

PRIMA LISTA

Bulletin zur Gemeindereform PRIMA (Public Riehen-Management)

Nr. 1, April 2001



Copyright: mediacolor's/Herbert Lichtblau

Inhalt:

Seilschaften

Der Projektleiter schildert den Weg, den die Gemeinde Riehen mit PRIMA eingeschlagen hat.
Seite 2

Etwas Vorbildliches schaffen

Interview mit Matthias Schmutz, Co-Präsident der einwohnerrechtlichen Reformkommission
Seite 3

Das Projekt

Organisation und Akteure
Seiten 4 / 5

Leistungen und Tätigkeiten

Alles klar?
Stimmen von Direktbetroffenen
Seiten 6 / 7

Das Porträt

Fred Wenger, PRIMA-Berater
Seite 7

Weitsichtiges Reformprojekt

Statement Prof. Norbert Thom
Seite 8

Was will die Gemeindereform?



Die letzte wesentliche Überprüfung der Organisationsstrukturen unserer Gemeinde liegt ein Vierteljahrhundert zurück. Noch älter sind Arbeitsweise und Aufgabenteilung zwischen Parlament, Exekutive und Verwaltung. Eine Kompatibilität der Gemeindeorgane zum neuen Jahrtausend drängt sich darum auf, was nicht im Widerspruch zur Feststellung, viel Bisheriges sei wertvoll, steht. Die Politik soll ihren Auftrag der strategischen Führung erfüllen können, was ihr zumindest auf der Stufe Legislative heute nur

bedingt möglich ist. Das operative Geschäft gehört in die Hände der Verwaltung. Damit soll auch die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden. Die Lust am Engagement in den Räten erfährt durch Verwesentlichung und echte Kompetenzen eine Erhöhung. Rein ökonomische Effektivität und Effizienz bilden nicht das erklärte Ziel: Die Gemeindereform kann nur erfolgreich sein, wenn sie ethischen Vorgaben genügt. Die Gemeinde erfüllt keinen Selbstzweck, sondern erbringt Dienstleistungen für ihre Einwohnerinnen und Einwohner. Das muss nicht überall gleich geschehen und der Ruf nach einer Riehener Lösung für Riehen ertönt darum zu vollem Recht. Das ciceronische «Salus publica suprema lex» (Das Wohl des Volkes sei oberstes Gesetz) steht unter dem Eingang zu unserem Ratssaal. In «suprema» steckt PRIMA, der Name des Riehener Gemeindereformprozesses. Was wir wollen, soll denn auch für alle Beteiligten PRIMA sein: PRIMA will der Bevölkerung unserer Gemeinde einen guten Dienst, nicht allein einen noch besseren «Service public», sondern einen echten «Service au public» erweisen.

Michael Raith, Gemeindepräsident

Seilschaften

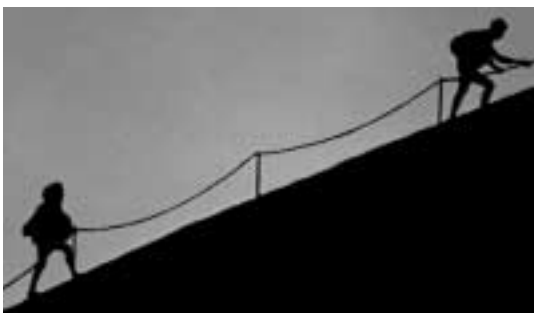
Liebe Leserin, lieber Leser

Die Gemeinde Riehen wagt eine Erneuerung an «Haupt und Gliedern». Behörden und Verwaltung wollen ihre Beweglichkeit und Entscheidungsfähigkeit stärken, wollen die Zukunft der grossen, für die Region Basel wichtigen Gemeinde aktiv und nachhaltig gestalten.

Anfangs Jahr hat die konkrete Arbeit am Projekt «Gemeindereform Riehen» – PRIMA – begonnen. Verschiedene Seilschaften haben sich schon gebildet, um die von der Projektleitung gestellten Aufgaben Etappe für Etappe zu lösen:



z.B. in der Gemeindeverwaltung: Welche Gemeindeleistungen erbringen wir eigentlich – sollen wir erbringen? Wo und wie können wir den öffentlichen Dienst noch besser auf den Bedarf der Bevölkerung ausrichten?



z.B. im Gemeinderat: Was braucht es, um vorausschauend planen und die richtigen Prioritäten und Vorgaben für die Verwaltung setzen zu können?

Mailbox

Hat Ihnen PRIMAvista gefallen? Haben Sie Bemerkungen, Anregungen, Reklamationen?

Bitte kontaktieren Sie uns:

Gemeindeverwaltung Riehen

PRIMAvista

Postfach

4125 Riehen

E-Mail: ruth.piccinini@riehen.ch

Rufen Sie uns an: 061 / 646 82 52

Sekretariat Projektleitung PRIMA



z.B. im Einwohnerrat: Welche Instrumente benötigt das Gemeindeparlament, um in oberster Verantwortung die politischen Geschicke unserer Gemeinde bestimmen zu können?

Die Seilschaften haben sich mit grossem Engagement auf den Weg gemacht. Ich möchte an dieser Stelle allen Beteiligten – und das sind bereits viele – für das Mitdenken und Mitwirken herzlich danken.

Ganz wichtig ist bei diesem Projekt die gegenseitige Information und Vernetzung. Es soll ja so sein, dass wir am Schluss – Ende 2002 – *alle* den Gipfel erreichen.

«Auf den ersten Blick» über den Fortgang des Reformprozesses informiert zu sein, das ist denn auch das Ziel von *PRIMAvista*. Jedes Quartal wird eine Ausgabe erscheinen. Der Adressatenkreis ist weit: Die Mitglieder des Einwohnerrats, des Gemeinderats und die Mitarbeitenden der Verwaltung erhalten *PRIMAvista* zugestellt; darüber hinaus können auch weitere Interessierte aus der Öffentlichkeit das Bulletin beziehen. Für Internet-Nutzende ist *PRIMAvista* zudem unter www.riehen.ch (Rubrik «Politik») zugänglich. Gegenseitiger Austausch und Zusammenarbeit über verschiedene Ebenen hinweg sind beim Reformprojekt PRIMA wesentliche Elemente des Arbeitsprozesses. Auch das vorliegende Bulletin lebt davon. Das Redaktionsteam freut sich auf Reaktionen und Kommentare.

Andreas Schuppli, Projektleiter PRIMA

Impressum

Redaktion:

Georges Tomaschett (Leitung)

Andreas Schuppli

Urs Schöni

Grafisches Konzept:

Lukas Zürcher, Visuelle Gestaltung, Riehen

Technische Bearbeitung:

Fedele Borriello

Herausgeber:

Projektleitung PRIMA

Druck:

Schudeldruck, Riehen

32:0 (3E)

Ohne Gegenstimme genehmigte der Einwohnerrat am 25. Oktober 2000 die Vorlage zur Gemeindereform. Diese einmütige politische Willenskundgebung verpflichtet.

AS. Der Gemeinderat hatte in seiner 34 Seiten umfassenden Vorlage Nr. 751 vom Oktober 2000 unterstrichen, dass er in den Jahren 2001 und 2002 gemeinsam mit der Verwaltung und dem Einwohnerrat die Gesamtreform konzentriert und zielstrebig realisieren will. Alle Fraktionen im Einwohnerrat sagten dem Projekt PRIMA ihre Unterstützung zu und erbrachten gleich auch den Tatbeweis: Ohne Gegenstimme wurde ein Projektkredit von immerhin 630'000 Franken bewilligt. Und noch am gleichen Abend konstituierte sich die einwohnerrätliche Reformkommission.

Dieses übereinstimmende politische Signal von Gemeinderat und Einwohnerrat ermutigt und verpflichtet. Die Projektverantwortlichen und die Gemeindeverwaltung sind aufgefordert, den Reformprozess entsprechend den Projektzielen zu gestalten und durchzutragen. In verkraftbaren Arbeitspaketen werden die einzelnen Teilprojekte nun angegangen.

Auf der Website der Gemeinde Riehen ist unter der Rubrik «Politik» die Vorlage Nr. 751 des Gemeinderats im vollen Wortlaut veröffentlicht: www.riehen.ch.

«Etwas Vorbildliches schaffen»



Interview mit Matthias Schmutz
Co-Präsident der einwohnerrätlichen
Reformkommission

Weshalb braucht es eine einwohnerrätliche Reformkommission?

Matthias Schmutz: PRIMA ist ein Veränderungsprozess der «Institution» Riehen. Eine Institution oder Organisation – man kann es auch System nennen – besteht aus verschiedenen Elementen, wie zum Beispiel ein Räderwerk, das aus verschiedenen Zahnrädern besteht. Die Veränderung eines Teils betrifft immer alle: Entweder man wartet und lässt sich durch die anderen bewegen. Oder man sperrt sich und blockiert damit das Ganze. Oder man dreht – und bestimmt auf diese Weise die Bewegung mit.

Ich finde es wichtig und gut, dass die drei Ebenen – Verwaltung, Gemeinderat und Einwohnerrat – in den Veränderungsprozess eingebunden sind und diesen gemeinsam gestalten. Ein weiterer Gedanke: Aufgabe und Pflicht des Einwohnerrats ist es, Reorganisationen in unserer Verwaltung und im Gemeinderat zu begleiten und zu begutachten.

Die Arbeit in der Reformkommission ist intensiv und anspruchsvoll. Wie bewältigt das eine Gemeindepardamentarierin, ein Gemeindepardamentarier im Nebenamt?

Es ist wirklich so, dass die Arbeit recht intensiv ist und vermutlich noch intensiver wird. Manchmal wird es, neben dem beruflichen Engagement, in der Tat zur Belastung. Für das, was mir wichtig ist, schaffe ich jedoch den benötigten Freiraum. Es muss allerdings auch Sinn und Spass machen. Wesentlich ist zudem eine effiziente und konstruktive Zusammenarbeit; die verschiedenen Beteiligten müssen am gleichen Strick und erst noch in die gleiche Richtung ziehen.

Zwei Elemente helfen, in dieser Richtung voranzukommen: Wir müssen vernetzt denken und für neue Formen offen sein. So haben wir etwa ein Co-Präsi-

dium für die Reformkommission geschaffen; Liselotte Dick und ich teilen uns diese Aufgabe und Verantwortung. Für die Reformkommission ist es zudem ganz wichtig, über anstehende Themen frühzeitig informiert und gut dokumentiert zu werden. So konnten wir z.B. die Vorlage des Gemeinderats an den Einwohnerrat für die neue Planungsorganisation einsehen und beraten, noch bevor diese vom Gemeinderat definitiv verabschiedet war.

Was hat die Reformkommission bereits bearbeitet, welches sind die aktuellen Themen?

Hauptthema war bisher die Einarbeitung, die eigene «Schulung» zu Fragestellungen rings um die Verwaltungs- und Gemeindeform. Als konkretes Geschäft haben wir, wie erwähnt, die neue Planungsorganisation behandelt, mit besonderem Augenmerk auf die beantragte Schaffung einer Sachkommission für Raumplanung, Verkehr und Umwelt. Ein weiteres Thema war der Bericht zur Totalrevision der Geschäftsordnung des Einwohnerrats und die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für eine solche Revision.

Bald geht es Schlag auf Schlag, wenn uns die ersten Vorarbeiten aus der Projektleitung und der Verwaltung zur Beratung und Beurteilung vorgelegt werden (Produktrahmen, Führungsstrukturen, Gemeindeordnung, Personalordnung etc.).

Sie sind Co-Präsident. Was bedeutet dies konkret?

Das heisst für mich, *gemeinsam* an die gestellten Aufgaben heranzugehen. Wir wollen diese neue Form der Kommissionsleitung ausprobieren. Primär bedeutet es jedoch eine «PRIMA»-Führung für ein noch attraktiveres Riehen.

Warum haben Sie sich für dieses Mandat zur Verfügung gestellt?

Ich bin persönlich davon überzeugt, dass es richtig und wichtig ist, uns für die Zukunft zu rüsten und dass dazu Veränderungen notwendig sind. Veränderungen sollen aber nicht um der Veränderung willen geschehen. Sie sollen so erfolgen, dass Gutes bestehen bleibt und weniger Gutes verbessert wird.

Wir sind in Riehen in einer insgesamt günstigen Ausgangslage und können daher etwas Vorbildliches machen (nicht etwas Vergoldetes...). Mein Ziel ist es, mit Hilfe meiner beruflichen Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen einen Beitrag zu diesem Reformprozess zu leisten.

Interview: Andreas Schuppli

SCHRITTE

Neun Teilprojekte

Das Gesamtprojekt PRIMA ist in neun Teilprojekte unterteilt. Mit diesen «Arbeitspaketen» befassen sich Arbeitsgemeinschaften, die – je nach Aufgabe – unterschiedlich zusammengesetzt werden. Die Aufträge werden von der Projektleitung vor- und nachbereitet und zusammengeführt.

Die Arbeitspakete betreffen folgende Themen:

1. Projektleitung, projektbegleitende Aktivitäten (z.B. Information)
2. Produktrahmen
3. Führungsstrukturen
4. Controlling
5. Gemeindeordnung, Personalordnung, Verwaltungs- und Organisationsordnungen
6. Leistungsaufträge und Globalbudgets
7. Politische Planung
8. Anpassung diverser Reglemente
9. Umsetzung auf Verwaltungsebene.

Zuzeit sind die Arbeitspakete 1, 2, 3 und 5 in Bearbeitung.

Arbeitspaket 2 (Produktrahmen)

Die Abteilungsleitenden haben anfangs Februar die (Dienst-)Leistungen, die durch unsere Gemeindeverwaltung erbracht werden, so aufgelistet, dass ein systematischer Überblick über die Gemeindeleistungen möglich wurde. Gemeindeverwalter und Abteilungsleitende bündelten dann in einem Workshop die Leistungen zu Produkten und ordneten diese verschiedenen Produktgruppen zu. So entstand der Entwurf eines «Produktrahmens», den die gleiche Gruppe zusammen mit dem Gemeinderat und einer Vertreterin der Reformkommission in einer Klausur am 3. April 2001 berät.

Projektorganisation PRIMA

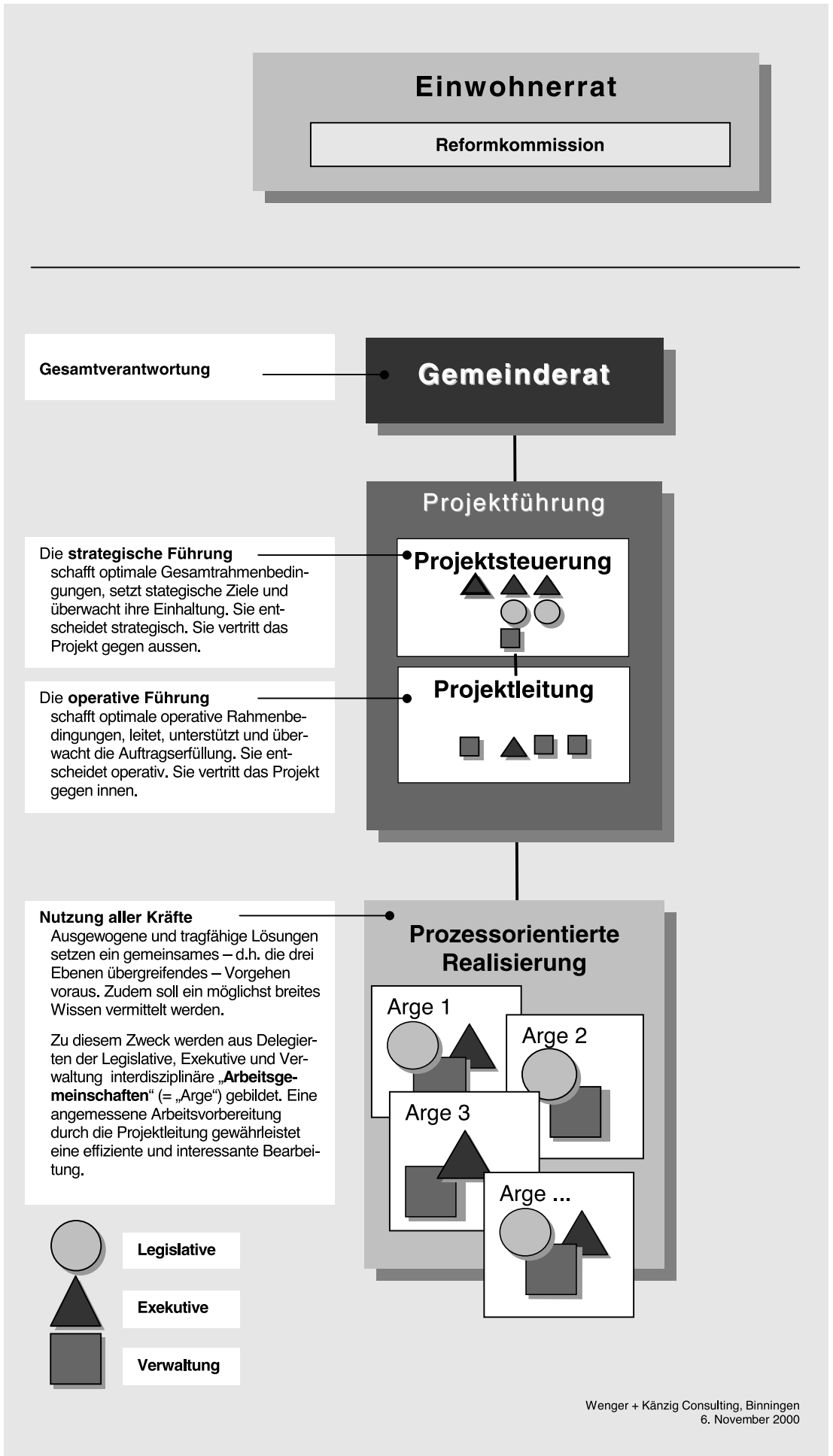
SCHRITTE

Arbeitspaket 3 (Führungsstrukturen)

Sämtliche Mitarbeitenden wurden im Februar aufgefordert, eine Bestandesaufnahme ihrer Tätigkeiten in der Gemeindeverwaltung vorzunehmen. Mit Hilfe eines Erhebungsrasters konnten alle ihre Tätigkeiten, die sie Tag für Tag im Auftrag der Gemeinde verrichten, aufzuführen. Die so entstandene Liste umfasst insgesamt über 2'400 Tätigkeiten. In Kenntnis dieser Bestandesaufnahme werden in einem nächsten Schritt – im Hinblick auf den neuen Produktrahmen – die Prozesse und die Organisation näher betrachtet. Ziel ist es, ein ergebnisorientiertes Führungskonzept zu entwickeln.

Arbeitspaket 5 (Gemeindeordnung etc.)

Dieses Arbeitspaket beinhaltet die Abstimmung der rechtlichen Grundlagen auf die neuen Führungsprinzipien. Im Mittelpunkt steht die *Erneuerung der Gemeindeordnung*. Zeitlich verschoben gilt es, die *Verwaltungs- und Organisationsordnungen* anzupassen: Dazu zählen insbesondere die Totalrevision der *Geschäftsordnung des Einwohnerrats* (Anpassung des bereits vorhandenen Entwurfs) und die *Geschäftsordnung des Gemeinderats*. Schliesslich ist die ebenfalls bereits im Entwurf vorliegende *Personalordnung* auf Übereinstimmung mit den Anforderungen der Gemeindeform zu überprüfen und später die *Lohnordnung* neu zu fassen. Die parlamentarische Reformkommission wird dieses Arbeitspaket intensiv begleiten. Gegenwärtig laufen die Vorarbeiten für die neue Gemeindeordnung.



Reformkommission



*Stehend v.l.n.r.: Andreas Schuppli (Projektleiter), Marcel Schweizer (FDP), Matthias Schmutz Co-Präsident (VEW), Niggi Benkler (CVP), Ruth Piccinini (Projektassistentin)
Sitzend v.l.n.r.: Simone Forcart-Staehelin (LDP), Liselotte Dick-Briner, Co-Präsidentin (FDP), Irène Fischer-Burri (SP); auf der Aufnahme fehlt: Hans Rudolf Lüthi (DSP)*

NACHGEFRAGT



Ruth Piccinini

Ruth, was hat dich bewegt, die Projektassistentin für PRIMA zu übernehmen?

Ruth Piccinini: Ich hatte in der Zeit zwischen meiner ersten Stelle bei der Gemeinde Riehen und meiner jetzigen Anstellung während ca. 15 Jahren Gelegenheit, Reorganisationen in der Privatwirtschaft aus nächster Nähe mitzuverfolgen. Diese Erfahrungen haben mich geprägt. Einen Reformprozess als «Beteiligte» miterleben und nicht als «Betroffene» bloss nachzuvollziehen, bewog mich zur Übernahme dieses befristeten «Jobs».

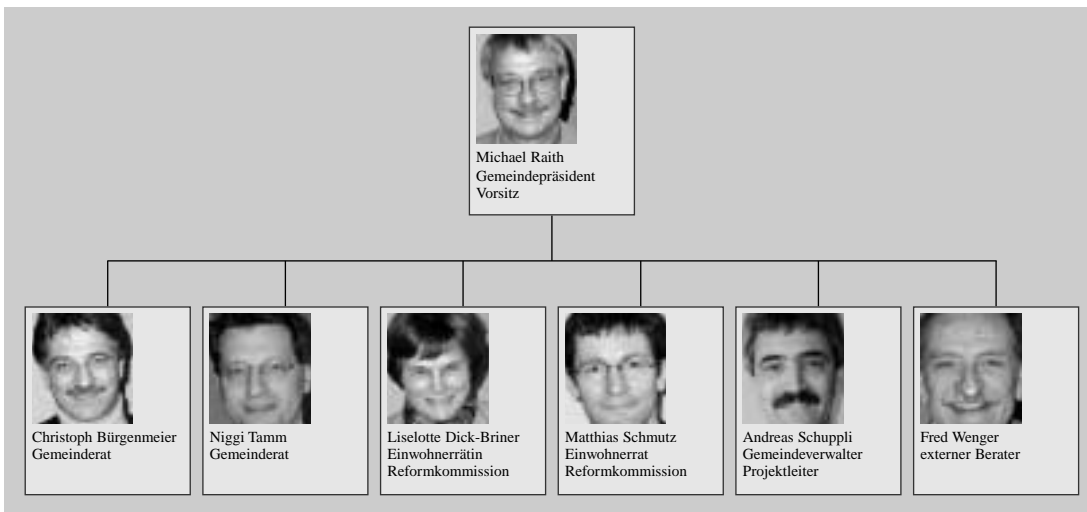
Inzwischen läuft das Projekt. Während der vergangenen Monate hast du dich in die neue Aufgabe eingearbeitet. Decken sich deine Vorstellungen mit der Realität?

Was sich aufgrund der kurzen Dauer sagen lässt: ja. Ich mache neue, interessante Erfahrungen in einem politischen Umfeld. Beeindruckend sind Konsensfindungen nach demokratischen Prinzipien.

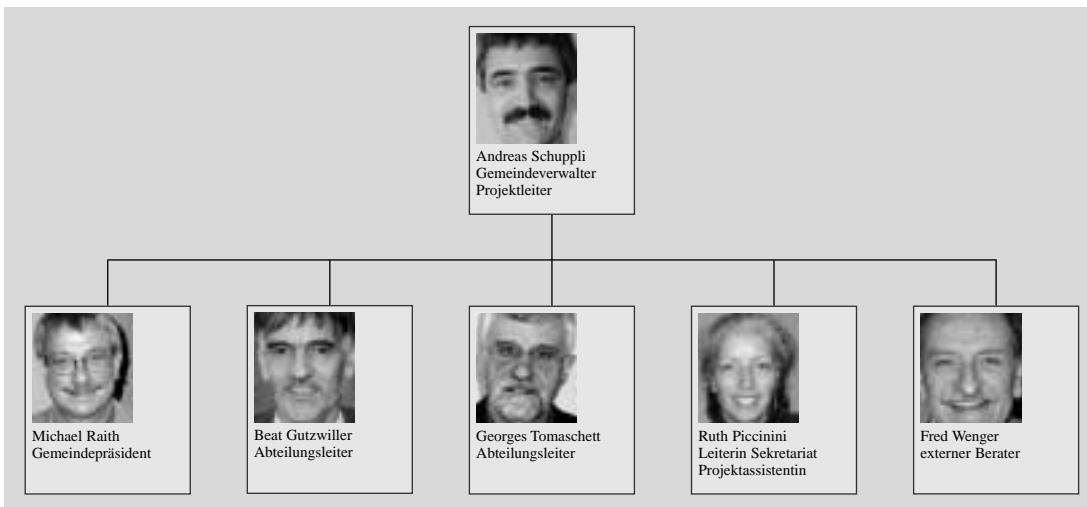
Du bist jetzt zu 50 Prozent mit dieser Aufgabe beschäftigt. Die übrige Zeit steht dir für die Sekretariatsleitung zur Verfügung. Wie organisiert ihr euch? Die Zuteilung der Sekretariatsleitung basiert auf einer festen Zuteilung planbarer Aufgaben zwischen meiner Stellvertreterin und mir. Die Bewältigung der nicht voraussehbaren Aufgaben ist «praktizierte Flexibilität» des gesamten Sekretariatsteams.

Interview: Georges Tomaschett

Projektsteuerung



Projektleitung

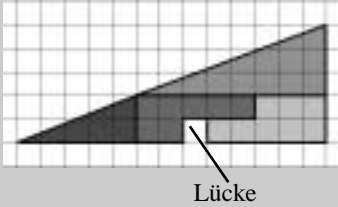


Wenn Leistungen keine Tätigkeiten sind – oder umgekehrt

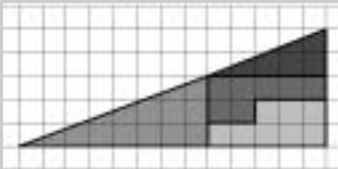
DENKMAL?

Denkaufgabe

Bei der Festlegung der neuen Produktgruppen ging es darum, verwandte Produkte zu Gruppen zusammenzubündeln. Die Gemeindeverwaltung ist bereits heute so organisiert. Allerdings konnte in einem Fall, wie folgende Darstellung zeigt, etwas Seltsames festgestellt werden.



Der Betriebsablauf «vor PRIMA» ist nicht homogen, d.h. es besteht eine Lücke.



Der Abbildung «nach Prima» kann entnommen werden, dass die Lücke eliminiert werden konnte. Dies obwohl in der Produktgruppe genau die gleichen Produkte verwendet wurden.

Wie war dies möglich?



Ende Januar nahmen die Abteilungsleitenden die ersten zwei «Arbeitspakete» vom Gemeindeverwalter in Empfang. «Arbeitspaket» – der Begriff tönt schon mal gut; er lässt die Wichtigkeit erkennen, gibt der Arbeit die notwendige Bedeutung. Mit dem gebotenen Respekt nahmen wir denn auch die ersten beiden Aufgaben in Angriff. Es galt, die Leistungen der Gemeindeverwaltung abteilungsbezogen festzustellen und zu erfassen und in einem zweiten Schritt die bestehenden Tätigkeiten in der gesamten Gemeindeverwaltung aufzunehmen. Was als einfach und gut abgrenzbar erschien, erwies sich bald einmal als knifflige Aufgabe. Wir stellten fest, dass eine Tätigkeit nicht unbedingt identisch mit einer Leistung ist.

Aussen- und Innensicht

Wir mussten zur Kenntnis nehmen, dass für PRIMA eine Leistung überhaupt nur eine solche ist, wenn sie für die Öffentlichkeit wahrnehmbar ist. Alle nicht gegen aussen wirkenden Aufgaben der Verwaltung, wie zum Beispiel das Buchhaltungswesen, seien allenfalls Tätigkeiten, aufgeteilt in diverse Arbeitsbereiche – auch keine besonders motivierende Erkenntnis.

Und was heisst hier Arbeitsbereiche? Was nun für die einen Arbeitsbereiche waren, galt für die anderen als Leistungen, während die Dritten fanden, es seien sowieso alles Tätigkeiten. Der eilends herbeigerufene externe Berater fand beruhigende Worte: Die Indivi-

dualität in der Aufgabenlösung sei sehr interessant und aufschlussreich; alle Ansätze seien brauchbar und somit richtig. Entsprechend beruhigt informierten die Abteilungsleitenden nun ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie ihre Tätigkeiten auf vorgegebenen Listen erfassen sollten. Die Reaktionen waren schillernd und reichten von «jä gohts no!?» über Skepsis bis zur engagierten Mitarbeit. Auch hier war die Aufgabe nicht einfach zu lösen: Ist das Mähen, Düngen, Wässern, Aerifizieren, Vertikutieren, Einsäen, Sanden, Abschleppen und Renovieren der Rasenfelder auf dem Sportplatz Grendelmatte jeweils eine Tätigkeit oder läuft dies alles – wie banal – nur unter dem Sammelbegriff «Pflege des Rasens»? Und für wen werden diese Tätigkeiten ausgeübt, denn dies will die Projektleitung auch wissen. Ist es für die Sportanlage selbst, die Sportler oder gar den Rasen?

Wenn die Rädchen ineinander greifen

Schliesslich konnte alles termingerecht an die Projektleitung übergeben werden. Und manch eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter betrachtete das Resultat mit einem gewissen Stolz: Erstmals liegt in schriftlicher Form vor, wie vielfältig die Aufgaben sind, die tagtäglich mit Einsatz, mit Kompetenz und mit Verantwortung erledigt werden müssen. Und alle können erkennen, dass sie ein wichtiges Rädchen im gesamten Räderwerk der Verwaltung sind. Denn nur wenn diese Rädchen ineinander greifen und keines ausfällt, funktioniert das Werk reibungslos.

So werden wir Schritt für Schritt diesen Reformprozess angehen. Manchmal mit viel Elan, manchmal mit weniger und manchmal auch mit einer Prise Ironie. Denn keine Suppe wird so heiss gegessen, wie sie gekocht wird. Und wenn nun die Leserin und der Leser durch die obigen Zeilen den Eindruck gewonnen hat, hier herrsche das Chaos, so seien auch hier besänftigende Worte gesprochen: Im Moment haben wir alles im Griff.

Vera Stauber, Abteilungsleiterin Kultur und Freizeit

Stimmen zur Tätigkeitserfassung

Sni / Der Auftrag war ja eigentlich klar definiert. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren aufgefordert, ihre Tätigkeiten, die sie Tag für Tag auf der Gemeinde verrichten, aufzulisten. Wie eine Umfrage zeigt, sind bei der Erledigung dieser Aufgabe sehr wenige bis gar keine Probleme aufgetreten. Am einfachsten hatte es natürlich jener Werkhofangestellte,

der zur Zeit der Tätigkeitserfassung gerade in den Ferien war. Aber auch sonst war der Grundtenor bei den Befragten: «kein Problem, locker, absolut kein Problem» etc.

Diejenigen Angestellten, welche schon länger bei der Gemeinde arbeiten, konnten auf ihre im Rahmen des

WoV-Projekts erstellten Aufzeichnungen zurückgreifen, überarbeiteten diese und übertrugen sie anschliessend ins Formular. Andere wiederum sind es gewohnt, ihre Arbeiten schon jetzt täglich zu rapportieren. Dann sind auch noch jene, die zuerst ganz spontan ihre Tätigkeiten auf einen Block notiert haben. Durch laufende Ergänzungen, zum Teil auch nach abendlichen oder nächtlichen Einfällen, entstand dann die hoffentlich vollständige Liste. Bleibt noch das Friedhofsteam zu erwähnen. Bei ihm stand die Tätigkeitserfassung unter dem Motto «**PR**Inzi piell regischtriere Mir Alles».

Nachdem die Erfassung der Tätigkeiten eigentlich von allen befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut aufgenommen und zum Teil als wichtig und

notwendig angesehen wurde, bleibt nun bei allen ein sehr grosses Bedürfnis: das Bedürfnis nach weitergehender Information. Was passiert mit den Listen zur Tätigkeitserfassung? Wie sieht die Liste aus, nachdem sie der Abteilungsleiter oder der Vorgesetzte überarbeitet, ergänzt und zusammengefasst hat?

Zur Tätigkeitserfassung befragt wurden:

Beat Basler, Magaziner

Adrian Bislin, Forstwartlehrling

Thomas Brunner, Chauffeur Strassenreinigung

Thomas Grieder, Tiefbauzeichner

Barbara Hallauer, Sachbearbeiterin Archiv

Christel Sitzler, Leiterin Gemeindearchiv

Walo Stiegeler, Forstwart

Theo Storrer, Sachbearbeiter EL/BH

Michael van Polfliet, Gärtner Gottesacker

Das Porträt: Fred Wenger



GT / Im kurzen Gespräch schon zeigt sich, dass der Gesprächspartner über eine grosse NPM-Erfahrung verfügt. Die Rede ist von *Fred Wenger*, Geschäftsführer und Mitinhaber der Binninger Firma Wenger + Känzig Consulting, der als externer Berater das Reformprojekt PRIMA federführend begleitet. Sein Spezialwissen hat er u.a. bei der Mitentwicklung der Führungsinstrumente der niederländischen Stadt Tilburg gesammelt. Als grosses Referenzprojekt hingegen nennt er das von ihm begleitete «Binningen 2000», das in seiner Ganzheitlichkeit dem Projekt Riehen ähnlich ist.

Gezielt auf die Bedürfnisse eingehen

«Wir arbeiten nach dem Networking-System», lautet seine Antwort auf die Frage, wie seine Firma organisiert sei. Auf diese Weise, d.h. mit der Auswahl und Einbindung externer, hochqualifizierter Fachpersonen in die von ihm gesteuerten Projekte, könne er gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, davon ist Fred Wenger überzeugt. Reformprojekte sind interdisziplinär. Sie setzen Fachkenntnisse, Erfahrungen und ein durchdachtes Realisierungskonzept voraus. Kein Unternehmen – sei es noch so gross – besitzt alle diese Eigenschaften.

Der vorgegebene Zeitrahmen von zwei Jahren für das

Projekt PRIMA sei zwar sehr ambitiös gesteckt, aber für das Gelingen des Reformvorhabens brauche es einen gewissen Druck, bestätigt Fred Wenger die Meinung seines Auftraggebers. Seines Wissens sei in so kurzer Zeit bis anhin noch kein Reformprojekt realisiert worden. Im PRIMA-Modell werden die Aufgaben nicht, wie bei andern Projekten üblich, nacheinander, sondern zum Teil gleichzeitig und so früh wie möglich in Angriff genommen. Die Integration aller beteiligten Ebenen (Einwohnerrat, Gemeinderat und Verwaltung) sichert eine hohe Entscheidungsflexibilität. Die Art der Arbeitsvorbereitung gewährleistet eine wirksame Behandlung der Reformfragen in grösseren Gremien. Sie sorgt gleichzeitig für einen abgestimmten Wissensstand und für die Tragfähigkeit der Lösung.

Vertrauen in die Projektleitung

Der Start sei auf jeden Fall geglückt, hält Fred Wenger erfreut fest. Der Beschluss des Einwohnerrats ohne Gegenstimme für das PRIMA-Projekt deutet er als Vertrauen in die Projektleitung. Der Gemeindeverwalter und seine Crew leisten professionelle Arbeit. In kürzester Zeit hat die Verwaltung den ersten Entwurf des künftigen Produktrahmens entwickelt und ihre Tätigkeiten katalogisiert.

Wie gestaltet Fred Wenger seine Freizeit? Er sei ein leidenschaftlicher Leser. Aber auch das Fotografieren, Grafiken sammeln und sich fit halten gehören zu seinen Hobbys.

«Begriffe wie *super*, *ideal* etc. verwende ich nie, denn damit schliesst man jede Steigerungsmöglichkeit aus», lässt Fred Wenger verlauten, «*prima* ist diesbezüglich besser, ein ehrlich anzuwendendes Adjektiv und erst noch mit einer Assoziation zu einer guten Sache...»

KONKRET

Daniel Arn

Mit der Auswahl und Einbindung externer, hochqualifizierter Fachpersonen in die von ihm gesteuerten Projekte könne er gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, so beschreibt Fred Wenger im nebenstehenden Porträt das von ihm angewandte Networking-System. In diesem Sinne wirkt *Daniel Arn* namentlich bei der Begleitung des Arbeitspakets 5 mit.

Daniel Arn ist promovierter Jurist und Mitinhaber des Advokatenbüros *Arn & Friedrich*, Bern, sowie der Beratungsfirma *Berater des service public ag*, Bern.

Daniel Arn ist u.a. beratend tätig für Gemeinden, gemeinderechtliche Körperschaften und Verbände in staats- und verwaltungsrechtlichen Angelegenheiten. Er hat sich spezialisiert in den Bereichen Gemeindeorganisation, interkommunale Zusammenarbeit, NPM, Finanzhaushalt, Finanzausgleich. Ein Tätigkeitsschwerpunkt sind die Gemeinden des Kantons Bern. Daniel Arn ist aber auch international als Berater aktiv.

s'PRIMAeli

-Sni / Sei es «20 Minuten», «Metropol» oder ein Monopolblatt. Sei es ein Vereinsheft, eine Dorfzeitung, ein Firmenprospekt oder ein Boulevardblatt. Jede journalistische Publikation, und sei sie noch so klein, hat das Ziel, eine möglichst grosse Leserschaft zu erreichen.

Mit *PRIMAvista* drängt nun eine neue Publikation auf den Markt und hoffentlich auch unter die Leute. Ist nun damit zu rechnen, dass im 6er-Tram eine zusätzliche Selbstbedienungsbox, natürlich auf Kosten eines vor allem zu Stosszeiten raren Sitzplatzes, montiert wird? Werden nun jene Gemeindeangestellten, die im Rahmen der Tätigkeitserfassung nicht mindestens sieben ausgefüllte Blätter mit von ihnen erbrachten Leistungen abgegeben haben, dazu verknurrt, am Erscheinungstag von *PRIMAvista* an allen wichtigen Riehener Strassenkreuzungen zu stehen und die Publikation an Auto- und Velofahrer zu verteilen? Steht man zu guter Letzt noch in Verhandlung mit Stararchitekten und Designern mit dem Ziel, an prominenter Lage im Bereich des neugestalteten Singeisenhofs einige Zeitungsboxen für *PRIMAvista* zu entwerfen und aufzustellen? Man wird ja sehen. Lassen wirs mal auf uns zukommen.

Riehener Reformprojekt ist weitsichtig



Die Schweizer Gemeinden befinden sich im Umbruch. Eine von drei Gemeinden hat in einer schweizweiten Befragung der Universität Bern angegeben, Reformen durchzuführen, welche die Verwaltung bürgerorientierter machen sollen. Die Reformen laufen unter der fachlichen Bezeichnung New Public Management oder Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Die Gemeinde Riehen hat ebenfalls ein Projekt gestartet, das vergleichbare Ziele verfolgt. Dabei handelt Riehen aus einer Position der Stärke, da die Finanzlage verhältnismässig gut und die politischen Verhältnisse stabil sind. Die Gemeinde will die Zukunft aktiv mitgestalten, was gerade in einer dynamischen städtischen Agglomeration wichtig ist, um von Entwicklungen nicht überrollt zu werden.

Der Begriff PRIMA (Public Riehen-Management) ist eine gute Wahl, denn damit zeigt die Gemeinde, dass sie ein Projekt lanciert hat, das auf die konkreten Bedürfnisse von Riehen abgestimmt ist. Reformen müssen immer situationsadäquat durchgeführt werden und sollten nicht «Modetrends» aus dem Lehrbuch ungeprüft übernehmen. Die Riehener Reform könnte schweizweit Beachtung finden, denn die baselstädtische Gemeinde ist die dreissiggrösste von 2'880 Schweizer Gemeinden.

Behörden als Promotoren

Der Einbezug aller Beteiligten, d.h. sowohl der politischen Behörden als auch der Verwaltung sowie der Einwohnerinnen und Einwohner, in geeigneter Form ist wichtig. Die Behörden müssen dabei die Rolle von Promotoren wahrnehmen, die gegenüber der Verwaltung als auch der Öffentlichkeit vorausdenken, motivieren, letztlich entscheiden und die Verantwortung tragen. Mit 630'000 Franken Projektkosten und neun Teilprojekten, welche in zwei Jahren abgeschlossen sein sollen, hat sich Riehen ehrgeizige Ziele gesetzt. Bei einem Projekt dieser Grössenordnung ist auf eine professionelle Projektorganisation grossen Wert zu legen.

Drei Dimensionen

PRIMA sollte drei Dimensionen des Wandels besonders im Auge behalten:

Strategiewandel: Eine Gemeinde muss sich überlegen, wohin ihre Reise führen soll. Dazu gehört eine Analyse des Ist-Zustandes und eine Zielfestlegung, welche den Handlungsbedarf aufzeigt. Das Riehener Reformprojekt integriert solche Fragen, indem etwa die Gemeindeordnung revidiert wird und die politisch-strategische Planung ein Arbeitspaket der Reform ist. Zudem werden die Produkte der Gemeinde definiert, was Gelegenheit bietet, zusammen mit den Betroffenen die Gemeindeaufgaben und Ziele zu diskutieren.

Struktur- bzw. Prozesswandel: Die Verbesserung der Strukturen und der Abläufe in einer Gemeinde sind wichtige Massnahmen, um die Strategien der Gemeinde umzusetzen. In die gleiche Richtung zielen die weniger bürokratischen Globalbudgets: Neu wird die Verwaltung verpflichtet, gewisse Ziele zu erreichen, und erhält dafür einen pauschalen Betrag. An der Zielerreichung (ermittelt durch ein Controlling) wird die Verwaltung dann beurteilt.

Kulturwandel: Da Riehen durch Personalwechsel in der Verwaltungsspitze und ein erstes sistiertes WoV-Pilotprojekt in den letzten Jahren herausgefordert wurde, ist dem Kulturwandel ein besonders grosses Gewicht beizumessen. Das Ziel des kulturellen Wandels ist eine verstärkte Kunden-, Innovations-, Mitarbeiter- und Kostenorientierung. Durch den partizipativen Ansatz des Projektes stehen die Chancen gut, dass der Kulturwandel gelingen kann. Weiterbildung für die Mitarbeitenden und der Mitbezug der Bevölkerung z.B. durch Informationsanlässe oder eine Bevölkerungsbefragung können wichtige Instrumente sein, um als Gemeinde mit allen Beteiligten die Reformziele zu erarbeiten und umzusetzen.

Zum Wohl der Bevölkerung

Bei allem zeitlichen und finanziellen Einsatz, welchen eine Reform erfordert, darf nie die Grundidee aus dem Blickfeld rücken, an einer Gemeinde zu bauen, die das Wohl der Bevölkerung im Auge behält und mit den beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen effektiv (erreichen wir, was wir wollen?) und effizient (erreichen wir unser Ziel kostenbewusst?) arbeitet. Auf den in Riehen vorhandenen Stärken kann aufgebaut werden. Reformprojekte benötigen einen langen Atem. Nach ein paar Jahren wird sich zeigen, ob die Ziele erreicht wurden.

Prof. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern