

PRIMA TISTA

Bulletin zur Gemeindereform PRIMA (Public Riehen-Management)

Nr. 2, August 2001



www.riehen.ch (Gemeindereform)



Dorothee Rothbrust, Bettingen, meetingpoint wiese, Ausstellung Wasserwerke 3

(Foto Sni)

Inhalt:

Ich bin zuständig

Der Projektleiter durchleuchtet das wichtige Thema

Seite 2

Zuversicht

Interview mit Hans Rudolf Lüthi, Mitglied der einwohnerrätlichen Reformkommission

Seite 3

Produktrahmen

Die ergebnisorientierte Sicht der Gemeindeleistungen von aussen.

Seite 4 / 5

Controlling

Beat Gutzwiller schreibt über die Magie der richtigen Information

Seite 6

Das Porträt

Daniel Arn, Berner Fürsprecher als Geburtshelfer für die neue Gemeindeordnung

Seite 7

Bevölkerungsbefragung

Stimmen von zwei Befragten

Seite 8

«Die Bereitschaft, zu neuen Ufern aufzubrechen, ist gross»

Der PRIMA-Prozess läuft auf vollen Touren. Das Miteinander und Gegeneinander alter und neuer Strukturen ist manchmal schwierig, aber – wie eine abgegriffene Formulierung es sagt – eine echte Herausforderung. Nicht alle sind gleich gefordert, nicht alle lassen sich gleich fordern. Der Gefahr, dass es neben PRIMA-Experten PRIMA-Analphabeten gibt, muss begegnet werden, müssen doch zu guter Letzt Politik und Verwaltung die im Übrigen ohne grosse Mühe erlernbare PRIMA-Sprache beherrschen. Die Bereitschaft, zu neuen Ufern aufzubrechen, ist – trotz aller Detailprobleme – gross. Ganz besonders habe ich das in der Arbeitsgemeinschaft Gemeindeordnung gespürt. Dank ausgezeichneter Begleitung durch Daniel Arn, einem Gemeinderechtoperten aus Bern, und durch unsere beiden Hausjuristen Andreas Schuppli und Urs Denzler, allerdings auch dank abwechslungsreicher Verpflegung während der dicht geplanten Marathonsitzungen, wurde ein enga-

giertes und motivierter Diskussionsstil erreicht: Der Kulturwandel war voll spürbar. PRIMA ist mehr als Zahlen und Ökonomie.

Diese Erfahrung setzt den (Zeit-)Druck, unter den wir uns selbst gesetzt haben, voraus. Eine Information über NPM-Projekte in vergleichbaren anderen Gemeinden zeigte der Delegation aus Riehen, dass über ein Jahrzehnt dauernde und auf Piloten beschränkte Experimente nicht zum Ziel führen und versanden. Allerdings dürfen wir auch von Glück reden, dass die finanziellen und personellen Voraussetzungen in Riehen besonders gut sind. Wir gehen auf dem richtigen Weg, nicht wenige Kilometer haben wir bereits zurückgelegt, aber noch wesentlich mehr müssen geleistet werden. Ich erlebe diese Reise als abwechslungsreich und spannend.

Michael Raith, Gemeindepräsident

37:0

Am 30. Mai 2001 befasste sich der Einwohnerrat zum zweiten Mal mit PRIMA. Die von Gemeinderat und Reformkommission vorgelegten Zwischenberichte wurden von allen Fraktionen sehr gut aufgenommen.

AS / Die Fraktionssprecher begrüßten die frühzeitige Information über den Projektverlauf. Gewürdigt wurde die Art der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Projektgremien. Ein neuer Stil der Kommunikation, ein Kulturwandel sei bereits feststellbar geworden. Die Projektleitung habe die Sache «im Griff». Allerdings brauche es einen enormen Schnauf, um das eingeschlagene Tempo bis Ende 2002 durchzuhalten.

Das Projekt sei ein gutes Übungsfeld für künftige Arbeitsprozesse, meinte ein Mitglied der Reformkommission. So sei mit der Sachkommission für Raumplanung, Verkehr und Umwelt das Vorbereitungsprinzip in diesem Politikbereich bereits eingeführt worden. Erwartet wird eine Klärung der Rollen der verschiedenen Führungsebenen, aber auch zwischen den künftigen Sachkommissionen und dem Ratsplenum. Wichtig sei, so ein anderes Votum, dass alle Mitglieder des Einwohnerrats vom Projekt «mitgenommen» würden. Die Reformkommission soll für Weiterbildung sorgen.

Einstimmig und mit viel Dank wurden die Zwischenberichte formell zur Kenntnis genommen. Einstimmig abgeschrieben wurde ein aus dem Jahr 1994 stammender Anzug betreffend Überprüfung der Strukturen innerhalb der Gemeindeverwaltung.

Die erwähnten Zwischenberichte sind unter www.riehen.ch vollumfänglich einsehbar.

Ich bin zuständig

Liebe Leserin, lieber Leser

Fall 1: Sie kontaktieren einen grösseren Geschäfts- oder Verwaltungsbetrieb, weil Sie ein Anliegen haben. «Moment, ich verbinde Sie an die zuständige Stelle», tönt es von der Telefonzentrale. Es folgt die kleine Nachtmusik oder eine digitale Tonfolge der neueren Art. «Guten Tag, Sie wünschen?» Sie erzählen Ihre Geschichte nochmals. «Tut mir leid, da bin ich nicht zuständig. Aber meine Kollegin.» Musik zum zweiten, dann: «Sind Sie noch da? Frau xy nimmt leider gerade nicht ab. Könnten Sie in zwei Stunden nochmals anrufen?». Nach zwei Stunden: Frau xy muss leider an ihren Kollegen verweisen. Und der ist zur Zeit gerade ferienabwesend...

Fall 2: Sie sind als Mitarbeiterin in einem Geschäfts- oder Verwaltungsbetrieb zuständig für einen bestimmten Geschäftsbereich. In einer schwierigen Sache sind Sie daran, mit dem Kunden eine Lösung zu erarbeiten. In zwei Tagen möchten Sie die Sache definitiv bereinigt haben. Da kommt Ihr Chef unvermittelt in Ihr Büro: «Also, Frau Sowieso, ich habe in dem heiklen Fall, von dem Sie mir neulich berichtet haben, soeben mit dem Kunden eine Lösung gefunden; wir machen das jetzt ganz anders.» Und der Chef gibt Ihnen den Auftrag, das zu vollziehen, was er mit dem Kunden abgemacht hat...

Fall 3: Das Stadtparlament hat einen Kredit zu bewilligen, um ein Schulhaus zu sanieren. Der Kredit an sich ist völlig unbestritten. Aber der Zeitpunkt der Renovation könnte doch geschickter gewählt werden? Die von den Nutzern gewünschte Etappierung der Bauarbeiten gibt Anlass zu engagierten Voten im Rat. Nach gewalteter Diskussion über die Vor- und Nachteile einer Sanierung während den Ferien, oder aber mit Baubeginn kurz vor den Sommerferien, oder als Variante kombiniert mit kleineren Arbeiten während den nachfolgenden Herbstferien, bewilligt das Parlament nach einem komplizierten Abstimmungsprozedere den Kredit mit einem Zusatzbeschluss: «Die Innenarbeiten müssen konzentriert in den Sommerschulferien durchgeführt werden; die Fassadenrenovation ist auf die Herbstferien

zu verlegen». Vom Parlament so beschlossen. Die Bauverwaltung und die von ihr beauftragten Unternehmer werden es schon richten.

In allen drei Situationen geht es um das gleiche Thema – die Zuständigkeit. Wer ist zuständig? Und vor allem: Was heisst überhaupt «zuständig sein»?

«Ich bin zuständig» bedeutet zuallererst, dass ich *meinen Aufgabenbereich kenne* und dass ich bereit bin, die an mich *übertragene Verantwortung wahrzunehmen*. «Ich bin zuständig» heisst aber auch, dass *die andern diese meine Zuständigkeit kennen und respektieren*. Nur wenn *beides* klar ist, kann es gelingen, gute *Verknüpfungen* zwischen den verschiedenen Zuständigkeiten herzustellen und *das Ganze* im Auge zu behalten. Das tönt zwar banal, ist es aber keineswegs: Klare und verbindliche Zuständigkeiten zu schaffen und diese *im Alltag dann auch wirklich zu leben*, ist anspruchsvoll.

In unserer Gemeinde sind die Aufgaben und Funktionen auf drei Ebenen (Einwohnerrat, Gemeinderat, Verwaltung) und auf viele Köpfe verteilt. Die Zuständigkeiten zu klären und diese sinnvoll zu ordnen, ist ein wichtiges Ziel der laufenden Gemeindereform. Wir begegnen diesem Thema im Verlauf der Projektarbeiten, aber auch im Alltag in der Gemeindeverwaltung immer und immer wieder. Uns Schritt für Schritt dem beschriebenen Ziel zu nähern, macht einen Teil des angestrebten *Kulturwandels* aus. Die drei geschilderten Fallbeispiele laden ein zum Weiterdenken. Denken Sie mit!

Stichwort Kulturwandel oder die *Art der Zusammenarbeit*: Dieses Thema begleitet auch die verschiedenen Beiträge der vorliegenden 2. Ausgabe von *PRIMAvista*. Daneben werden die Projektarbeiten der letzten 4 Monate (April – Anfang August 2001) dokumentiert. Wir freuen uns, wenn die Information Ihr Interesse findet.

Andreas Schuppli, Projektleiter

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

Impressum

Redaktion
 Georges Tomaschett (Leitung) (GT)
 Andreas Schuppli (AS)
 Urs Schöni (Sni)
 Grafisches Konzept
 Lukas Zürcher, Visuelle Gestaltung, Riehen
 Technische Bearbeitung
 Fedele Borriello
 Herausgeber
 Projektleitung PRIMA
 Druck
 A. Schudel & Co. AG, Riehen

«Personal muss mitgestalten können»



Interview mit Hans Rudolf Lüthi,
Mitglied der Reformkommission

Was hatten Sie sich vorgenommen, als Sie sich am 25. Oktober 2000 in die Reformkommission wählen liessen?

Hans Rudolf Lüthi: Da ich bereits Mitglied der vorgängigen WOV-Kommission war, hat mich das neue Projekt stark interessiert. Beim damaligen Projekt konnte ich mich verschiedentlich weiterbilden, so dass das Ganze für mich kein Neuland mehr bedeutete. Im Weiteren fühlte ich mich durch das neue Konzept, vor allem was die Struktur und den zeitlichen Rahmen anbetrifft, sehr angesprochen.

Sie haben sich in Ihrem Votum im Einwohnerrat bei der Verabschiedung der PRIMA-Vorlage im letzten Oktober insbesondere für den frühzeitigen Einbezug des Verwaltungspersonals in den Reformprozess eingesetzt. Wird Ihrer Forderung Genüge getan?

In meiner bisherigen Tätigkeit in der Reformkommission verspürte ich eine sehr aktive Arbeit des Kaders und des direkt beauftragten Verwaltungspersonals. Der für mich hier sichtbar gewordene Arbeitsinsatz ist aussergewöhnlich und verlangt Respekt. In meinem Votum im Einwohnerrat dachte ich aber an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur untersten Stufe. Es ist mir ein grosses Anliegen, dass wir in der Gemeinde Riehen zufriedene und engagierte Verwaltungsangestellte haben. Die Politik sollte sich nicht in die Personalführung einmischen. Aus meiner Berufserfahrung weiss ich aber, dass der Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein sehr wichtiger Punkt ist. Das Personal muss Gelegenheit haben, das Projekt in seinen Bereichen mitzugestalten. Dadurch kann erreicht werden, dass das Ganze mitgetragen wird. Obschon eine neue Personalordnung vieles regeln wird, besteht jetzt die Gelegenheit, ganz neue Ideen einzubringen, wie z.B. Jahressollarbeitszeit oder verschiedene Gleitarbeitszeitmodelle. Es wäre empfehlenswert, in den Abteilungen von Zeit zu Zeit Gruppengespräche durchführen, um die Meinungen des Personals einfließen zu lassen. Im Weiteren sollten bereits jetzt gewisse

Änderungen erprobt werden. Hier denke ich vor allem an die Arbeitszeiterfassung für die Vollkostenrechnung.

Ein wichtiges Anliegen der Projektleitung ist das gute Funktionieren der gegenseitigen Information und der Vernetzung der verschiedenen Gremien untereinander. Konnten Sie diesbezüglich im Rahmen der Kommissionsarbeit bereits etwas feststellen? Die klare Darlegung der Verantwortungen für die verschiedenen Ebenen (Einwohnerrat, Gemeinderat, Verwaltung) und der bekundete Wille aller Beteiligten nach einer neuen Gesprächskultur hat viel zum gegenseitigen Verständnis beigetragen. Auf Grund meiner bisherigen Erfahrungen fliessen die Informationen sehr gut. Durch die Delegation einzelner Mitglieder in die Projektsteuerung und die verschiedenen Arbeitsgemeinschaften ist die Kommission gut informiert. Ich hoffe, dass dies auch unter einem gewissen Zeitdruck, der ohne Zweifel eintreffen wird, weiterhin möglich ist.

Im ersten Zwischenbericht der Reformkommission spricht sie von einer wichtigen Scharnierfunktion zur Projektorganisation, die sie ausüben muss. Lässt sich das in einigen Sätzen umschreiben?

Die Scharnierfunktion ergibt sich bereits aus dem Auftrag des Einwohnerrats. Es erscheint mir wichtig, dass die Ideen und Sichtweise der Politik frühzeitig in das Projekt einfließen. Die Kommission hat sich deshalb zur Daueraufgabe gemacht, neue Ideen zu generieren und der Projektleitung bekannt zu geben. Die eigentliche Hauptaufgabe der Reformkommission ist, Vorlagen aus der Projektleitung oder den Arbeitsgemeinschaften (z.B. Produktgruppen, neue Gemeindeordnung usw.) in vorberatender Funktion zu prüfen und dem Einwohnerrat über das Ergebnis zu berichten.

Herr Professor Norbert Thom hat in seinem Referat am 4. April 2001 den Kulturwandel hervorgehoben, der mit PRIMA einhergehen soll. Glauben Sie daran, dass die Wende von alter Gewohnheit zu zeitgemässer Denkweise innert nützlicher Frist eintreten wird?

Eine solch grundlegende Änderung braucht Zeit. Sowohl für die Politik als auch für die Verwaltung. Wenn sich alle drei Ebenen aber ehrlich bemühen, PRIMA dem Geist nach umzusetzen, wird sich die neue Kultur rasch und nachhaltig entfalten. Aber es wird kaum möglich sein, dass alles auf Anhieb gelingt. Der Veränderungsprozess wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen und es wird immer wieder Anpassungen brauchen. Aber ich bin sehr zuversichtlich.

Interview: Georges Tomaschett

SCHRITTE

Das Reformprojekt PRIMA ist in neun Teilprojekte gegliedert. Zur Zeit sind nebst dem Arbeitspaket 1 (Projektleitung und projektbegleitende Aktivitäten) die Arbeitspakete 2, 3, und 5 in Bearbeitung bzw. schon abgeschlossen. Für die Arbeitspakete 4, 6 und 7 laufen die Vorbereitungsarbeiten.

Arbeitspaket 2 (Produktrahmen)

Der Produktrahmen ist in seiner ersten Fassung von der Reformkommission gutgeheissen worden. Er kann nun für die weitere Aufbauarbeit (Definition der Leistungsaufträge und Führungsstrukturen) dienen.

Vgl. die Grafik in dieser Nummer.

Arbeitspaket 3 (Führungsstrukturen)

Entwickelt werden ein ergebnisorientiertes Führungskonzept und seine Instrumente. Der Gemeinderat, der Co-Präsident der Reformkommission und die Abteilungsleitenden haben sich an einem Workshop am 7. Juni 2001 intensiv mit dem Thema «neue Organisations- und Führungsstrukturen» auseinandergesetzt. Die Projektleitung hat die Ergebnisse des Workshops zu Lösungsvorschlägen verdichtet. Noch im August beraten Gemeinderat und Abteilungsleitende die Vorschläge.

Arbeitspaket 4 (Controlling)

Das Arbeitspaket startet demnächst. In den kommenden 12 Monaten sollen die Instrumente erarbeitet werden, um auf den verschiedenen Ebenen (ER, GR, Verwaltung) optimal steuern zu können. Für dieses Arbeitspaket wird eine Arbeitsgemeinschaft konstituiert.

(Vgl. Beitrag B. Gutzwiller S.6)

SCHRITTE

Arbeitspaket 5

(Gemeindeordnung, Personalordnung, Verwaltungs- und Organisationsordnungen)

Die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeordnung hat in einem «Intensivprogramm» im Monat Juni die Erarbeitung eines Entwurfs für die neue Gemeindeordnung begleitet. Der Ende Juni verabschiedete Entwurf wird bereits im August vom Gemeinderat in erster Lesung behandelt und von der Reformkommission beraten. Die neue Personalordnung wird ebenfalls im August vom Gemeinderat behandelt.

Vgl. den Beitrag in dieser Nummer (Porträt Daniel Arn).

Arbeitspaket 6

(Leistungsaufträge und Globalbudgets)

Nachdem der Produktrahmen vorliegt, kann die Formulierung der Leistungsaufträge an die Hand genommen werden. Am Anfang steht die Entwicklung eines Modell-Leistungsauftrags. Nachher werden für jede Produktgruppe nach einheitlicher Systematik Leistungsaufträge mit den zugehörigen Globalbudgets erarbeitet. Auch dieses Arbeitspaket wird eine Arbeitsgemeinschaft begleiten, evt. die gleiche wie bei Arbeitspaket 4.

Arbeitspaket 7

(Politische Planung)

Dieses Thema wird im September angepackt. Es gilt, das Planungsinstrumentarium zu entwickeln, welches künftig eine in sich zusammenhängende Sach- und Finanzplanung erlaubt. Dieser «Politikplan» soll den herkömmlichen Finanzplan ablösen.

Der Produktrahmen: eine andere Sichtweise

AS/ Der nachstehende Produktrahmen (Stand Juni 2001) gibt einen Überblick über die von der Gemeinde erbrachten Leistungen. Er gliedert das Leistungsangebot in zehn politische Geschäftsfelder (Politikbereiche) – in der NPM-Sprache Produktgruppen genannt. Die einzelnen Dienste der Gemeindeverwaltung an die Bevölkerung und an die politischen Gremien – also all das, was von der Ver-

Produktgruppen <i>(Die politischen Geschäftsfelder der Gemeinde)</i>	1	2	3	4	5
	Volksabstimmungen und Behörden-dienste	Publikumsdienste und Aussen-beziehungen	Finanzen und Steuern	Gesundheit	Kultur, Freizeit und Sport
Produkte <i>(Dienste der Verwaltung für die Öffentlichkeit)</i>	101	201	301	401	501
	Wahlen und Abstimmungen	Einwohnerdienste	Finanzdienste	Gemeindespital	Kultur
	102	202	302	402	502
	Einwohnerrat	Information und Gemein-de-marketing	Steuern	Schulzahn-pflege	Freizeit
	103	203	303	403	503
	Gemeinderat	Sicherheit	Liegenschafts-bewirtschaftung	Betagten- und Kranken-pflege	Sport
		204		404	
		Aussen-beziehungen		Prävention	
				405	
				Bestattungen und Friedhof-pflege	

Der Produktrahmen ist ein Abbild der *heutigen* Leistungen. Er ist in dem Sinn nichts anderes, als eine neue «Verpackung», ein neues Ordnungssystem: Die «Geschäfte» der Gemeinde werden *ergebnisorientiert* geordnet. Ins Blickfeld rückt das *WAS* der Kommunalpolitik, rücken die *Ergebnisse* der Verwaltungstätigkeit. Die Frage nach dem *WIE* – nach

der Art und Weise der *internen Organisation* der Gemeindeverwaltung – ist ein anderes Thema: Diese Fragen werden im Rahmen der Arbeiten an den künftigen Organisationsstrukturen von Gemeinderat und Verwaltung beantwortet (Arbeitspaket 3, Führungsstrukturen).

der Gemeindeleistungen

waltung als von Aussen wahrnehmbare Leistungen «produziert» wird – werden in Produkte zusammengefasst und den zehn Geschäftsfeldern zugeordnet. Die verwaltungsinternen Dienste, die nötig sind, um

die Produkte «herstellen» zu können, sind zur Vervollständigung der Information als Querschnittsleistungen dargestellt.

6	7	8	9	10	
Erziehung und Bildung	Soziales	Allmend und Verkehr	Versorgung und Entsorgung	Siedlung und Landschaft	Querschnittsleistungen (verwaltungsinterne Dienste)
601	701	801	901	1001	Management und Personaldienste
Vorschulangebote	Unterstützung und Beratung	Kommunales Verkehrsnetz	Brunnen und Notwasser	Siedlungs-Entwicklung	
602	702	802	902	1002	Dienste des Rechnungswesens
Musikschulen	soziale Integration	Öffentlicher Verkehr	Umweltfreundliche Energie	Natur- und Landschaftsschutz	
603	703	803	903	1003	Administrative Dienste
Berufs- und Erwachsenen-Bildung	Förderung des Sozialengagements	Individualverkehr	K-Netz	Grünanlagen	
	704	804	904	1004	Bau- und technische Dienste
	Entwicklungszusammenarbeit	Allmendbewirtschaftung	Abwasser	Land- und Forstwirtschaft	
			905		
			Abfall		

NACHGEFRAGT



Maria Iselin-Löffler, Gemeinderätin

Frau Iselin, Ist der Produktrahmen komplett?

Ja, er ist komplett. Der Aufbau des Produktrahmens erfolgte in einem beeindruckenden Prozess von unten nach oben. Die von allen Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung aufgelisteten Tätigkeiten wurden zu Leistungen zusammengefasst und daraus Produkte definiert. An einem Workshop, an dem ich auch teilnahm, haben wir die Produkte den verschiedenen Produktgruppen zugeordnet und so entstand der Produktrahmen.

Warum ist der heute von Ihnen betreute Bereich «Kultur, Freizeit und Sport» in einer einzigen Produktgruppe zusammengefasst?

Es wäre durchaus möglich gewesen, beispielsweise für «Kultur» eine eigene Produktgruppe zu bilden und «Freizeit und Sport» separat aufzuführen. Aus Gründen der Überschaubarkeit haben wir uns aber vorgenommen, höchstens zehn Produktgruppen zu bilden. Wichtig ist, dass das Leistungsangebot der Gemeinde verständlich und transparent dargestellt ist. Ich denke, dies ist uns gelungen.

Sie sind nicht in die Projektorganisation eingebunden. Wie erleben Sie PRIMA?

PRIMA ist «live». Man wird davon erfasst, ohne direkt dabei zu sein. Ausserdem ist der Gemeinderat bei entscheidenden Schritten immer dabei. Sachkenntnisse habe ich zudem auch aus dem NPM-Projekt des Kantons.

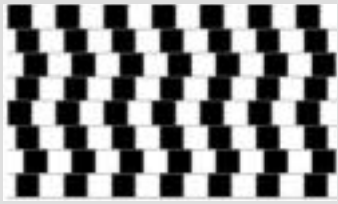
Interview: Georges Tomaschett

Der Produktrahmen ist das «Gerüst» für das künftige Steuerungsinstrumentarium: In Form von (ein- oder mehrjährigen) *Leistungsaufträgen*, verbunden mit einem *Globalkredit*, wird der *Einwohnerrat* in jedem Politikbereich – für jede *Produktgruppe* also – Ziele festlegen und inhaltliche Vorgaben machen. Dem *Gemeinderat* wird die Aufgabe zukommen,

diese Leistungsaufträge *umzusetzen*. Er wird für jedes der 38 *Produkte* in Form von *Leistungsvereinbarungen* mit der Verwaltung (oder mit beauftragten Dritten wie etwa im Kulturbereich) die erwarteten Ergebnisse zu bestimmten Kosten definieren.

DENKMAL

Ist es wahr, dass bei der Gliederung des Produktrahmens darauf geachtet werden muss, dass die Produkte möglichst gleich gross und die Produktgruppen genau vertikal geschichtet sind? Könnte sonst das Gefüge ins Wanken geraten?



Keine Bange, bei obiger Abbildung handelt es sich um eine optische Täuschung. Die schwarzen Produktkästchen sind alle gleich gross und die horizontalen Linien sind alle parallel.

Prüfen Sie nach!

Controlling oder die Magie der richtigen Informationen



Wer hat es nicht schon erlebt: Man steht bei Nebel oder Dunkelheit irgendwo in der Landschaft, schaut verzweifelt auf die Karte und kann beim besten Willen nicht erkennen, wo man sich gerade befindet. Wo ist das Heinzelmännchen, das einem zeigt, wo man steht und wie man wieder auf den richtigen Weg zurückfindet? Mancher Unternehmer befand sich schon in einer Situation, wo er heilfroh gewesen wäre, wenn ihm ein Heinzelmännchen gesagt hätte, wie es um seinen Betrieb steht. «Controlling» wäre das Stichwort gewesen, aber zu spät! Die Bilanz musste bereits beim Konkursamt deponiert werden. Für eine PRIMA Gemeinde ist der Gang zum Konkursamt sicher kein Thema, aber der Nebel!

Was ist Controlling?

Kostenrechnung? Zeiterfassung? Eine Knute, mit der die Mitarbeitenden kontrolliert werden? Im Zeitalter des Frühenglisch lernen wir es von unserem Nachwuchs: Controlling heisst *Steuerung*, und Steuerung heisst Ziele setzen, Wege festlegen, auf denen man diese Ziele erreichen will, laufend nachmessen, ob man sich noch auf dem Weg befindet und am Ende überprüfen, ob und wie man das Ziel erreicht hat, um künftig das Ziel noch besser zu erreichen oder einen noch besseren Weg zu finden, einen PRIMA Weg.

Wer macht Controlling?

Der Controller? Eben nicht. Controlling ist eine *Führungsaufgabe*. Der Controller stellt die Control-

linginstrumente zur Verfügung: einfache, aktuelle, notwendige, aber auch hinreichende Informationen, damit die Führungskraft die richtigen Entscheidungen treffen kann. Den Input für das Controlling liefern die Mitarbeitenden in Form erfasster oder geschätzter Mengen, wie Zeiten, Stückzahlen oder Stückpreise. Die Buchhaltung steuert Kostensätze, Verteilschlüssel, Gemeinkosten, Kosten- und Ertragssummen usw. bei.

Wirkungsorientiert Leistungen erbringen, wie es mit PRIMA angestrebt wird, erfordert ein Controlling in mehreren Bereichen:

Das *Finanzcontrolling* ermöglicht die Steuerung der Finanzierung der Gemeinde-Aktivitäten insgesamt. Das *Wirtschaftlichkeitscontrolling* liefert den Führungskräften auf allen Stufen die richtigen Entscheidungsgrundlagen zur kosten- und ertragsmässig optimalen Erfüllung ihrer Aufgabe.

Ein *Wirkungscontrolling* ermöglicht dem Parlament und dem Gemeinderat, die Wirkung der «bestellten Produkte» bezüglich der angestrebten Ziele zu beurteilen und zu steuern.

Das *Personalcontrolling*, beinhaltet die optimale Befähigung des Personals zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Beim Teilprojekt «Controlling» (Arbeitspaket 4) laufen die Vorarbeiten schon auf vollen Touren. Verantwortlich dafür ist die Finanzabteilung. Das Projekt begleitet uns alle bis zum Start der Arbeit nach PRIMA-Grundsätzen und sogar darüber hinaus. Es ist umfangreich und komplex, und es erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl, genau das Richtige zu tun, nicht mehr und nicht weniger. Denn nichts wäre demotivierender, als wenn riesige Zahlenfriedhöfe angelegt würden, die gar nicht relevant sind, oder wenn ein zu einfaches Controlling die falschen Informationen zum falschen Zeitpunkt lieferte.

Beat Gutzwiller, Abteilungsleiter Finanzen

PRIMA als Chance

Die Veranstaltung «Riehen auf Reformkurs» vom 4. April 2001 bewog mich zu den folgenden Gedanken: Erwartungen der Bevölkerung an den Wald steigen ständig und verändern sich laufend. Allerdings sind unsere Waldflächen und deren Anpassung begrenzt. Es ist für mich als Förster eine schöne und herausfordernde Aufgabe, im Spannungsfeld zwischen Oekonomie und Oekologie unsere Kunden mit den Gütern aus der Ressource Wald zu versorgen. Wenn ich jedoch die Entwicklung der Gesellschaft betrachte, in welcher vor allem kurzfristige Vorteile bewertet werden, zweifle ich manchmal am Sinn und

auch an der Akzeptanz meiner auf Langfristigkeit ausgerichteten Tätigkeit. Persönlich wünsche ich mir, dass PRIMA zusammen mit dem geplanten *Waldentwicklungsplan* (WEP Basel-Stadt) zu einer Chance wird. Dabei muss im Dialog mit der Bevölkerung, den politischen Behörden und anderen Interessenverbänden, vor dem Hintergrund der Langfristigkeit und Nachhaltigkeit der geplanten Massnahmen, die Diskussion über gemeinsame Ziele im Vordergrund stehen.

Andreas Wyss, Revierförster Riehen/Bettingen

Das Porträt: Daniel Arn



AS / Fünf, allerdings intensive Sitzungen genügten der ersten Arbeitsgemeinschaft des PRIMA-Projekts, um die von der Verwaltung vorbereiteten Formulierungen für eine neue Gemeindeordnung zu beraten. In nur dreieinhalb Monaten (Mitte März – Ende Juni 2001) wurde dank einem hervorragenden Zusammenspiel zwischen Fachleuten und PolitikerInnen ein Ordnungsentwurf erarbeitet, der ohne Zweifel eine gute Grundlage für den nachfolgenden politischen Beratungsprozess ist. Daniel Arn moderierte die bunt zusammengesetzte 16-köpfige «ARGE Gemeindeordnung» mit Bravour. Mit seinem fundierten Wissen des Gemeinderechts sowie neuer Führungsmodelle nach NPM-Grundsätzen trug er auch als fachlicher Berater zum Gelingen des Vorhabens bei. Was hat den Berner Fürsprecher dazu motiviert, sich als Geburtshelfer für Riehens neue Gemeindeordnung zur Verfügung zu stellen? Weshalb ist für den promovierten Juristen, der Regierungen und Gemeinden in Fragen der Staatsorganisation und des öffentlichen Managements berät und auch wissenschaftlich im Bereich des Gemeinderechts tätig ist, die *Gemeinde-Ebene* interessant?

Gemeinden sind in der Regel unbürokratischer

«Gemeinderecht und Gemeindeorganisation sind Staatsrecht und Staatsorganisation im Kleinen», meint Daniel Arn. «Viele Fragestellungen sind genauso komplex. Gleichzeitig herrschen in der Gemeinde aber – im Gegensatz zu Kanton und Bund – überschaubare und bürgernahe Verhältnisse. Dazu kommt, dass Reformprojekte in der Regel mit Erfolg und innert nützlicher Frist umgesetzt werden können.» Er habe die Erfahrung gemacht, dass Gemeindebehörden wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Gemeindeverwaltungen in der Regel unbürokratisch und wirkungsvoll handelten. «Gäbe es die Gemeinden noch nicht, müsste man sie sofort erfinden.» Daniel Arn ist denn auch überzeugt, dass es kein Zufall ist, dass sich die grossen entwicklungspolitisch engagierten Institutionen (Weltbank usw.) vermehrt dafür einsetzen, dass staatliche Auf-

gaben dezentral und vorab in lokalen Selbstverwaltungen erbracht werden.

Dem Primat der Politik gerecht werden

Die von ihm begleitete Anfangsphase der neuen Rieherer Gemeindeordnung erlebte Daniel Arn «durchwegs als Aufsteller»: Während bei anderen Projekten oft ein vorgegebener Reglementsentwurf Ausgangslage (und oft auch Endstation) des Prozesses gewesen sei, habe in Riehen ein Modell, eine Konzeption im Vordergrund gestanden. «Es ist sehr spannend, ein betriebswirtschaftlich geprägtes Modell so auszugestalten, dass es letztlich dem Primat der Politik gerecht wird.» Die Beiträge der Mitglieder der «Arbeitsgemeinschaft Gemeindeordnung» bezeichnete Daniel Arn als stets kritisch und sehr fundiert. Es sei für ihn eindrücklich gewesen, wie weit man innert relativ kurzer Zeit gekommen sei. Die Kombination von Moderation und Beratung war für ihn insofern erfolgversprechend, als bei Interessengegensätzen oft mit Verweis auf andernorts schon bestehende Lösungsansätze Kompromisse gefunden werden können.

Riehen: «offen und reformfreudig»

Daniel Arn's geografischer Schwerpunkt der Beratungstätigkeit für Gemeinden ist die Region Bern. Nun hat es ihn in die Nordwestecke der Schweiz verschlagen. Was nimmt er mit an Eindrücken? Er habe Riehen in jeder Hinsicht als angenehme und sehr offene Gemeinde erlebt. «Prägend ist wohl der gute Mix aus Urbanität und ländlicher Umgebung, und wohl auch die Nähe zu Deutschland und Frankreich». Daneben dürfte seiner Ansicht nach schliesslich auch eine Rolle spielen, dass Riehen über gesunde Finanzen verfügt: «Wir haben im Rahmen einer gesamtschweizerischen wissenschaftlichen Untersuchung festgestellt, dass sich gerade finanzstarke Gemeinden als besonders reformfreudig erweisen.»

Klettern und biken zum Ausgleich

Was macht Daniel Arn, wenn er nicht am Schreibtisch seines Advokaturbüros brütet oder als reisender Berater den zahlreichen Terminen nacheilt? Die Sommerferien hat er zusammen mit seiner Familie in den Bergen von Norditalien verbracht – «in einem Rustico am Ende der Welt». Dort geniesst er das Flussbaden, die ersten Kletterversuche seiner Kinder an einem «Granitwändli» und ganz einfach den kravattenlosen, terminfreien Alltag. Und auch die Leidenschaft fürs Biken und für gutes Essen und Trinken kommt nicht zu kurz.

KONKRET

Das waren die Mitglieder der «ARGE Gemeindeordnung»

Durch die Reformkommission benannt

Manfred Baumgartner, Liselotte Dick-Briner, Eugen Fischer, Simone Forcart-Staehelin, Thomas Geigy, Christian Heim, Marlies Jenny, Werner Mory, Annemarie Pfeifer-Eggenbereger, Oskar Stalder

Durch den Gemeinderat delegiert
Michael Raith, Niggi Tamm

Verwaltung

Andreas Schuppli, Urs Denzler

PRIMA-Projektberater

Fred Wenger

Moderation und juristische Begleitung

Daniel Arn

s'PRIMAeli

Sni / Ich bin zuständig. – Zu dieser Einsicht und dem entsprechenden Verhalten sollten gemäss Prof. Norbert Thom vom Institut für Organisation und Personal der Uni Bern alle Angestellten der Gemeinde Riehen im Laufe des Reformprozesses PRIMA kommen.

So auch in Bern?

Wie ist die Zuständigkeit für die von Brummis überlastete Basel- und Lörracherstrasse in Riehen dort geregelt? Natürlich bin ich zuständig meint der Verkehrsminister. Brummis sind doch ein Teil des Verkehrs. Ich bin zuständig meint der Finanzminister. Schliesslich kommen die Brummis vom Zoll und der gehört zu meinem Hoheitsgebiet. Ich bin zuständig sagt der Chef des VBS. Schliesslich gilt es die Riehener vor den Lastwagen zu schützen, und für Bevölkerungsschutz bin ich zuständig. Natürlich bin ich zuständig, meint die Chefin des Sozialdepartements. Diese Brummis machen doch die Riehener krank, und treiben dadurch die Krankenkassenprämien in die Höhe. Ganz klar mein Zuständigkeitsbereich, sagt der Wirtschaftsminister. Lastwagenverkehr gleich Wirtschaft, und zudem hat's auch noch einige Wirtschaften an der Baselstrasse. Letztendlich kommt noch der Aussenminister und erklärt sich für zuständig. Die ganzen Brummis kommen doch frühmorgens von unsern lieben Nachbarn aus Deutschland angebrummt. Man sieht, in Bundesbern wird bereits nach dem Motto «Ich bin zuständig» gehandelt. Dies sollte eigentlich zur Folge haben, dass für die Problematik der Lastwagenüberfluteten Basel- und Lörracherstrasse demnächst eine für die betroffene Bevölkerung akzeptable Lösung gefunden wird.

Die Gemeinde Riehen will es wissen

Bevölkerungsbefragung – Ihre Meinung ist uns wichtig

Sni / Unter diesem Titel wurden bei der anonym durchgeführten Befragung an 5'000 Riehener Einwohnerinnen und Einwohner ein Fragebogen verschickt. Die Befragten wurden eingeladen, Ansichten und Einstellungen zur Gemeinde und deren Dienstleistungen anzugeben. Der Rücklauf betrug knapp 50%, was für Befragungen dieser Art ein sehr erfreuliches Resultat ist. Das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern ist nun daran, die Fragebogen auszuwerten. Die Befragung gehört zum Projekt PRIMA.

Stimmen zur Bevölkerungsbefragung

PRIMAvista hat bei zwei Betroffenen, die sich als Empfänger des Fragebogens «geoutet» haben, nachgefragt, wie sie den Umgang mit dem Fragebogen erlebt haben.



Roger Sommerhalder ist als langjähriger Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung bestens über das laufende Reformprojekt PRIMA orientiert. Dass er zu den per Stichprobe vom IOP ausgewählten Personen gehört, hat bei ihm keine speziellen Reaktionen ausgelöst. Für ihn stand fest, dass er den sieben Seiten umfassenden Fragenkatalog ausfüllen und abschicken wird. Er findet die Befragung in diesem Rahmen absolut zumutbar. Die Antworten zu den Fragen im Bereich der Gemeindeleistungen stellen seine Sicht als Leistungserbringer dar. Er hat aber auch Reaktionen und Rückmeldungen von ihm bekannten Leistungsbezügerinnen einfließen lassen. Für das Ausfüllen des Fragebogens benötigte R. Sommerhalder einiges mehr als die veranschlagten ca. 20 Minuten.

Einbezug der Bevölkerung ist wichtig

Als Arbeitsmittel für das Reformprojekt PRIMA und die daraus folgende Modernisierung der Gemeindestrukturen findet R. Sommerhalder diese Befragung gut. Wichtig erscheint ihm, dass die Bevölkerung dadurch in den Reformprozess einbezogen wird. Er

könnte sich vorstellen, dass diese Umfrage zu Änderungen an der Arbeitsweise auf der Gemeindeverwaltung führen wird. Auf jeden Fall ist R. Sommerhalder sehr gespannt, wie die Resultate dieser Befragung ausfallen und wie die Reaktionen darauf sein werden.



Als eifriger Leser der Riehener-Zeitung hatte Willi Sonderegger Kenntnis vom laufenden Reformprojekt PRIMA. Von der Durchführung einer Bevölkerungsbefragung hatte er allerdings keine Ahnung. Obwohl er gegenüber Umfragen eher kritisch eingestellt ist, war für ihn klar, dass er den ihm zugestellten umfangreichen Fragenkatalog ausfüllen wird.

Ideen aus der Bevölkerung aufnehmen

W. Sonderegger findet es gut, dass auch einmal das «Fussvolk» um eine Stellungnahme im Zusammenhang mit Gemeindeangelegenheiten gebeten wird. Die Fragebeantwortung erledigte er problemlos innerhalb des angegebenen Zeitrahmens von ca. 20 Minuten. Als langjähriger Einwohner von Riehen und engagiertes Mitglied eines Riehener Sportvereins hat W. Sonderegger schon ziemlich viele Leistungen der Gemeindeverwaltung bezogen. Dadurch hatte er vor allem im Bereich der Gemeindeleistungen keine Mühe, die Fragen zu beantworten. Er ist der Meinung, dass auf Grund dieser Befragung und deren Auswertung gewisse Ideen und Anliegen aus dem Kreis der Bevölkerung aufgenommen werden und in das Reformprojekt einfließen sollten. Auf jeden Fall ist er sehr interessiert zu erfahren, was für Änderungen in der Zusammenarbeit zwischen Bevölkerung und Verwaltung aus dieser Umfrage resultieren.

Voranzeige, 24. September, 19.30 Uhr

Im Rahmen der Serie «Gemeinde im Gespräch» findet am 24. September 2001 um 19.30 Uhr im Bürgersaal im Gemeindehaus eine öffentliche Veranstaltung statt, an welcher das Resultat der Bevölkerungsbefragung vorgestellt wird.