier angemessene Gestaltungsspielräume pro Departement und prozessorientierte Organisationsstrukturen gegen eine geringere Repräsentation abzuwägen. Dabei wurde in der Vernehmlassung darauf hingewiesen, dass auch für kleine Parteien die Chance auf einen Stadtratssitz - wenn auch erschwert - weiterhin besteht. Andere Faktoren als die Parteigrösse werden dann wichtiger für die Wahl.

2.3. Flexible Pensenausgestaltung

Nachfolgend werden die Rückmeldungen der Vernehmlassungsteilnehmerinnen und -teilnehmer zu einer flexiblen Pensenausgestaltung für die Stadtratsmitglieder aufgeführt.

Vorteile von flexiblen Pensen	Nennungen	
Attraktivität: Individuell gestaltbar, dadurch attraktiv für breiteren Kreis an Kandidatinnen und Kandidaten. Vereinbarkeit mit Familie.	4	GLP, Grüne, SP, Pro Aarau
Löst Spannungsfeld 'Professionalisierung versus Milizfähigkeit': Flexible Pensen mit unterschiedlichen Lebensmodellen kompatibel. Elegante Lösung für schwieriges Spannungsfeld, lohnendes Experiment.	2	SP, GLP
Milizfähigkeit: Amt vereinbar mit Tätigkeit im Umfang von bis zu 60%.	2	SP, GLP

Nachteile von flexiblen Pensen	Nennungen	
Einschränkung Milizfähigkeit: Pensum von 40% oder mehr wäre kaum vereinbar mit einem Beruf neben dem Stadratsamt. 40% sind zu wenig, um ein Departement zu führen. Im Wahlkampf kann Druck entstehen, sich mit hohem Pensum zu bewerben.	5	SVP, EVP, FDP (Partei), Privatpersonen



Heterogene Strukturen: in jedem Departement können sich andere Pensen- und Aufgabenaufteilungen ergeben.	3	FDP (Partei), GLP, Privatperson
Instabilität: Wahlbedingte Wechsel in Departementsleitung können häufige Neuauftellung von Pensen und entsprechende Reorganisationen in den Departementen verursachen; Verunsicherung der Mitarbeitenden (Abstufungen in Pensum und Lohn?).	2	FDP (Partei), Privatperson
Verlust an Unabhängigkeit: Hohe Pensen können zu Abhängigkeit von Wiederwahl führen; Vermeidung von unpopulären Entscheiden.	1	Privatperson
Risiko bei fehlender Kompetenz: fehlende Kompetenz wirkt sich bei hohen Pensen stärker aus. Aufgrund wechselnder Zusammensetzung und nicht vorhersehbarer Fach- und Führungskompetenzen der jeweils neu gewählten Behörde sind frei wählbare Pensen problematisch.	1	FDP (Partei)
Ungleichgewicht von Departementsleitung zu Verwaltungskader: Bei tieferen Pensen der Departementsleitung kann Ungleichgewicht zum Verwaltungskader mit höheren Präsenzzeiten entstehen.	1	FDP (Partei)
Verwischung der strategischen und der operativen Ebene: V.a. bei hohen Pensen der Departementsleitung besteht das Risiko, dass sie sich (zu) stark mit operativen Themen beschäftigt.	1	EVP

Neutrale Rückmeldungen zu den flexiblen Pensen

Nennungen

Umsetzung aufzeigen: Modus aufzeigen, nach dem die Pensenaufteilung für die variablen Koordinations-/Leitungsfunktionen erfolgen soll (Kriterien: Planbarkeit, Rechtssicherheit, Flexibilität).	2	Grüne, SP
Flexibles Pensum auch für Präsidium: Auch für Präsidium flexibles Pensum prüfen (ermöglicht ausgeglichenerer Aufgabenteilung mit anderen Departementen, stärkt Kollegialitätsprinzip, erweitert Feld an Kandidatinnen und Kandidaten für Präsidium).	2	GLP, Grüne
Vollzeit-Präsidium: Präsidium soll Vollzeit-Amt (80-100%) bleiben.	2	SP, Pro Aarau

Als grösster Vorteil von flexiblen Pensen wird die gesteigerte Attraktivität des Amtes gesehen, wodurch ein breiterer Kreis an Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen wird.

Als gewichtigster Nachteil wird wiederum die Einschränkung der Milizfähigkeit aufgeführt; es wird erwartet, dass das Stadtratsamt im Departementsmodell tendenziell mehr als 40 Stellenprozente erfordert. Häufig wurde auch auf das Risiko von heterogenen Strukturen zwischen den Departementen wegen der unterschiedlichen Pensenaufteilungen sowie auf die Planungsunsicherheit für die Verwaltung hingewiesen.

Im Fall einer Weiterverfolgung des Departementsmodells gilt es, ein mögliches Vorgehen auszuarbeiten, nach welchem die flexiblen Pensen jeweils konkret festgelegt werden können.

Die Anforderungen an das Präsidium nehmen im Departementsmodell nicht ab. Es soll wie bisher ein Vollamt (80-100%) bleiben.



2.4. Weitere Themen

Nachfolgend werden die Rückmeldungen von den Vernehmlassungsteilnehmerinnen und -teilnehmern zu weiteren Themen zusammengefasst.

Rückmeldungen zu weiteren Themen	Nennungen	
Abgangsentschädigung: Eine Abgangsentschädigung für die Stadträtinnen und Stadträte kann geprüft werden (Kriterien: angemessene Höhe, Abfederung Risiko einer Nicht-Wiederwahl, Amtsdauer des Stadtratsmitglieds, keine «goldenen Fallschirme»).	1	SP
Vorgehen zur Umsetzung: Geplantes Vorgehen mit Umstellung auf das Departementsmodell per Anfang 2026 mit begleitendem Change Management in der Überführungsphase wird begrüsst.	1	SP
Stadtratspräsidium als wechselndes Amt: Präsidium als wechselndes Amt (Primus inter Pares analog Bundesrat) wäre auch prüfenswert.	1	Grüne
Berechnung Stellenprozente und Lohn Stadtratsmitglieder: Stellenprozente und Entschädigung der Stadträtinnen und Stadträte sollen nicht auf Basis des Lohns des Präsidiums festgelegt werden. Ein Lohn von aktuell 30% des Präsidiums darf einen Aufwand von 40% plus den zusätzlichen ehrenamtlichen Leistungen als Milizpolitiker ausmachen.	1	SVP
Departementsmodell bei veränderten Voraussetzungen neu prüfen: Bestehendes System für Aarau in heutiger Grösse die bessere Lösung. Umstellung auf Departementsmodell kann bei veränderten Voraussetzungen (Grösse, Fusionen, etc.) wieder geprüft werden.	1	Privatperson

Wenn das Departementsmodell eingeführt wird, gilt es in der Umsetzungsphase eine angemessene Abgangsentschädigung zu prüfen.

Die Stadtpräsidentin oder der Stadtpräsident und die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident muss im Kanton Aargau gemäss Gemeindegesetz Art. 21a an der Urne gewählt werden. Eine Festlegung als wechselndes Amt ist im bestehenden Recht nicht möglich.

Im Falle einer Einführung des Departementsmodells wären aufgrund der neuen Anforderungen an das Stadtratsamt auch die Entschädigungen zu überprüfen. Wie in der Vernehmlassung angeregt, ist es sachgerecht, dabei zwischen der Verantwortung des Präsidiums und derjenigen der anderen Stadträtinnen und Stadträte zu differenzieren.



3. Würdigung der Vernehmlassungsergebnisse

Die Rückmeldungen aus der Vernehmlassung zeigen, dass eine Mehrheit der Einwohnerratsparteien im Grundsatz die Einführung des Departementsmodells mit flexiblen Pensen begrüsst. Es besteht jedoch keine Mehrheit für die Reduktion der Stadtratssitze von sieben auf fünf. Aufgrund dieser Ausgangslage zeichnen sich drei mögliche Stossrichtungen ab:

1. Beibehalten und Optimierung des Ressortsystems mit sieben Sitzen. Erneute Überprüfung der Einführung des Departementsmodells bei veränderten Voraussetzungen (z.B. Grösse).
2. Umstellung auf Departementsmodell und Reduktion auf fünf Stadtratssitze.
3. Umstellung auf Departementsmodell und Beibehalten von sieben Stadtratssitzen.

Die erste Stossrichtung entspricht dem Status Quo, wobei in den letzten vier Jahren im Rahmen der umfassenden 'Leistungs- und Prozessüberprüfung' (LuP) bereits viele Optimierungen in den Führungs- und Organisationsstrukturen umgesetzt wurden (u.a. Zusammenführung der Kulturinstitutionen und der Sicherheitsorganisationen je in einer Abteilung, Bündelung der Immobilienbewirtschaftung, etc.). Im bestehenden System ist das Potential an strukturellen Verbesserungen auf Ebene der Verwaltung weitgehend ausgeschöpft. Eine Anpassung der Ressorts auf Stadtratsebene könnte auf den 1.1.2026 geprüft werden.

Die zweite Stossrichtung entspricht dem ursprünglichen Vorschlag des Stadtrats: Die Reduktion auf fünf Stadtratssitze, d.h. die Bildung von fünf Departementen, bildet dabei die strukturelle Bedingung für die Einführung des Departementsmodells. Wenn diese Stossrichtung weiterverfolgt wird, gilt es die Erkenntnisse aus der Vernehmlassung zu berücksichtigen und die bewährten Stärken des heutigen Systems bestmöglich in das neue Modell zu integrieren, namentlich die Milizfähigkeit, das Kollegialitätsprinzip und gewisse departementsübergreifende einheitliche Organisations- und Führungsstandards. In diesem Zusammenhang gälte es im Rahmen der Umsetzung ein mögliches Vorgehen für die Festlegung der flexiblen Pensen aufzuzeigen, um eine angemessene Planungssicherheit zu gewährleisten. Abgängentschädigungen für Stadträtinnen und Stadträte müssten ebenfalls geprüft werden.

Die dritte Stossrichtung zielt auf eine Umstellung auf das Departementsmodell unter Beibehaltung der 7 Stadtratssitzen ab und weicht damit in einem wesentlichen Punkt vom Vorschlag des Stadtrates ab. Aus Sicht des Stadtrates lassen sich mit diesem Kompromiss, d.h. einem Systemwechsel ohne Anpassung der bestehenden Strukturen (sieben Stadtratssitze), die erwarteten Vorteile des Departementsmodells nicht realisieren. Insbesondere die Stärkung der politischen Führung wird mit fragmentierten Departementen nicht erreicht – im Gegenteil. Ausserdem wird die Verwaltungsorganisation komplizierter, weil viele Prozesse departementsübergreifend koordiniert werden müssen. Eine Struktur mit sieben Sitzen verursacht – u.a. wegen den zusätzlichen Stellenprozenten im Stadtrat – auch höhere Kosten als eine Struktur mit fünf Sitzen.

Der Stadtrat erkennt nur in der ersten Stossrichtung (Beibehaltung Ressortmodell) und in der zweiten Stossrichtung (Einführung Departementsmodell mit 5 Sitzen) gewinnbringende Lösungen. Er wird aufgrund der erarbeiteten Grundlagen und der Erkenntnisse aus der Vernehmlassung dem Einwohnerrat zu den überwiesenen Motionen Bericht erstatten.