

**SPERRFRIST: 8. Oktober 2008**

(wegen vorgängiger interner Kommunikation  
und Abwesenheit von Auskunftspersonen)

***Köniz.fünf***

Anpassung der Verwaltungsorganisation an "5 x 80"

## **Projektbericht**

Vom Gemeinderat verabschiedet am 17. September 2008

## ***Inhaltsverzeichnis***

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Projektziel, -vorgehen und -organisation.....</b>	<b>5</b>
3.1	Projektziel .....	5
3.2	Projektvorgehen.....	5
3.3	Projektorganisation .....	7
<b>4</b>	<b>Ist-Analyse .....</b>	<b>9</b>
4.1	Produkte .....	9
4.2	Schnittstellen .....	9
4.3	Organisationsstruktur.....	12
4.4	Umfeldentwicklung.....	13
4.5	Politische Bedeutung der einzelnen Produkte .....	14
<b>5</b>	<b>Ziele und Bewertungskriterien der Anpassung der Verwaltungsorganisation .....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Entwicklung von Konzeptvarianten.....</b>	<b>18</b>
6.1	Grundprinzipien der Organisation .....	18
6.2	Organisationsvariante 1 .....	19
6.3	Organisationsvariante 2 .....	21
6.4	Organisationsvariante 3 .....	23
<b>7</b>	<b>Variantenvergleich und Entscheid Gemeinderat.....</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Weiteres Vorgehen .....</b>	<b>27</b>

## 1 Zusammenfassung

Am 24. Februar 2008 nahmen die Stimmberechtigten der Gemeinde Köniz das neue Gemeinderatsmodell "5 x 80" an, welches die Reduktion des Gemeinderates von 7 auf 5 Mitglieder per 1. Januar 2010 vorsieht. Unmittelbar darauf startete der Gemeinderat das Projekt köniz.fünf / Verwaltungsorganisation mit der Zielsetzung, die Gemeindeverwaltung von 7 auf 5 Direktionen zu reduzieren unter Beachtung von Effizienz- und Effektivitätskriterien sowie einer Personalkosteneinsparung von CHF 100'000.

Unter Einbezug des gesamten Kaders der Gemeindeverwaltung wurde zuerst eine kurze Ist-Analyse durchgeführt, welche sich aufgrund des äusserst engen Zeitrahmens auf die Produkte, die Schnittstellen, die Organisationsstruktur, die Umfeldentwicklung sowie die politische Bedeutung der einzelnen Aufgaben konzentrierte.

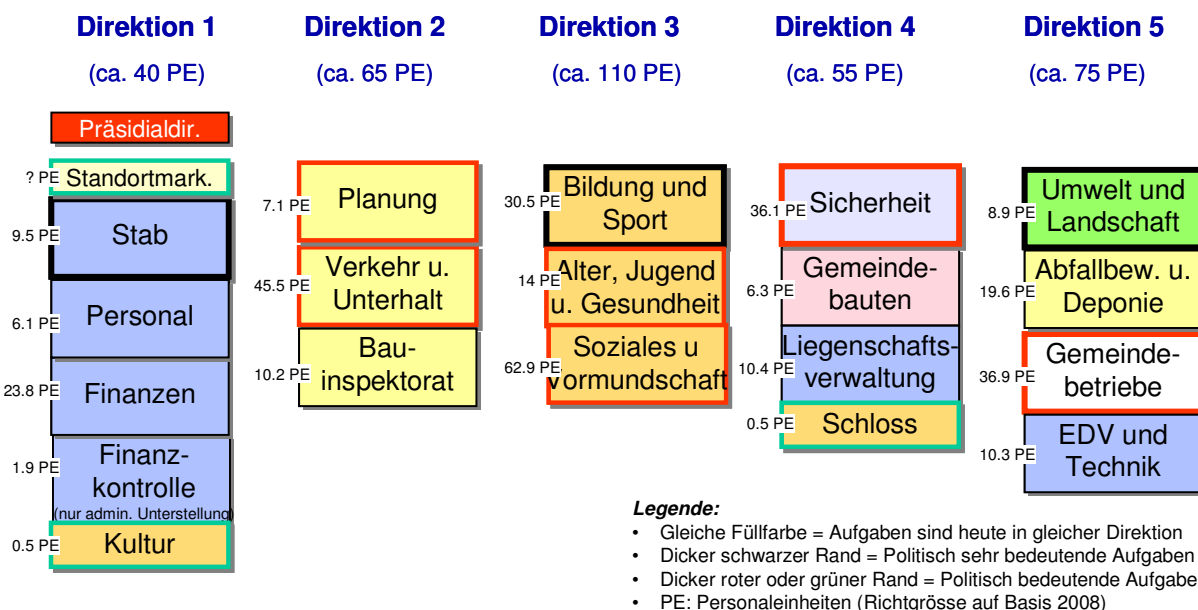
Anschliessend entwickelte der Gemeinderat 4 Ziele, welche die künftige Organisation der Gemeindeverwaltung zu erreichen hat: Ausgewogene politische Bedeutung der einzelnen Direktionen, Berücksichtigung des sachlichen Zusammenhangs (Effizienz), ausgewogene Führungsbereiche sowie einfache Umsetzbarkeit der Reorganisation.

Auf der Basis der Erkenntnisse der Ist-Analyse und der 4 Organisationsziele erarbeitete der Gemeinderat 3 Varianten der künftigen Organisation der Gemeindeverwaltung.

Die **Organisationsvariante 1** (vgl. Grafik) orientiert sich stark an der bisherigen Organisation der Gemeindeverwaltung Köniz. Die bewährte Grundstruktur der drei vollamtlich geführten Direktionen wird beibehalten. Sie werden jedoch um einzelne Aufgaben entlastet, welche an die übrigen 2 Direktionen abgegeben werden. Bei der Auswahl der abzugebenden Aufgaben wurde darauf geachtet, dass sowohl die politische Bedeutung der Direktionen einander angeglichen als auch die Schnittstellen reduziert werden.

### Organisationsvariante 1

Die nachfolgende Grafik zeigt die Zuteilung der Aufgabenbereiche auf die 5 Direktionen der Gemeindeverwaltung, die politische Bedeutung der einzelnen Aufgabenbereiche sowie den Personalbedarf pro Aufgabenbereich. Dabei ist zu beachten, dass die Kästchen lediglich Aufgabenbereiche symbolisieren und nicht die künftige Detailorganisation der Direktionen abbilden. Diese wird erst im Rahmen des Detailkonzepts ausgearbeitet.



Die **Organisationsvariante 2** ist weitgehend identisch mit der Organisationsvariante 1. Sie weist jedoch einen entscheidenden Unterschied auf. So werden die Aufgabenbereiche Umwelt und Landschaft, welche in der Organisationsvariante 1 in der gleichen Direktion zusammengefasst sind, in der Organisationsvariante 2 aufgeteilt. Der Aufgabenbereich Landschaft wird in die Direktion 2 integriert, um damit die Schnittstelle Siedlungs- und Landschaftsplanung zu schließen. Der Aufgabenbereich Umwelt bleibt in der Direktion 5 und trägt damit den engen Schnittstellen zur Abfallbewirtschaftung Rechnung (Sonderabfallbewirtschaftung und Umweltanalytik).

Die **Organisationsvariante 3** unterscheidet sich in 3 zentralen Punkten von den Organisationsvarianten 1 und 2: Erstens werden die Präsidial- und Planungsaufgaben in einer Direktion zusammengeführt, zweitens wird eine Direktion für Querschnittsaufgaben gebildet und drittens wird durch die Zusammenführung der Aufgaben der Gemeindebetriebe, der Abfallbewirtschaftung und des Strassenunterhalts in einer Direktion eine sogenannte „orange“ Direktion gebildet.

Aufgrund der detaillierten Stärken-/Schwächenbewertung der einzelnen Organisationsvarianten sowie des anhand der Organisationsziele vorgenommenen Variantenvergleichs kommt der Gemeinderat zu folgender Beurteilung:

- Der Gemeinderat erachtet die Variante 1 als bestes Lösungsmodell
- Die Varianten 2 und 3 werden klar schlechter beurteilt als die Variante 1
- Der Unterschied zwischen den Varianten 2 und 3 wird dagegen als geringer eingestuft.

## 2 Ausgangslage

Am 24. Februar 2008 wurde das neue Gemeinderatsmodell "5 x 80" von den Stimmberechtigten der Gemeinde Köniz angenommen. Die Reduktion des Gemeinderates von 7 auf 5 Mitglieder mit einem Arbeitspensum von je 80% soll auf Beginn der neuen Legislaturperiode, also am 1. Januar 2010 in Kraft treten. Dies bedingt Anpassungen der bestehenden Regelungen in drei Bereichen:

- Verwaltungsorganisation
- Wahlverfahren
- Entschädigungen, Abgangsentschädigungen, Nebenbeschäftigungen der Gemeinderatsmitglieder.

Die notwendigen Arbeiten werden im Rahmen eines Projekts mit dem Namen köniz.fünf durchgeführt. Im vorliegenden Bericht geht es um das Teilprojekt Verwaltungsorganisation.

## 3 Projektziel, -vorgehen und -organisation

### 3.1 Projektziel

Unmittelbar nach der Annahme des neuen Gemeinderatsmodells durch die Stimmberechtigten startete der Gemeinderat das Teilprojekt köniz.fünf/Verwaltungsorganisation.

Die Zielsetzung lautete:

- Reduktion der Gemeindeverwaltung Köniz von 7 auf 5 Direktionen unter Beachtung von Effizienz- und Effektivitätskriterien.
- Erzielung einer Personalkosteneinsparung von mindestens CHF 100'000.

Zudem wurden folgende Terminvorgaben gemacht:

- Der Antrag des Gemeinderates an das Parlament (zuhanden der Kommission) liegt am 31. August 2008 vor.
- Die Betriebsaufnahme in den neuen Strukturen erfolgt am 1. Januar 2010.

### 3.2 Projektvorgehen

Aufgrund der Zielsetzung wurde ein Projektvorgehen in 6 Phasen gewählt (vgl. Grafik):

- In der Phase 1 (**Initialisierung**) wurden die Projektarbeiten im Detail geplant, die Projektorganisation komplettiert und ein Informationskonzept erarbeitet.
- Die Phase 2 (**Ist-Analyse**) umfasste sowohl die Analyse der betroffenen Organisation als auch der wichtigsten Umfeldentwicklungen. Aufgrund des sehr engen Zeitrahmens beschränkte sich die Ist-Analyse auf die für die Reduktion der Direktionen zwingend notwendigen Analysearbeiten. Diese Arbeiten erfolgten in erster Linie in Form von Workshops mit den Abteilungsleitenden und Aufträgen an Einzelpersonen.
- In der Phase 3 (**Grobkonzept**) wurden auf der Basis der Erkenntnisse der Ist-Analyse Organisationsvarianten der künftigen Gemeindeverwaltung modelliert. Die Arbeiten erfolgten in Form von Workshops mit dem Gemeinderat. Anfang Juni unterbreitete der Gemeinderat die Organisationsvarianten der parlamentarischen Kommission köniz.fünf zur Beurteilung.

Es war ursprünglich vorgesehen, von der Kommission im Juni 2008 den vorläufigen Entscheid für eine Konzeptvariante zu erhalten. Der Gemeinderat hätte unmittelbar anschliessend in Zusammenarbeit mit der Verwaltung zur ausgewählten Konzeptvariante die Detailkonzepte erarbeitet, mit dem Ziel, der Kommission noch vor der definitiven Vorberatung des Geschäftes zuhanden des Parlaments aufzuzeigen, wo die Personalkosteneinsparung vorgenommen werden soll und was für eine Verwaltungsorganisation der Gemeinderat in Aussicht nimmt. Schon an der ersten Sitzung der Kommission zur Verwaltungsorganisation zeigte sich, dass die Kommission für den Entscheid über das Grobkonzept bereits Details über die zukünftige Organisation hätte wissen wollen. Diese wiederum konnten angesichts der äusserst knapp zur Verfügung stehenden Zeit erst erarbeitet werden, wenn der vorläufige Entscheid über das Grobkonzept vorlag. Schliesslich stimmte die Kommission der Fortsetzung der Arbeiten gemäss Grobkonzept des Gemeinderates mit Auflagen zu. Der Gemeinderat müsse zuhanden von Kommission und Parlament die Ziele aufzeigen, die er mit der Anpassung der Verwaltungsorganisation erreichen wolle. In einem Bericht in der 2. Hälfte 2011 sei dann dem Parlament darüber Aufschluss zu geben, ob diese Ziele erreicht wurden. Unter diesen Bedingungen könne dem Parlament das Grobkonzept zum Entscheid vorgelegt werden, ohne dass bereits die Details der Verwaltungsorganisation vorlägen. Damit kann das Parlament den Entscheid über das Grobkonzept fällen und der Gemeinderat wird hierauf gestützt auf das beschlossene Verwaltungsorganisationsreglement die Details der Organisation in der Verordnung festlegen.

- In der Phase 4 (**Detailkonzept**) sollte gemäss ursprünglicher Planung von Juni bis August 2008 das ausgewählte Grobkonzept detailliert werden. Aufgrund des sehr engen Zeitrahmens sollten sich diese Arbeiten auf die für die organisatorische Ausgestaltung der neuen Direktionen zwingend notwendigen Inhalte konzentrieren. Die Arbeiten sollten in Form von Workshops mit den Gemeinderäten und Abteilungsleitenden und Aufträgen an Einzelpersonen erfolgen. Aufgrund der oben erwähnten Verzögerungen im Projektablauf werden sich die Arbeiten dieser Phase zeitlich verschieben.
- In der Phase 5 (**Kommission und Parlament**) erfolgen ab September 2008 die parlamentarischen Beratungen und der definitive Entscheid über die künftige Organisation der Gemeindeverwaltung.
- In der Phase 6 (**Umsetzung**) erfolgt die Umsetzung des Konzepts. Auch diese Phase wird sich zeitlich verschieben. Die Betriebsaufnahme in den neuen Strukturen am 1. Januar ist jedoch sichergestellt.



Die einzelnen Gremien haben folgende Funktionen:

- **Projektleitung:** Der Projektleiter ist für die Gesamtsteuerung des Projektes, die Überwachung der Arbeiten und die Kommunikation verantwortlich. Die Projektleitung wird vom Gemeindepräsidenten Luc Mentha wahrgenommen.
- **Kernteam:** Die Mitglieder des Kernteams sind für die Ausarbeitung des Grobkonzepts sowie die Meilensteinentscheide (= Genehmigung der Resultate der einzelnen Projektphasen) verantwortlich. Im Kernteam sind alle Mitglieder des Gemeinderates, die Gemeindeschreiberin sowie die externe Beratung vertreten.
- **Teilprojektteams:** Die Teilprojektteams nehmen ihre Arbeiten in der Phase 4 (Detailkonzept) auf. Sie sind für die Ausarbeitung der Detailkonzepte auf Direktionsebene zuständig. In den Teilprojektteams sind jeweils die heute für die Aufgaben zuständigen Mitglieder des Gemeinderates und Abteilungsleitenden vertreten. Die Leitung der Teilprojektteams wird durch die externe Beratung sichergestellt. Bereits in der Phase 2 (Ist-Analyse) wurden zudem alle Abteilungsleitenden in Form von Workshops und Einzelaufträgen in die Projektarbeiten einbezogen.
- **Projektbüro:** Das Projektbüro ist für die administrative Leitung der Projektarbeiten zuständig. Die Funktion wird durch die Gemeindeschreiberin Beatrice Zbinden wahrgenommen.
- **Externe Beratung:** TC Team Consult begleitet das Projekt in der Rolle des externen Beraters und unterstützt die Projektarbeiten in methodischer und fachlicher Hinsicht. Die Projektbegleitung durch TC Team Consult wird von Otmar Wigger sichergestellt.



## **4 Ist-Analyse**

Aufgrund der Projektziele und Terminvorgaben konzentrierte sich die Ist-Analyse auf die für die Gestaltung der neuen Organisation zwingend notwendigen Aspekte der Produkte, Schnittstellen, Organisationsstruktur, Umfeldanalyse und politischen Bedeutung der einzelnen Aufgaben der Gemeindeverwaltung Köniz. Dabei wurden folgende Erkenntnisse gewonnen.

### **4.1 Produkte**

Die Produkte der Gemeindeverwaltung sind von besonderem Interesse, da ihre Zuteilung auf die neuen Direktionen das Fundament der künftigen Organisation bildet. Die Kurzanalyse der rund 70 Produkte zeigt einen engen Zusammenhang zwischen Produkten und Organisationsstruktur:

- Die Produkte des Produktkatalogs der Gemeindeverwaltung können alle klar einer Abteilung zugeordnet werden. Produkte werden somit nicht abteilungsübergreifend erstellt.
- Die Produktgruppen können jeweils klar einer Direktion zugeordnet werden. Direktionsübergreifende Produktgruppen existieren nicht.

Die Produkte wurden offenbar zum Teil aufgrund des inhaltlichen Zusammenhangs, zum Teil aber auch aufgrund der organisatorischen Zuordnung gebildet (z. B. Bereitstellung Büroinfrastruktur/Kommunikation). Bei den Produktgruppen ist dies in verstärktem Ausmass der Fall (Bsp. Produktgruppe Sport, Freizeit, Kultur). Es ist somit davon auszugehen, dass eine Änderung der Organisationsstruktur der Gemeinde Köniz auch Auswirkungen auf die Produkte- und Produktgruppenstruktur haben wird.

Im Weiteren ist zu beachten, dass im Produktkatalog nicht alle Aufgaben der Gemeindeverwaltung Köniz aufgeführt sind. So fehlen das Standortmarketing, das Regionale Ausbildungszentrum und die Beschäftigungsprogramme. Diese Aufgaben müssen bei der Bildung der Direktionen ebenfalls berücksichtigt werden.

### **4.2 Schnittstellen**

Organisationen weisen in der Regel eine Vielzahl von Schnittstellen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten auf. Dies gilt auch für die Gemeinde Köniz. Für die Frage der organisatorischen Zuordnung von Aufgaben/Abteilungen sind jedoch nur die wichtigsten Schnittstellen von Bedeutung, also diejenigen welche sowohl häufig als auch aufwändig sind. Solche Schnittstellen sollten organisatorisch möglichst nahe beieinander liegen, um die Schnittstellenprobleme möglichst gering zu halten.

Die vorliegende Schnittstellenanalyse konzentrierte sich daher auf jene Schnittstellen welche mindestens ein Mal wöchentlich persönlichen oder telefonischen Kontakt erfordern. Diese Schnittstellen wurden erhoben und zusätzlich nach ihrer Wichtigkeit geordnet. Im Weiteren wurde analysiert, ob die jeweilige Schnittstelle für beide Seiten gleich bedeutend oder von unterschiedlicher Bedeutung ist.

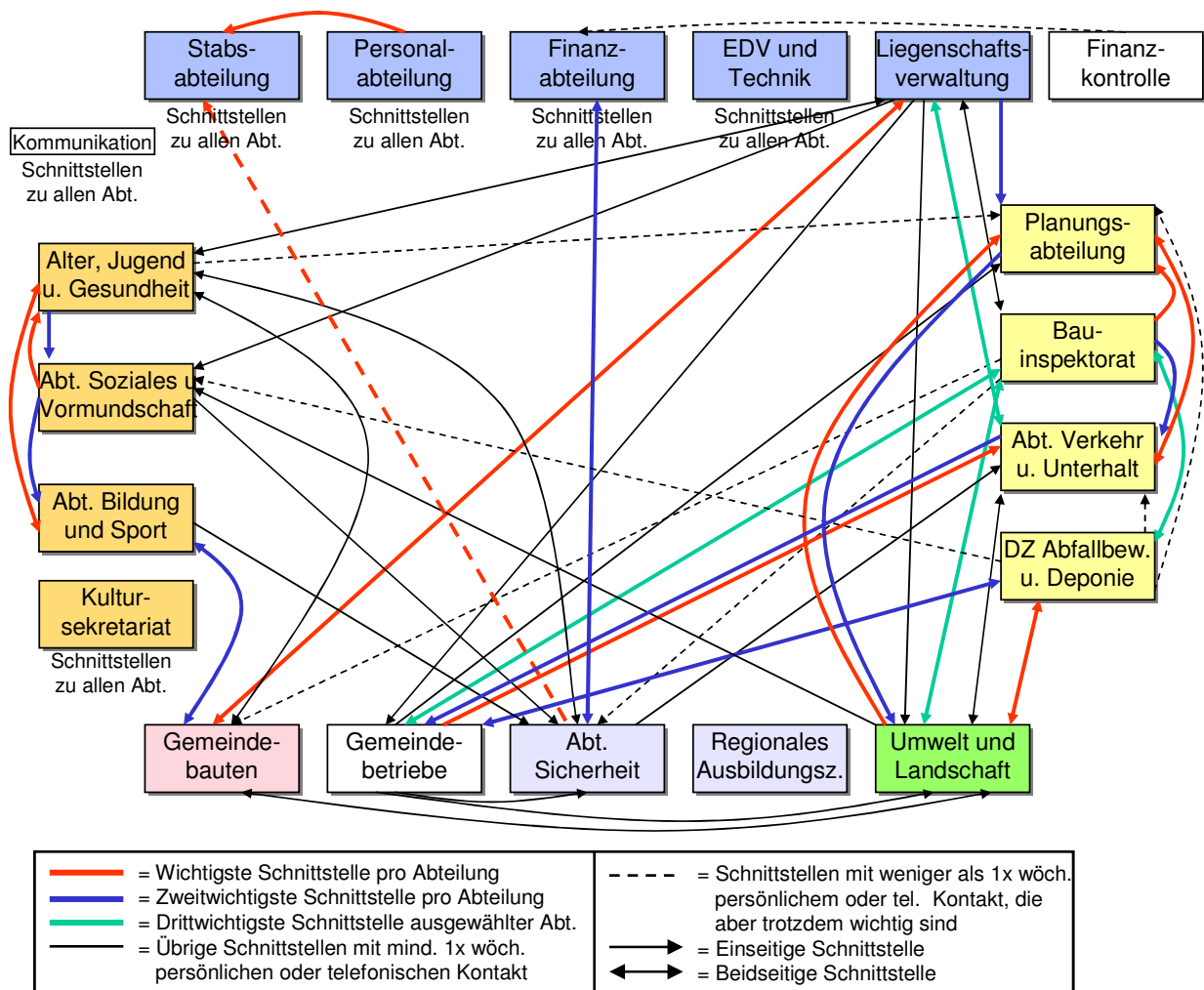
Die wichtigsten Erkenntnisse der Schnittstellenanalyse sind:

- Stabs-, Personal- und Finanzabteilung, EDV und Technik sowie Kommunikation haben ihren Aufgaben entsprechend zu allen Abteilungen häufige und wichtige Schnittstellen. In weit geringerem Ausmass trifft dies auch für das Kultursekretariat zu.

- Stark vernetzt ist auch die Liegenschaftsverwaltung. Ihre wichtigste Schnittstelle besteht jedoch zu den Gemeindebauten und zwar insbesondere in den Bereichen Neubauten, Gebäudeunterhalt, Sanierungen und Raummanagement.
- Ebenfalls enge und wichtige Schnittstellen bestehen zwischen den Abteilungen der Direktion für Planung und Verkehr. Im Zentrum stehen hier insbesondere die Abstimmung der Siedlungs- und Verkehrsplanung zwischen der Planungsabteilung und der Abteilung für Verkehr und Unterhalt sowie die Beurteilung von Baugesuchen aus Sicht der Siedlungs- und Verkehrsplanung. Der Dienstzweig Abfallbewirtschaftung ist dagegen stärker mit der Abteilung Umwelt und Landschaft vernetzt.
- Enge und wichtige Schnittstellen bestehen zwischen den Abteilungen der Direktion für Bildung und Soziales. Im Zentrum stehen hier insbesondere die Schnittstellen zwischen den Schulen und der Abteilung für Alter, Jugend und Gesundheit im Bereich Prävention (Früherfassungsnetz Köniz, Gewalt, Sucht, sexuelle Übergriffe und Mobbing) sowie der Kinderbetreuung und die Schnittstellen zwischen der Abteilung Alter, Jugend und Gesundheit sowie der Abteilung Soziales und Vormundschaft, welche häufig die gleichen Klienten aufweisen und daher auf eine enge Zusammenarbeit angewiesen sind.
- Ebenfalls enge Schnittstellen bestehen zwischen den Gemeindebetrieben und der Abteilung Verkehr und Unterhalt. Es handelt sich hier in erster Linie um die Koordination von Erschliessungsanlagen (Strassen, Wasser, Abwasser).
- Ebenfalls viele Schnittstellen weist die Abteilung Sicherheit auf. Sie zählen allerdings nur bei der Finanzabteilung zu den prioritären Schnittstellen (Datenabgleich zwischen Steuerverwaltung und Einwohnerkontrolle). Eine eher seltene, aber wichtige Schnittstelle besteht zwischen der Abteilung Sicherheit und der Stabsabteilung im Zusammenhang mit den Einwohnerdiensten (Wahlen).
- Keine relevanten Vernetzungen mit der übrigen Verwaltung hat das Regionale Ausbildungszentrum.
- Die wichtigsten Schnittstellen der Abteilung Umwelt und Landschaft bestehen zur Direktion für Planung und Verkehr im Zusammenhang mit der Abstimmung von Siedlungs- und Landschaftsplanung bzw. -entwicklung.

Eine Übersicht über die häufigen und aufwändigen Schnittstellen zwischen den Abteilungen der Gemeinde Köniz gibt die nachfolgende Grafik.

**Häufige und aufwändige Schnittstellen zwischen den Abteilungen der Gemeindeverwaltung Köniz**



In einem weiteren Schritt wurden zudem die wichtigsten Schnittstellen unterhalb der Abteilungsebene analysiert. Dabei wurde die Frage geklärt, ob die Verschiebung ausgewählter Aufgaben von einer Abteilung zu einer anderen Abteilung „unter dem Strich“ zur Reduktion von Schnittstellen führen würde.

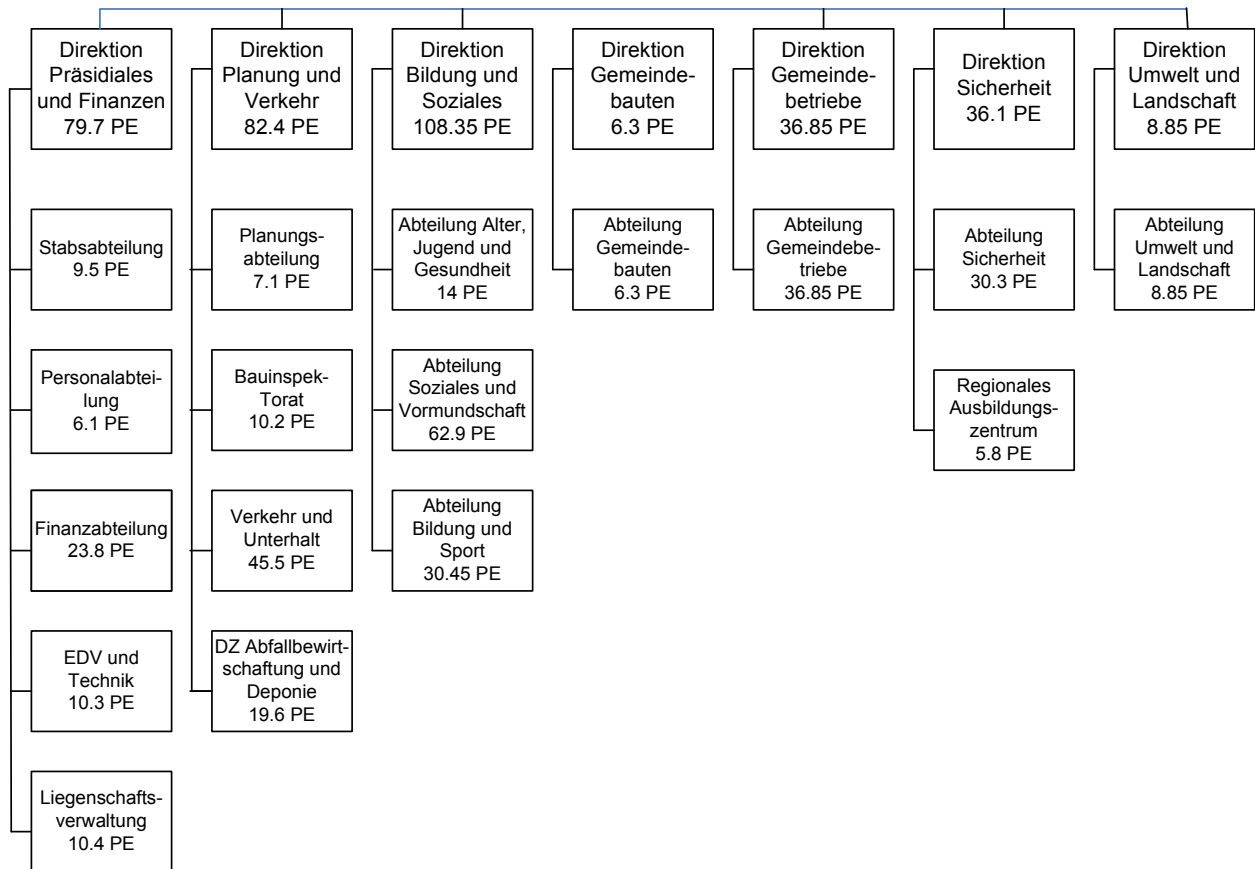
### 4.3 Organisationsstruktur

Im Hinblick auf die künftige Detailgestaltung der Aufbauorganisation wurde auch die aktuelle Organisationsstruktur der Gemeindeverwaltung einer Kurzanalyse unterzogen. Diese kam zu folgenden Resultaten:

- Die ursprüngliche Organisationslogik der Gemeindeverwaltung Köniz (Direktion, Abteilung, Dienstzweig, Gruppe, Einzelfunktion/Stelle) wurde in den letzten Jahren (begrifflich und hierarchisch) teilweise durchbrochen. So sind die Dienstzweige Liegenschaftsverwaltung, Abfallbewirtschaftung und Deponie, Informatikzentrum Köniz/Muri und RAZ dem jeweiligen Gemeinderat direkt unterstellt. Und das Kultursekretariat sowie die Energiefachstelle passen begrifflich nicht in die Organisationslogik.
- Die Abteilungsleitenden haben zum Teil sehr unterschiedliche Führungsspannen. Dasselbe gilt für die Dienststellenleitenden.
- Co-Leitungen: Die Co-Leitung der Abteilung Gemeindebauten wurde ad personam gebildet, während die Co-Leitung der Abteilung Umwelt und Landschaft im Rahmen der Legislaturplanung gebildet wurde (Ziel 8.2: Steigerung Frauenanteil durch Förderung Teilzeitarbeit). Es besteht jedoch keine offizielle Strategie der Gemeinde Köniz zur Förderung von Co-Leitungen.
- Die Stellvertretungen auf Abteilungsebene sind in der Regel nebenamtlich und nehmen ihre Funktion nur in Abwesenheit der Abteilungsleitenden wahr. Nur bei der Abteilung für Soziales und Vormundschaft nimmt der Stellvertreter permanent gewisse Aufgaben wahr.
- Teilweise besteht eine Trennung zwischen personeller und fachlicher Führung (Parlamentssekretariate, Rechtsdienst, Finanzkontrolle).
- Im Bereich Bildung und partiell in den Bereichen Alter und Jugend werden teilweise rein koordinierende Funktionen ohne Weisungsbefugnisse wahrgenommen mit entsprechend eingeschränkter Handlungsfähigkeit
- Sekretariate sind in der Regel auf Abteilungsebene organisiert.
- Es besteht ein direktionsübergreifender Sekretariatspool (ca. 5 Personen) der Direktionen Umwelt und Landschaft, Planung und Verkehr sowie Gemeindebetriebe, um die Schalterabdeckung zu verbessern. Ein geeignetes Führungsmodell wird noch entwickelt.
- Es existieren Organisationseinheiten mit Spielraum im Bereich Einnahmengenerierung und solche mit reiner Kostenverantwortung.

Die Organisationsstruktur der Gemeindeverwaltung sowie die bewilligten Stellen per 1. Januar 2008 sind in der nachfolgenden Grafik abgebildet.

### Organisationsstruktur Gemeindeverwaltung und bewilligte Stellen per 1.1.2008



#### 4.4 Umfeldentwicklung

In der Umfeldanalyse wurden verschiedene Entwicklungen erkannt, welche markante Auswirkungen auf den Aufgabenumfang und die politische Bedeutung einzelner Abteilungen haben könnten und daher in der Organisationsgestaltung berücksichtigt werden müssen. Dabei handelt es sich um folgende Entwicklungen:

- Die zunehmende Bedeutung des Standortmarketings im Zusammenhang mit dem verschärften Standortwettbewerb wird die politische Bedeutung der zuständigen Organisationseinheit steigern.
- Die Zunahme der regionalen Aufgaben im Rahmen der Agglomerationsstrategie/Regionalkonferenz wird zu einer Zunahme der politischen Bedeutung der Stabsabteilung, der Planungsabteilung sowie der Abteilung Verkehr und Unterhalt führen.
- Der Rechtsanspruch auf den Besuch einer Tagesschule wird eine Aufgabenzunahme in der Abteilung Bildung und Sport bewirken.
- Der Ausbau des Schlosses Köniz zum Kultur- und Begegnungszentrum und die Umsetzung des Kulturkonzepts wird die politische Bedeutung der zuständigen Direktion erhöhen.
- Die zunehmende Bedeutung der Umweltthematik wird zu einer Zunahme der politischen Bedeutung der Abteilung Umwelt und Landschaft und der Abteilung Gemeindebauten führen.

Bei einigen anderen Umfeldentwicklungen sind Eintretenswahrscheinlichkeit oder Auswirkungen noch nicht abschätzbar, weshalb sie bei der Organisationsgestaltung nicht berücksichtigt werden können. Dabei handelt es sich unter anderem um die Neuordnung des Finanz- und Lastenausgleichs per 2012, die Diskussionen um die Überführung des Informatikzentrums Köniz/Muri in eine öffentlich-rechtliche Anstalt oder AG bzw. die Umwandlung der Gemeindebetriebe in ein selbständiges öffentlich-rechtliches Gemeindeunternehmen, die Revision des Volksschulgesetzes, welche die direkte Führung der Schulen durch die Gemeinde ermöglicht sowie gesetzliche Veränderungen im Vormundschaftswesen.

#### **4.5 Politische Bedeutung der einzelnen Produkte**

Die Kenntnis der politischen Bedeutung der einzelnen Produkte bzw. Abteilungen ist für eine ausgewogene Organisationsgestaltung von zentraler Bedeutung. Sie lässt sich aber nur schwer ermitteln, da sie nicht einfach objektiv messbar ist, sondern stark von subjektiven Wertungen abhängt. Eine Annäherung ist bestenfalls über Indikatoren möglich. Meist fehlt aber das nötige Datenmaterial.

Aus Opportunitätsüberlegungen wurde im vorliegenden Projekt eine Annäherung über die Analyse von 3 Indikatoren versucht:

- Die Anzahl politischer Vorstösse der Jahre 2003 – 2007 pro Abteilung (Vergangenheitsbetrachtung)
- Die Anzahl veröffentlichter Medieninformationen im Jahr 2007 pro Abteilung (Vergangenheitsbetrachtung)
- Die subjektive Einschätzung der politischen Bedeutung der einzelnen Produkte durch die Mitglieder des Gemeinderates (Gegenwarts- und Zukunftsbetrachtung)

Die Analyse kam zu folgenden Resultaten: In allen 3 Analysen stehen folgende Produkte/Abteilungen in den vordersten 5 Rängen:

- Stabsabteilung
- Abteilung Bildung und Sport
- Abteilung Umwelt und Landschaft.

Je nach Analyse stehen zudem folgende Produkte/Abteilungen in den vordersten 5 Rängen:

- Planungsabteilung (Medieninformationen, Gemeinderat)
- Abteilung Verkehr und Unterhalt (Vorstösse, Gemeinderat)
- Abteilung Soziales und Vormundschaft (Medieninformation)
- Abteilung Alter, Jugend und Gesundheit (Vorstösse, Gemeinderat)
- Abteilung Gemeindebetriebe (Gemeinderat)
- Abteilung Sicherheit (Gemeinderat).

Unter Berücksichtigung der Resultate der Umweltanalyse könnten folgende politisch bedeutende Produkte ergänzt werden:

- Standortmarketing
- Kultursekretariat.

Die politische Bedeutung der Finanzabteilung und der Abteilung Gemeindebauten wurden im Gemeinderat kontrovers beurteilt.

## **5 Ziele und Bewertungskriterien der Anpassung der Verwaltungsorganisation**

Im Anschluss an die Ist-Analyse entwickelte der Gemeinderat 4 Ziele, welche die künftige Organisation der Gemeindeverwaltung zu erreichen hat. Diese Ziele sollten gleichzeitig als Kriterien für die Bewertung der zu entwickelnden Organisationsvarianten dienen.

1. Ausgewogene politische Bedeutung der einzelnen Direktionen (Gewichtung: Hoch):

Indikatoren für dieses Ziel sind die Öffentlichkeitswirksamkeit (messbar über Medienpräsenz, politische Vorstösse, Parlamentsgeschäfte und Volksvorlagen) und das Gestaltungspotential (im Sinne einer geringen Einschränkung durch gesetzliche Vorschriften und Vollzugsaufgaben bzw. des frei verfügbaren Budgets). Die künftige Organisation soll möglichst mehrere politisch relevante Themen pro Direktion aufweisen.

2. Berücksichtigung des sachlichen Aufgabenzusammenhangs (Effizienz) (Gewichtung: Hoch):

Die Indikatoren für dieses Ziel sind insbesondere die Reduktion von Schnittstellen und die Schaffung von Synergiegewinnen. Die künftige Organisation soll Kosteneinsparungen erzielen.

3. Ausgewogene Führungsbereiche (Gewichtung: Mittel):

Die Indikatoren für dieses Ziel sind die Anzahl Direktunterstellte pro Gemeinderat, die Anzahl Mitarbeitende pro Direktion sowie der Umfang schwer delegierbarer Arbeitslast der einzelnen Gemeinderatsmitglieder. Damit soll sichergestellt werden, dass der Führungsaufwand der einzelnen Gemeinderatsmitglieder möglichst ausgeglichen verteilt ist.

4. Einfache Umsetzbarkeit (Gewichtung: Tief):

Dieses Ziel lässt sich am Zeitbedarf für die Konzeptentwicklung und Umsetzung messen. Mit diesem Ziel wird dem engen Zeitfenster für die Umsetzung der Reorganisation Rechnung getragen.

Wie bereits im Kapitel 3.2 erwähnt muss der Gemeinderat zuhanden von Kommission und Parlament die Ziele aufzeigen, die er mit der Anpassung der Verwaltungsorganisation erreichen will und in einem Bericht in der 2. Hälfte 2011 dem Parlament darüber Aufschluss geben, ob diese Ziele erreicht wurden. In Erfüllung dieser Vorgabe ergänzte und quantifizierte der Gemeinderat die für den Variantenvergleich entwickelten Ziele, wobei er sich auf jene Ziele beschränkte, welche sich für eine Messung im Jahr 2011 eignen. Die nachfolgende Tabelle enthält die für die Überprüfung der Zielerreichung der Organisationsanpassung vorgeschlagenen Ziele, Messgrößen und Zielwerte.

<b>Zielsetzung</b>	<b>Messgrösse</b>	<b>Zielwerte 2011</b>
Ausgewogene politische Bedeutung der einzelnen Direktionen	Anzahl politisch bedeutende Produkte pro Direktion (gemessen an der Medienpräsenz, den politischen Vorstössen und den Parlamentsgeschäften und Volksvorlagen der Direktionen)	Jede Direktion verfügt über mindestens 2 politisch bedeutende Produkte
Effizienzsteigerung der Aufgabenwahrnehmung	Kosteneinsparungen durch Ablaufvereinfachungen, Schnittstellenreduktion und Synergiegewinne	Personalkosteneinsparung vgl. mit 2008 von CHF 150'000 (exkl. neue Aufgaben, Aufgabenzunahme, Beförderungen und Teuerungsausgleich)  Hinweis: Zusätzliche Personalkosteneinsparungen bis 2013 von CHF 100'000
Schlanke Organisationsstruktur	Anzahl Abteilungen, Dienstzweige und Fachstellen	Anzahl Abteilungen, Dienstzweige und Fachstellen ist nicht höher als 2008



Die parlamentarische Kommission entschied an ihrer Sitzung vom 2. September 2008, die vom Gemeinderat vorgeschlagenen Ziele wie folgt anzupassen bzw. zu ergänzen:

<b>Zielsetzung</b>	<b>Messgrösse</b>	<b>Zielwerte 2011</b>
Ausgewogene politische Bedeutung der einzelnen Direktionen	Anzahl politisch bedeutende Produkte pro Direktion (gemessen an der Medienpräsenz, den politischen Vorstössen und den Parlamentsgeschäften und Volksvorlagen der Direktionen)	Jede Direktion verfügt über mindestens 2 politisch bedeutende Produkte
Effizienzsteigerung der Aufgabenwahrnehmung	Kosteneinsparungen durch Ablaufvereinfachungen, Schnittstellenreduktion und Synergiegewinne	Aufgrund der Verwaltungsanpassung ausgewiesene Einsparung von mindestens CHF 150'000 Hinweis: Zusätzliche Personalkosteneinsparungen bis 2013 von CHF 100'000
Plausible, aus Sicht der Kunden und Mitarbeitenden verständliche Organisationsstruktur	Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden (in einer Befragung zu ermitteln)	Ausgeprägt positive Befragungsergebnisse
Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden bezüglich Dienstleistungen bzw. Dienstleistungserbringung allgemein	Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden (in einer Befragung zu ermitteln)	Ausgeprägt positive Befragungsergebnisse

Der Gemeinderat beschloss an seiner Sitzung vom 17. September 2008, sich dieser angepassten Zielsetzung anzuschliessen.

## 6 Entwicklung von Konzeptvarianten

### 6.1 Grundprinzipien der Organisation

Um die Vielzahl möglicher Konzeptvarianten auf die betriebswirtschaftlich sinnvollsten und politisch mehrheitsfähigen Varianten zu beschränken, definierte der Gemeinderat zu Beginn der Konzeptarbeiten 6 organisatorische Grundprinzipien, die im Sinne eines Grundkonsenses der Gemeinderatsmitglieder in allen Konzeptvarianten zu berücksichtigen waren. Dabei handelte es sich um folgende Prinzipien:

- **Rolle Gemeindepräsidium:** Das Gemeindepräsidium umfasst insbesondere die Leitung der Gemeinderatssitzungen, Repräsentationspflichten, die Mitarbeit oder strategische Führung bei direktionsübergreifenden strategischen Geschäften (Der entsprechende Entscheid liegt jeweils beim Gesamtgemeinderat), die Leitung der Stabsabteilung, der Kommunikationsstelle (Funktionsweise wie heute) und des Standortmarketings.
- **Organisation der Aufgabe Umwelt/Energie:** Um der zunehmenden Bedeutung der Umweltthematik gerecht zu werden, soll die Aufgabe Umwelt/Energie in ihrer heutigen Form bestehen bleiben und prominent in der Organisation abgebildet werden. Dieser Grundsatz entspricht auch dem Soll-Image des Kommunikationskonzepts der Gemeinde Köniz vom Mai 2006. Entsprechend werden eine verstärkte Konzentration der Umwelt- und Energieaufgaben in einer Direktion und eine konsequente Mitarbeit dieser Direktion bei umweltrelevanten Projekten anderer Direktionen angestrebt.
- **Zusammengehörige Aufgaben:** Aufgrund der in der Ist-Analyse erkannten besonders engen Schnittstellen sollen Bildung und Soziales in der gleichen Direktion angesiedelt werden. Dasselbe gilt für die Aufgaben Planung, Verkehrsplanung und Bauinspektorat, welche ebenfalls in einer Direktion zusammengeführt werden sollen.
- **Rolle des Standortmarketings:** Die Aufgabe Standortmarketing umfasst die Gesamtverantwortung für das Standortmarketing im Sinne von Gesamtleitung, Koordination und Controlling, nicht aber die Umsetzung konkreter Massnahmen. Diese erfolgt in der Verantwortung der jeweils betroffenen Direktionen.
- **Kultursekretariat:** Die heute im Kultursekretariat zusammengefassten Aufgaben Kultur und Schlossarealentwicklung sollen aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung (Kulturförderung versus Entwicklung eines attraktiven Areals) organisatorisch aufgeteilt werden. Beide Aufgaben haben politische Bedeutung.
- **Joker-“Aufgaben“:** Aufgrund der unproblematischen Schnittstellen und der hohen politischen Bedeutung soll die Kulturförderung als Joker zur Attraktivitätssteigerung einer Direktion eingesetzt werden.

Auf dieser Basis wurden 3 Organisationsvarianten entwickelt, welche sowohl die Ziele als auch die Grundprinzipien der Reorganisation zu berücksichtigen hatten.

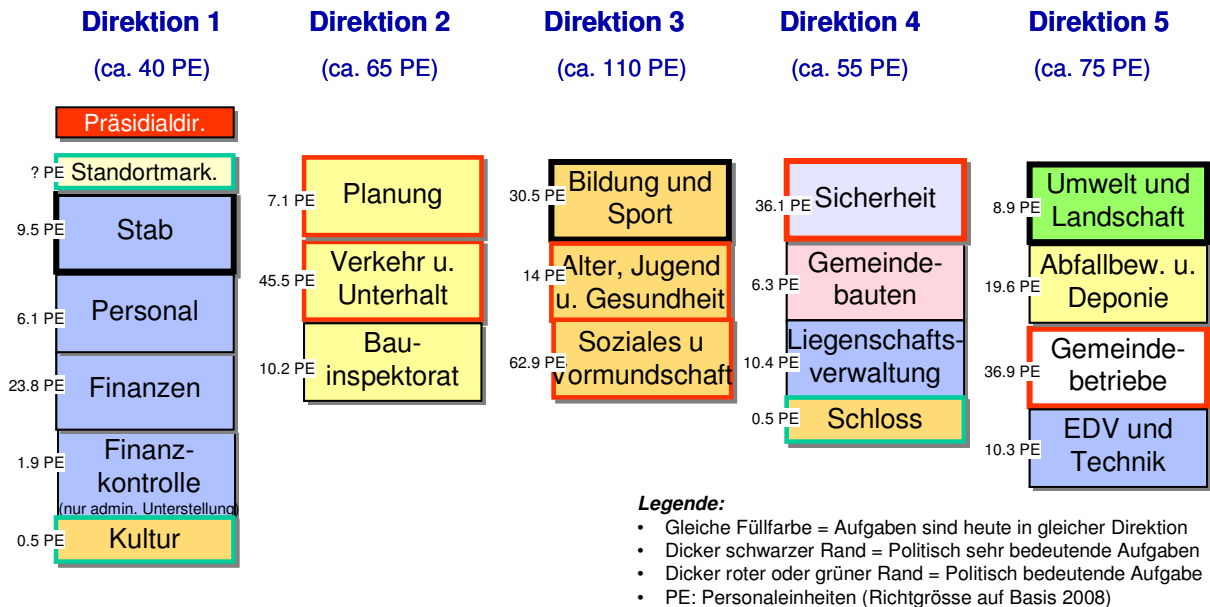
## 6.2 Organisationsvariante 1

Die Organisationsvariante 1 orientiert sich stark an der bisherigen Organisation der Gemeindeverwaltung Köniz. Die bewährte Grundstruktur der drei vollamtlich geführten Direktionen wird beibehalten. Sie werden jedoch um einzelne Aufgaben entlastet, welche an die übrigen 2 Direktionen abgegeben werden. Bei der Auswahl der abzugebenden Aufgaben wurde darauf geachtet, dass sowohl die politische Bedeutung der Direktionen einander angeglichen als auch die Schnittstellen reduziert werden. Im Einzelnen ergeben sich folgende Merkmale der Direktionen:

- **Präsidial- und Finanzdirektion:** Diese Direktion gibt die Liegenschaftsverwaltung und die EDV und Technik ab und übernimmt neu die Aufgabe Kultur. Mit dieser Lösung können die Liegenschaftsverwaltung und die Gemeindebauten, welche eine sehr enge Schnittstelle aufweisen in der gleichen Direktion zusammengefasst werden. EDV und Technik haben zwar Schnittstellen zu allen Abteilungen, im Bereich Gebäudeinformationssystem / Landesinformationssystem besteht jedoch eine darüber hinausgehende engere Zusammenarbeit mit den Gemeindebetrieben, weshalb diese ebenfalls in der gleichen Direktion angesiedelt werden sollen. Die Übernahme der Aufgabe Kultur (ohne Schloss Köniz) stellt sicher, dass die Präsidialdirektion auch weiterhin ein angemessenes politisches Gewicht erhält. Ein Spezialfall stellt die Finanzkontrolle dar, da diese wie bisher nur administrativ der Präsidial- und Finanzdirektion unterstellt ist.
- **Direktion Planung und Verkehr:** Diese Direktion gibt den Aufgabenbereich Abfallbewirtschaftung und Deponie ab. Damit können diese Aufgabe und der Bereich Umwelt und Landschaft der gleichen Direktion zugeordnet und eine wichtige Schnittstelle zwischen zwei Direktionen abgebaut werden.
- **Direktion Bildung und Soziales:** Diese Direktion gibt die Aufgaben Kultur und Schloss Köniz ab. Der Bereich Kultur wird wie erwähnt der Präsidialdirektion zugeteilt. Der Bereich Schloss Köniz wird in die neue Direktion Sicherheit und Liegenschaften integriert. Indem die Aufgaben Liegenschaften, Gemeindebauten und Schloss Köniz in einer Direktion zusammengefasst werden, kann eine weitere Schnittstelle zwischen verschiedenen Direktionen abgebaut werden. Die übrigen Aufgaben der Direktion Bildung und Soziales werden entsprechend den oben festgelegten Grundprinzipien so belassen, da damit die seit Jahren bewährte Zusammenarbeit zwischen Schul- und Sozialbereich auf verschiedenen Ebenen gefördert wird (z. B. Familienergänzende Kinderbetreuung, Prävention).
- **Direktion Sicherheit und Liegenschaften:** Wie bereits erwähnt werden neu die Aufgaben Liegenschaften, Gemeindebauten und Schloss Köniz in einer Direktion wahrgenommen und damit den engen Schnittstellen zwischen diesen Aufgaben Rechnung getragen. Mit der Zuweisung der weiteren politisch relevanten Aufgabe Sicherheit erhält diese Direktion im Vergleich mit den anderen Direktionen eine ausgewogene politische Bedeutung.
- **Direktion Umwelt und Betriebe:** Die Aufgabenbereiche Umwelt, Landschaft, Abfall und Deponie haben enge und wichtige Schnittstellen. Sie werden deshalb in einer Direktion zusammengefasst. Insbesondere der Bereich Abfall hat auch Schnittstellen zu den Gemeindebetrieben und diese wie erwähnt eine engere Zusammenarbeit mit EDV und Technik. Auch dieser neuen Direktion werden somit mehrere politisch relevante Themen zugewiesen.

### Organisationsvariante 1

Die nachfolgende Grafik zeigt die Zuteilung der Aufgabenbereiche auf die 5 Direktionen der Gemeindeverwaltung, die politische Bedeutung der einzelnen Aufgabenbereiche sowie den Personalbedarf pro Aufgabenbereich. Dabei ist zu beachten, dass die Kästchen lediglich Aufgabenbereiche symbolisieren und nicht die künftige Detailorganisation der Direktionen abbilden. Diese wird erst im Rahmen des Detailkonzepts ausgearbeitet.



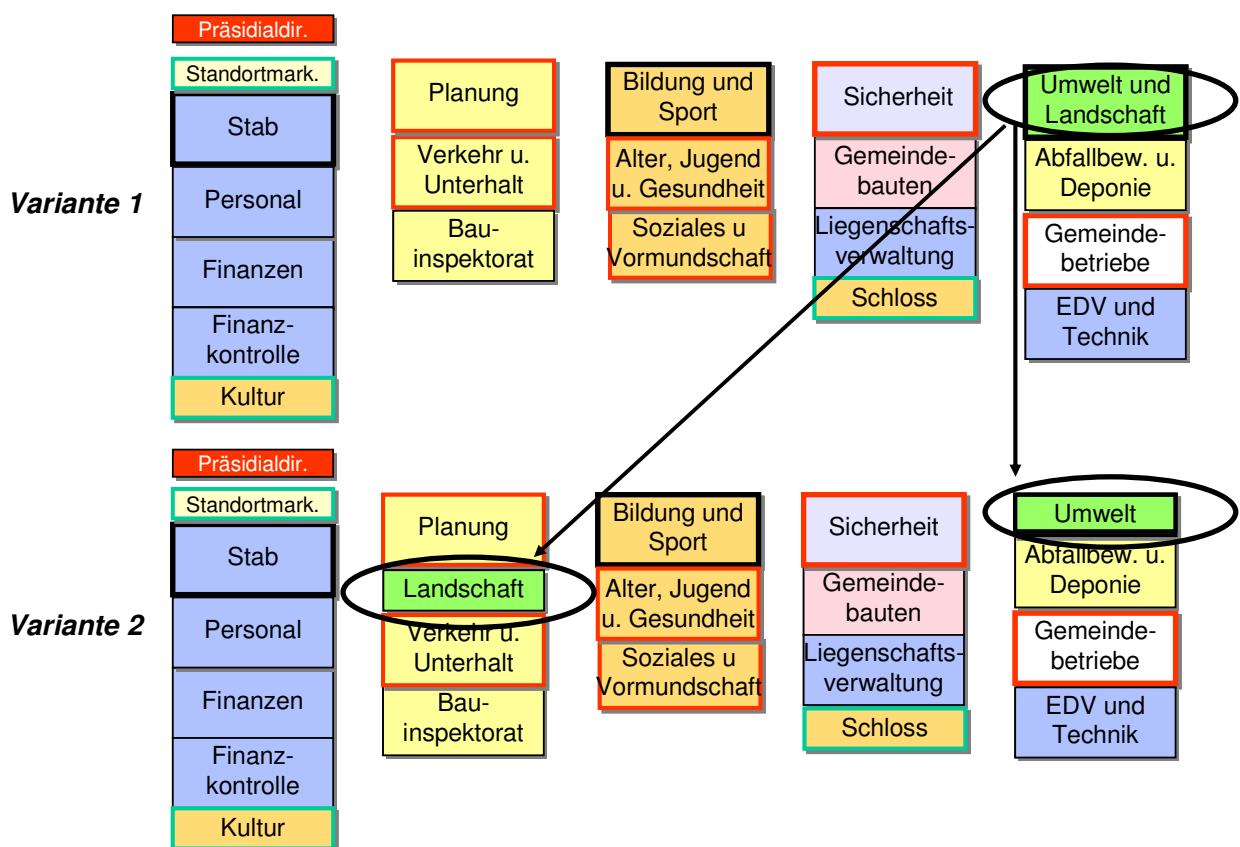
Die Organisationsvariante 1 weist verschiedene Stärken und Schwächen auf:

- Die Stärken der Organisationsvariante 1 liegen einerseits in der politischen Ausgewogenheit der Organisation, da jede Direktion über mindestens 2 politisch wichtige Aufgaben verfügt (vgl. Schaubild). Andererseits beseitigt diese Organisationsvariante die bisherigen direktionsübergreifenden Schnittstellen Gemeindebauten/Liegenschaftsverwaltung, Gemeindebetriebe/Abfall, Gemeindebetriebe/Landschaft, Umwelt/Abfall und sie vermeidet die Bildung neuer direktionsübergreifender Schnittstellen in den besonders sensiblen Bereichen Soziales/Bildung und Planung/Verkehr sowie in den Bereichen Planung/Bauinspektorat und Stab/Personal. Schliesslich werden in der Organisationsvariante 1 ausgewogene Führungsbereiche geschaffen und aufgrund der Beibehaltung der Grundstruktur der bisherigen 3 vollamtlich geführten Direktionen wird ein sanfter Umbau ermöglicht.
- Die Schwächen der Organisationsvariante 1 liegen einerseits in der Beibehaltung der bisherigen direktionsübergreifenden Schnittstelle Planung/Landschaft und andererseits in der Tatsache, dass der Führungsbereich der Direktion 5 bei einer allfälliger Auslagerung der Gemeindebetriebe und des Informatikzentrums Köniz/Muri markant abnehmen würde und damit das Ziel „ausgewogene Führungsbereiche“ nicht mehr erreicht werden könnte.

### 6.3 Organisationsvariante 2

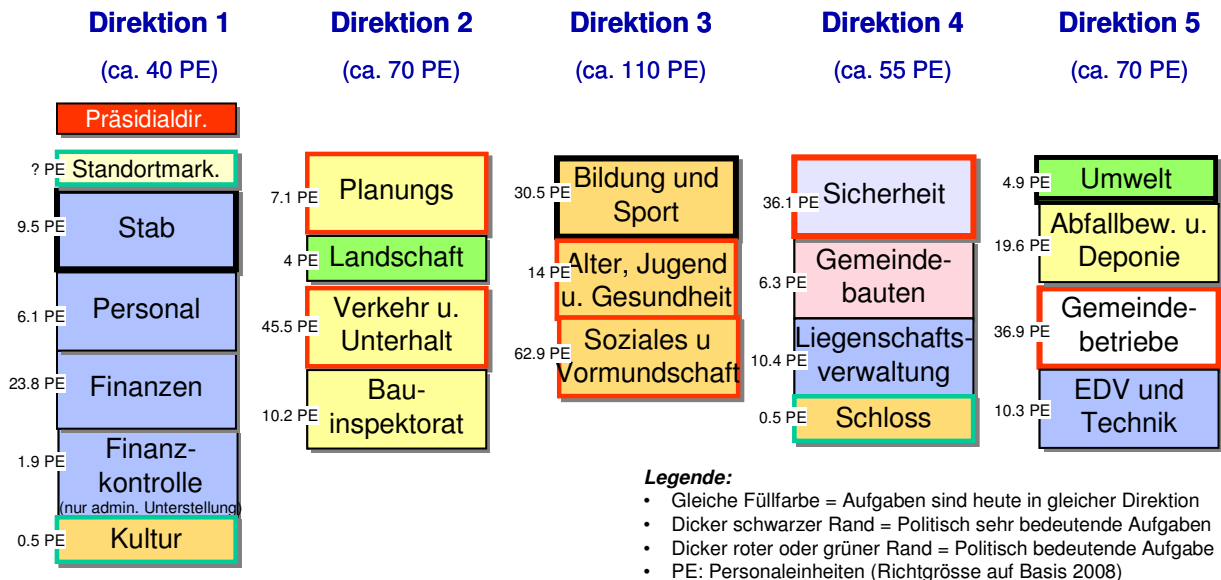
Die Organisationsvariante 2 ist weitgehend identisch mit der Organisationsvariante 1. Sie weist jedoch einen entscheidenden Unterschied auf. So werden die Aufgabenbereiche Umwelt und Landschaft, welche in der Organisationsvariante 1 in der gleichen Direktion zusammengefasst sind, in der Organisationsvariante 2 aufgeteilt. Der Aufgabenbereich Landschaft wird in die Direktion 2 integriert, um damit die Schnittstelle Siedlungs- und Landschaftsplanung zu schliessen. Der Aufgabenbereich Umwelt bleibt in der Direktion 5 und trägt damit den engen Schnittstellen zur Abfallbewirtschaftung Rechnung (Sonderabfallbewirtschaftung und Umweltanalytik).

#### Vergleich der Organisationsvarianten 1 und 2



## Organisationsvariante 2

Die nachfolgende Grafik zeigt die Zuteilung der Aufgabenbereiche auf die 5 Direktionen der Gemeindeverwaltung, die politische Bedeutung der einzelnen Aufgabenbereiche sowie den Personalbedarf pro Aufgabenbereich. Dabei ist zu beachten, dass die Kästchen lediglich Aufgabenbereiche symbolisieren und nicht die künftige Detailorganisation der Direktionen abbilden. Diese wird erst im Rahmen des Detailkonzepts ausgearbeitet.



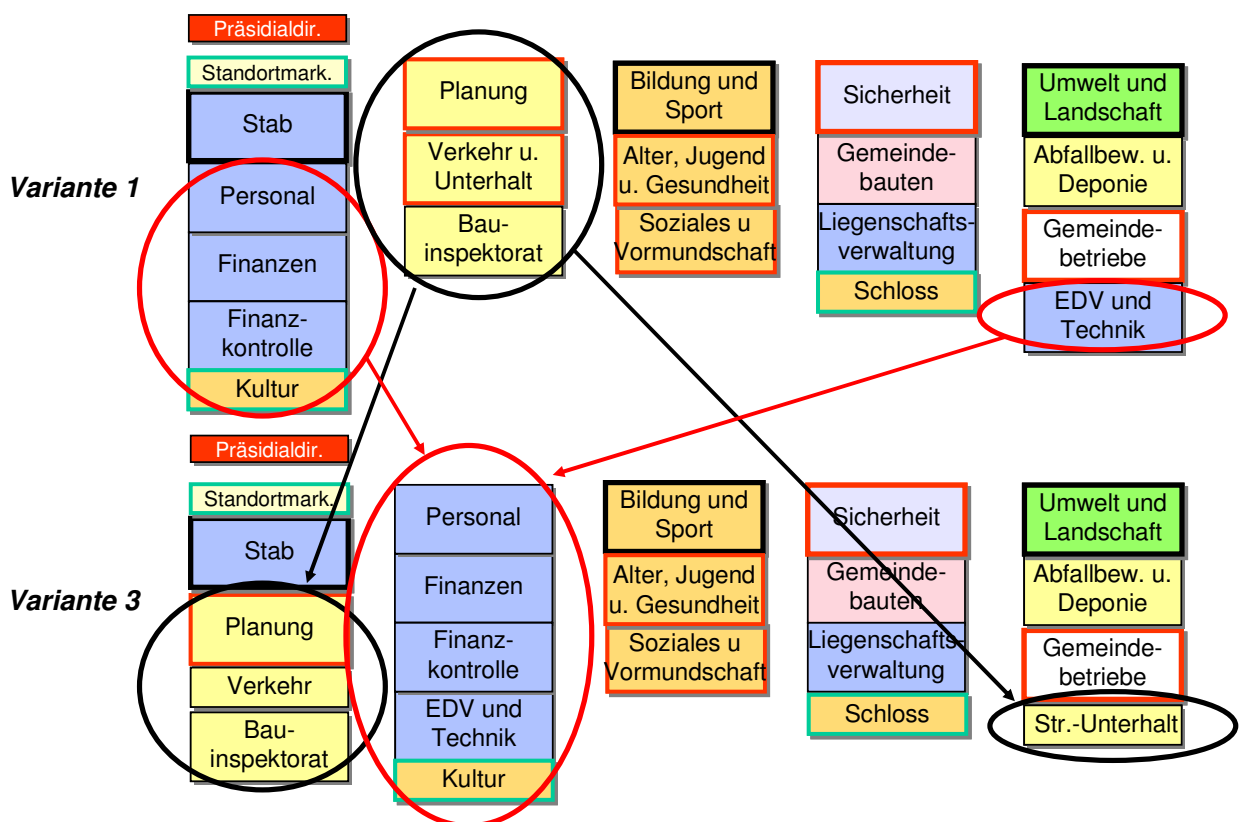
Auch die Organisationsvariante 2 weist verschiedene Stärken und Schwächen auf:

- Die Stärken dieser Organisationsvariante liegen in der Beseitigung der heute direktionsübergreifenden Schnittstellen Gemeindebauten/Liegenschaftsverwaltung, Gemeindebetriebe/Abfall, Umwelt/Abfall, Planung/Landschaft und in der Vermeidung der Bildung neuer direktionsübergreifender Schnittstellen in den besonders sensiblen Bereichen Soziales/Bildung und Planung/Verkehr sowie in den Bereichen Planung/Bauinspektorat und Stab/Personal. Schliesslich werden auch in der Organisationsvariante 2 ausgewogene Führungsbereiche geschaffen und aufgrund der Beibehaltung der Grundstruktur der bisherigen 3 vollamtlich geführten Direktionen wird ein sanfter Umbau ermöglicht.
- Die Organisationsvariante 2 weist allerdings auch Schwächen auf. So ist sie politisch weniger ausgewogen als die Organisationsvariante 1, da die Abspaltung des Aufgabenbereichs Landschaft vom Aufgabenbereich Umwelt zu einer Schwächung der Umweltthematik führen könnte. Insbesondere besteht das Risiko, dass die Landschaftsplanung zugunsten der Siedlungsplanung zurückgestellt wird. Dies widerspricht jedoch dem oben festgelegten Grundprinzip der Stärkung des Aufgabenbereichs Umwelt. Im Schnittstellenbereich liegen die Schwächen insbesondere in den direktionsübergreifenden Schnittstellen Umwelt/Landschaft und Gemeindebetriebe/Landschaft. In Bezug auf das Kriterium „ausgewogene Führungsbereiche“ liegt die Schwäche dieser Organisationsvariante darin, dass der Führungsbereich der Direktion 5 bei einer allfälliger Auslagerung der Gemeindebetriebe und des Informatikzentrums Köniz/Muri markant abnehmen würde.

### 6.4 Organisationsvariante 3

Die Organisationsvariante 3 unterscheidet sich in 3 zentralen Punkten von den Organisationsvarianten 1 und 2: Erstens werden die Präsidial- und Planungsaufgaben in einer Direktion zusammengeführt, zweitens wird eine Direktion für Querschnittsaufgaben gebildet und drittens wird durch die Zusammenführung der Aufgaben der Gemeindebetriebe, der Abfallbewirtschaftung und des Strassenunterhalts in einer Direktion eine sogenannte „orange“ Direktion gebildet. Die wichtigsten Unterschiede der Organisationsvarianten 1 und 3 sind im unten stehenden Schaubild ersichtlich.

#### Vergleich der Organisationsvarianten 1 und 3



Die wichtigsten Merkmale der einzelnen Direktionen der Organisationsvariante 3 sind:

- **Präsidial- und Planungsdirektion:** Die Präsidialdirektion behält die präsidialen Aufgaben Stab (inklusive Kommunikation) und Standortmarketing. Sie gibt aber die Querschnittsaufgaben Finanzen, Personal und Informatik an die Direktion 2 ab und übernimmt dafür im Gegenzug von der heutigen Direktion Planung und Verkehr sämtliche Planungsaufgaben. Mit der Zusammenführung von Präsidium, Standortmarketing und Gemeindeplanung wird der besonderen politischen Bedeutung der Planung Rechnung getragen.
- **Direktion für Finanzen, Personal und Informatik:** Diese Direktion übernimmt von der heutigen Präsidialdirektion die Querschnittsaufgaben Finanzen, Personal und Informatik und erhält zudem von der Direktion Bildung und Soziales die Aufgabe Kultur, um ein angemessenes politisches Gewicht der Direktion sicher zu stellen.
- **Direktion Bildung und Soziales:** Gleich wie in den Organisationsvarianten 1 und 2 gibt diese Direktion die Kultur ab, während die übrigen heutigen Aufgaben aufgrund von Schnittstellenüberlegungen zusammen bleiben.
- **Direktion Sicherheit und Liegenschaften:** Auch diese Direktion ist identisch mit den Organisationsvarianten 1 und 2. Sie umfasst die Aufgaben Sicherheit und die eng miteinander verbundenen Aufgabenbereiche Gemeindebauten, Liegenschaften und Schloss.
- **Direktion Umwelt und Betriebe:** Diese Direktion führt analog zur Organisationsvariante 1 die Aufgabenbereiche Umwelt, Abfall und Gemeindebetriebe zusammen, welche enge Schnittstellen aufweisen. Im Unterschied zur Organisationsvariante 1 kommt noch der Strassenunterhalt hinzu, welcher bei kleineren Flickarbeiten auf den Strassen Schnittstellen zu den Gemeindebetrieben aufweist. Mit dieser Aufgabenkombination wird eine sogenannte „orange“ Direktion geschaffen.

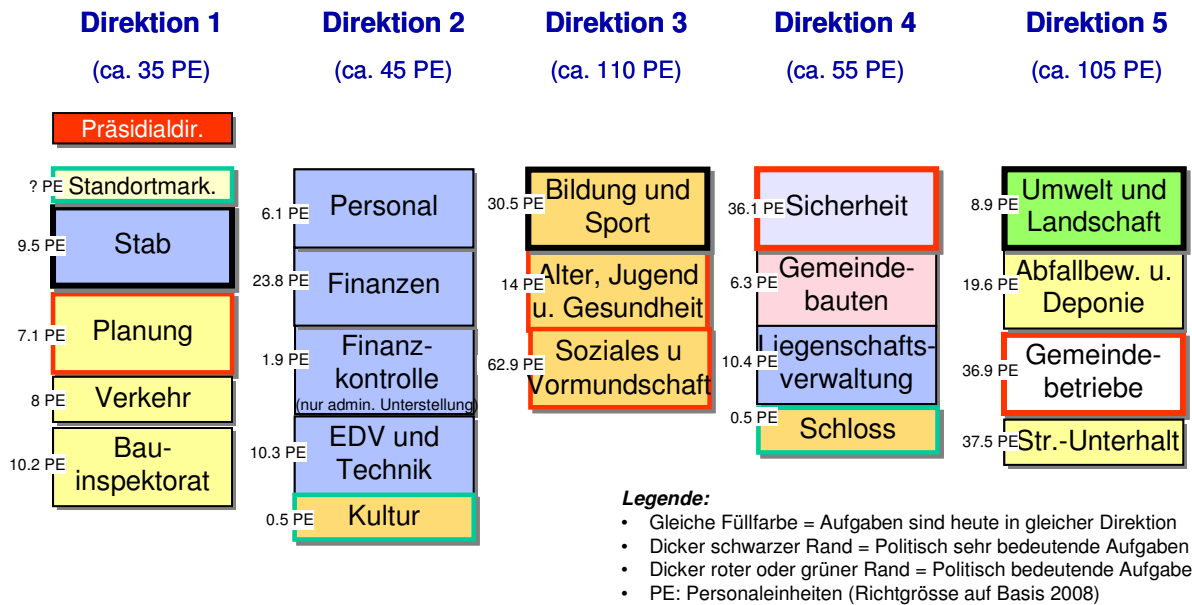
Auch diese Organisationsvariante weist eine Reihe von Stärken und Schwächen auf:

- Die Stärken der Variante 3 liegen im Schnittstellenbereich. So schliesst sie die bisherigen direktionsübergreifenden Schnittstellen Gemeindebauten/Liegenschaftsverwaltung, Gemeindebetriebe/Abfall, Umwelt/Abfall und sie vermeidet die Bildung neuer direktionsübergreifender Schnittstellen in den besonders sensiblen Bereichen Soziales/Bildung und Planung/Bauinspektorat.
- Die Organisationsvariante 3 weist allerdings auch Schwächen auf. So ergibt sich durch die Zusammenführung von Präsidial- und Planungsaufgaben eine politisch sehr starke Stellung der Präsidialdirektion, was im Widerspruch zum Ziel „ausgewogene politische Bedeutung der Direktionen“ steht. Zudem bleibt die direktionsübergreifende Schnittstelle Planung/Landschaft bestehen und es werden neue direktionsübergreifende Schnittstellen in den Bereichen Verkehr/Unterhalt und Stab/Personal geschaffen. Insbesondere die Aufteilung der heute in einer Abteilung zusammengeführten Aufgaben Planung, Realisierung und Unterhalt der Strassen auf 2 Direktionen könnte zu unnötigen Reibungsverlusten führen. Hinzu kommt, dass die Verbindung von Präsidial- und Planungsaufgaben eine sehr führungsintensive Direktion kreiert. Schliesslich würde die Umsetzung der Organisationsvariante 3 einen markanten Umbau der heutigen Gemeindeverwaltung erfordern.



### Organisationsvariante 3

Die nachfolgende Grafik zeigt die Zuteilung der Aufgabenbereiche auf die 5 Direktionen der Gemeindeverwaltung, die politische Bedeutung der einzelnen Aufgabenbereiche sowie den Personalbedarf pro Aufgabenbereich. Dabei ist zu beachten, dass die Kästchen lediglich Aufgabenbereiche symbolisieren und nicht die künftige Detailorganisation der Direktionen abbilden. Diese wird erst im Rahmen des Detailkonzepts ausgearbeitet.



## 7 Variantenvergleich und Entscheid Gemeinderat

Nach der Ausarbeitung der 3 Organisationsvarianten und der Durchführung einer Stärken-/Schwächenanalyse der einzelnen Varianten wurden die Organisationsvarianten noch einer vergleichenden Bewertung unterzogen. Dabei wurde überprüft, welche Variante im Vergleich mit den anderen die in Kapitel 5 festgelegten Ziele der Organisation am besten erreicht. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Zusammenfassung der Erkenntnisse.

<b>Bewertungskriterium</b>	<b>Variante 1</b>	<b>Variante 2</b>	<b>Variante 3</b>
<b>Ausgewogene politische Bedeutung der einzelnen Direktionen</b>	Politisch am ausgeglicheneren, da jede Direktion über mindestens 2 politisch bedeutende Aufgaben verfügt	Politisch weniger ausgeglichen, da Bedeutungsverlust der Direktion 5 durch Wegfall der Landschaft	Politisch weniger ausgeglichen, da Machtbalancierung beim Gemeindepräsidenten
<b>Berücksichtigung des sachlichen Aufgabenzusammenhangs (Effizienz)</b>	Beste Lösung, da nur Schnittstellenprobleme bei Planung / Landschaft	Zweitbeste Lösung, da Schnittstellenprobleme Landschaft zu Umwelt und zu Gemeindebetrieben	Drittbeste Lösung, da Schnittstellenprobleme Verkehr/Unterhalt, Stab/Personal und Planung/Landschaft
<b>Ausgewogene Führungsbereiche</b>	Die Direktionen PFD, DPV und DBS werden entlastet	Die Direktionen PFD und DBS werden entlastet, DPV dagegen kaum	Präsidialdirektion sehr aufwändig
<b>Einfache Umsetzbarkeit</b>	Am einfachsten umsetzbar, da bestehende Abteilungen nicht aufgeteilt werden	Umsetzung aufwändiger, da Abteilung Umwelt aufgeteilt wird	Umsetzung am aufwändigsten, da Abteilung Verkehr und Unterhalt aufgeteilt wird und die Direktionen PFD und DPV in Kernbereichen verändert werden

Aufgrund der detaillierten Stärken-/Schwächenbewertung der einzelnen Organisationsvarianten sowie des oben stehenden Variantenvergleichs kommt der Gemeinderat zu folgender Beurteilung:

- Der Gemeinderat erachtet die Variante 1 als bestes Lösungsmodell
- Die Varianten 2 und 3 werden klar schlechter beurteilt als die Variante 1
- Der Unterschied zwischen den Varianten 2 und 3 wird dagegen als geringer eingestuft.

## **8 Weiteres Vorgehen**

Der Gemeinderat hat zusammen mit dem Kader der Verwaltung bereits im Sommer 2008 mit Vorarbeiten zu den Detailprojekten begonnen. Sobald das Parlament das Grobkonzept mit der Revision des Verwaltungsorganisationsreglements beschlossen hat, werden die Detailprojekte an die Hand genommen. Spätestens im Sommer 2009 soll die Verwaltung mit den Umsetzungsarbeiten beginnen können.

Die neue Verwaltungsorganisation wird auf die neue Legislaturperiode hin, also am 1. Januar 2010 in Kraft treten. Der Gemeinderat wird in einem Beschluss das Inkrafttreten der verschiedenen Erlasse regeln, die durch die Reduktion der Gemeinderatsmitglieder angepasst werden müssen.

In der 2. Hälfte 2011 wird der Gemeinderat dem Parlament in einem Bericht darüber Aufschluss geben, ob die mit der Anpassung der Verwaltungsorganisation an "5 x 80" verfolgten Ziele erreicht wurden.