

**Gemeinde Obersiggenthal**

# **Verwaltungsanalyse – Bericht**

Autoren: inoversum ag, Marcel Peter und Fabian Regenscheit

Meilen, 13. Februar 2023

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Ausgangslage und Auftrag</b> .....	<b>5</b>
2.1.	Ausgangslage .....	5
2.2.	Auftrag .....	5
<b>3.</b>	<b>Vorgehen</b> .....	<b>6</b>
3.1.	Grundlagenanalyse .....	6
3.2.	Interviews.....	6
3.3.	Workshop mit Kadermitarbeitenden .....	6
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse und Empfehlungen</b> .....	<b>6</b>
4.1.	Finanzen und Kompetenzregelungen.....	6
4.1.1.	Finanzkompetenzen .....	6
4.1.2.	Sachkompetenzen.....	7
4.1.3.	Empfehlungen .....	7
4.2.	Prozesse.....	8
4.2.1.	Empfehlungen .....	8
4.3.	Organisation .....	9
4.3.1.	Rolle der Geschäftsleitung (GL) .....	9
4.3.2.	Personalfuktuation .....	10
4.3.3.	Doppelrolle Leiterin HR / Gemeindeschreiberin II .....	10
4.3.4.	Risiken innerhalb der Organisation .....	11
4.3.5.	Organisationsvorschlag .....	11
4.3.6.	Empfehlungen .....	16
4.4.	Kommunikation .....	16
4.4.1.	Externe Kommunikation .....	16
4.4.2.	Interne Kommunikation.....	16
4.4.3.	«Klatsch und Tratsch» und Seilschaften .....	17
4.4.4.	Verbindlichkeit von Abmachungen .....	17
4.4.5.	Empfehlungen .....	17
4.5.	Kultur .....	17
4.5.1.	Empfehlungen .....	18
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung der Empfehlungen und mögliche Handlungsfelder</b> .....	<b>19</b>
<b>6.</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>22</b>
6.1.	Anhang 1, Organigramm per 1. Februar 2022.....	22

# 1. Management Summary

In einer Analyse soll die bestehende Verwaltungsorganisation auf diverse Aspekte überprüft werden. Dabei gibt der nachfolgende Bericht und insbesondere die in Kapitel 5 aufgenommenen Handlungsfelder einen umfassenden Einblick. Nachfolgend wird auf die Beantwortung der Auftragsfragen eingegangen.

## **Gibt es noch Verbesserungspotential in der Organisation hinsichtlich Effizienz und Effektivität?**

Durch eine erweiterte Delegation der Finanz- und Sachkompetenzen an die Geschäftsleitung oder einzelne Kadermitarbeitende und die Optimierung von Prozessen (Digitalisierung, Vereinfachung von Prozessen und Steigerung der Zusammenarbeit) besteht Potenzial zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität. Die Massnahmenvorschläge können dem Kapitel 5 entnommen werden.

## **Reichen die heutigen Pensen zur Erfüllung der Aufgaben in den jeweiligen Abteilungen aus?**

Durch eine Trennung der HR-Funktion von derjenigen als GS II und mit der Übernahme des GL-Sekretariates durch die Kanzlei wird mit einer Ressourcenerhöhung von 30 bis 40 Stellenprozenten gerechnet. Die heutigen Ressourcen in den Abteilungen Finanzen, Steuern und Soziales sind eng bemessen. In diesen Abteilungen wird ein flexibler, zusätzlicher Stellenplan von 30 bis 40 Stellenprozenten empfohlen. In der Schulverwaltung könnte eine Aufstockung des Stellenplans um rund 50 Stellenprozent unter gleichzeitiger Einrichtung einer Leitung Schulverwaltung für Entlastung sorgen. Im Bereich Bau und Planung reichen bei einer stabilen Personalsituation die Pensen aus bzw. könnte durch eine Reduktion der Pensen ein Teil der obigen Ressourcenerhöhungen kompensiert werden.

## **Könnten durch die Verschiebung einzelner Aufgaben zwischen den Abteilungen oder innerhalb der Abteilungen Synergie-Effekte genutzt werden?**

Durch diverse Aufgabenverschiebungen können Prozesse vereinfacht und Synergie-Potenziale genutzt werden. Die umfassenden Massnahmenvorschläge sind in Kapitel 5 enthalten. Unter anderem kann die Kooperation unter den Abteilungen in den Bereichen Materialeinkauf und Zugriff auf Finanz-Applikationen optimiert werden. Die Einführung einer zentralen Anlaufstelle (z.B. "Grüezi-Desk") könnte zur Entlastung der einzelnen Abteilungen führen. Die Übertragung des Gebührenwesens (Debitorenrechnungen) an die Fachabteilungen und die Abgabe des Lohnwesens an das Kompetenzzentrum HR könnte die Abteilung Finanzen entlasten und Prozesse vereinfachen. Die Trennung der HR-Funktion mit derjenigen als GS II hat eine Aufgabenverschiebung in die Kanzlei zur Folge. Zudem können durch die Mitarbeitenden der Kanzlei vermehrt Aufgaben von GS I und II übernommen werden. Zwischen den Abteilungen Kanzlei, Finanzen, Steuern und Soziales können zur Nutzung von Synergien diverse Aufgaben neu verteilt werden. Die detaillierten Aufgabenverschiebungen und damit verbundenen Veränderungen der Stellenpensen sollen in einer Vertiefungsanalyse konkretisiert werden.

## **Ist die Führungsspanne der einzelnen Vorgesetzten-Positionen angemessen und genügen die dafür eingesetzten Pensen?**

Bei den vier Leitungsfunktionen GS I + GS II sowie den Abteilungsleitungen Soziales und Finanzen wird eine hohe Arbeitsbelastung festgestellt. Der Organisationsvorschlag gemäss Kapitel 4.3.5 und obige Verbesserungsvorschläge sollte dabei zur Entlastung führen.

**Sind die Stabsstellen (IT und HR) richtig positioniert und in Bezug auf die Pensen angemessen dotiert?**

Der Vorsitz der Geschäftsleitung und die damit verbundene Verwaltungsleitung würden wir dem Gemeinbeschreiber I zuteilen und im Organigramm abbilden. Damit erfolgt die Zuteilung der Stabsstellen IT und HR einer Person anstelle eines Gremiums.

Um das Betriebsrisiko zu reduzieren, ist bei einem Ausfall des Leiters IT die Aufrechterhaltung des Betriebes und der technische Support durch einen externen Anbieter oder durch den Verantwortlichen Schulinformatik sicherzustellen.

Die Stabsstelle HR ist aufgrund der Ausführungen in Kap. 4.3.3 zu stärken und zusätzliche Pensen zu gewähren. Damit entsteht ein Kompetenzzentrum HR mit der Übernahme von zusätzlichen Aufgaben.

## 2. Ausgangslage und Auftrag

### 2.1. Ausgangslage

Die Gemeinde Obersiggenthal ist eine selbständige politische Gemeinde mit rund 8'700 Einwohnerinnen und Einwohnern. Der Einwohnerrat (Legislativorgan) wurde 1974 eingeführt. Der fünfköpfige Gemeinderat als Exekutive übt die unmittelbare Aufsicht über die Gemeindeverwaltung mit rund 60 festangestellten Mitarbeitenden und rund 100 Mitarbeitenden im Stundenlohn aus. Hinzu kommt die Verantwortlichkeit für die Schule mit nochmals rund 150 Mitarbeitenden.

Die Gemeinde Obersiggenthal hat aktuell grosse Infrastruktur-Projekte (Hallenbad, Schulanlagen) zu finanzieren. Der Steuerfuss wurde kürzlich um 5 % erhöht. Der finanzielle Druck auf die Behörden und die Verwaltung ist gross.

Per Juli 2019 wurde eine Geschäftsleitung, bestehend aus dem Gemeindegeschreiber I, dem Leiter Abt. Finanzen und dem Leiter Bau und Planung (aktuell vakant) eingeführt. Die Geschäftsleitung leitet die Gemeindeverwaltung operativ und entlastet den Gemeinderat vom "Massengeschäft". Im gleichen Zug wurde das Stellenpensum des Gemeindeammanns (Frau Gemeindeammann) von 100 auf 70 Prozent reduziert. Gleichzeitig sind auch die Entschädigungen der übrigen, nebenamtlichen Mitglieder des Gemeinderats gekürzt worden.

Ein Geschäfts- und Kompetenzreglement (GKR) besteht und dient der Klärung von Zuständigkeitsfragen zwischen Gemeinderat, Geschäftsleitung und Verwaltung.

Die heutige Verwaltungsorganisation ist dem Organigramm gemäss Kapitel 6.1 zu entnehmen.

### 2.2. Auftrag

Die neue Verwaltungsorganisation hat sich aus Sicht des Gemeinderats wie auch aus Sicht der Geschäftsleitung etabliert. Nach rund zwei Jahren sollen im Sinne einer Nachjustierung und eines Rückblicks folgende Punkte im Rahmen einer Verwaltungsanalyse hinterfragt werden:

- Gibt es noch Verbesserungspotenzial in der Organisation hinsichtlich Effizienz und Effektivität?
- Reichen die heutigen Pensen zur Erfüllung der Aufgaben in den jeweiligen Abteilungen aus?
- Könnten durch die Verschiebung einzelner Aufgaben zwischen den Abteilungen oder innerhalb der Abteilungen Synergie-Effekte genutzt werden?
- Ist die Führungsspanne der einzelnen Vorgesetzten-Positionen angemessen und genügen die dafür eingesetzten Pensen?
- Sind die Stabsstellen (IT und HR) richtig positioniert und in Bezug auf die Pensen angemessen dotiert?

inoversum erstellt mit dem Bericht eine Zusammenfassung von möglichen Handlungsfeldern, die durch das Verwaltungskader, die Projektgruppe und den Gemeinderat validiert und priorisiert werden. Einzelne Massnahmen bedürfen zur Umsetzung einer nachgelagerten, vertieften Klärung.

## 3. Vorgehen

### 3.1. Grundlagenanalyse

Zur Vorbereitung der Interviews und zur präziseren Berichterstattung standen uns folgende Grundlagen zur Verfügung:

- Organigramm per 1. Februar 2022
- Gemeindeordnung
- Geschäftsreglement Einwohnerrat
- Geschäfts- und Kompetenzreglement (GKR)
- Mitarbeitendenbefragungen 2020 und 2021; Auswertungen
- Stellenbeschriebe, wenn vorhanden

### 3.2. Interviews

Der Schwerpunkt unserer Analysearbeiten bildete die Durchführung von 17 Interviews mit Mitarbeitenden (hauptsächlich Kadermitarbeitenden) der Verwaltung sowie mit Bettina Lutz Güttler (Gemeindeammann) und Peter Stucki (Gemeinderat). Die Interviews fanden zwischen dem 10. und 23. März 2022, mehrheitlich im Gemeindehaus resp. im Sitzungszimmer Betreibungsamt, statt.

### 3.3. Workshop mit Kadermitarbeitenden

Um zu den Empfehlungen aus der vorliegenden Verwaltungsanalyse Massnahmen abzuleiten und zu priorisieren, führte das Projektteam mit inoersum am 17. Mai 2022 einen halbtägigen Kaderworkshop durch. Die Resultate des Kaderworkshops sind in einem separaten Dokument festgehalten.

## 4. Ergebnisse und Empfehlungen

### 4.1. Finanzen und Kompetenzregelungen

Die Gemeindefinanzen sind in Obersiggenthal seit Jahren angespannt. Viele Infrastrukturprojekte stehen an. Gleichzeitig konnte der Unterhalt der bestehenden Infrastrukturen in den vergangenen Jahren nur reduziert wahrgenommen werden. Der Investitionsstau ist ein Risiko mit hohen Kostenfolgen. Diese Situation ist auch in der Verwaltung spürbar. Insbesondere in Bereich der Liegenschaften aber auch im Tiefbaubereich fehlen heute Investitionsplanungen weitgehend. Eine Unterhaltsplanung, verbunden mit der kommunalen Finanzplanung, würde die Investitions- resp. Unterhaltsbedürfnisse transparent darstellen. Damit verbunden könnte ein langfristiges Unterhaltskonzept für die Infrastrukturen aufgebaut und dem Einwohnerrat unterbreitet werden. So könnte seitens Einwohnerrat Verständnis und Transparenz geschaffen werden.

Das Geschäfts- und Kompetenzreglement (GKR) ist vollständig und regelt viele Entscheidungsprozesse. Mitarbeitende bekunden Mühe, sich in diesem komplexen Regelwerk zurecht zu finden. Eine regelmässige Schulung von neuen und bestehenden Mitarbeitenden im Umgang mit dem GKR wäre sinnvoll und würde Verständnis schaffen. Auch könnten Unklarheiten oder Anpassungsbedarf beim GKR anlässlich solcher Schulungen periodisch diskutiert und umgesetzt werden.

#### 4.1.1. Finanzkompetenzen

Die Finanzkompetenzen finden ihre Grundlage in der Gemeindeordnung und im Geschäfts- und Kompetenzreglement. Insgesamt sind die Finanzkompetenzen des Einwohnerrats, des

Gemeinderats und der Verwaltung inkl. der Schule im Vergleich mit ähnlich grossen Gemeinden tief. Daraus ergeben sich viele Kreditanträge an die jeweils zuständigen Gremien. Aktuell visieren die Mitglieder des Gemeinderats sämtliche Kreditorenbelege mit einem Rechnungsbetrag von über Fr. 1'000.00. Für Ausgaben von über Fr. 20'000.00 muss ein schriftlicher Antrag formuliert werden. Besonders in den Abteilungen Tiefbau und Liegenschaften fallen dadurch sehr viele Anträge an. Eine Erhöhung von Finanzkompetenzen würde zu einer Verkleinerung des administrativen Aufwandes führen. Zudem kann mit vereinfachten, vorgefertigten Kreditformularen und einer klaren Regelung, wie Beschaffungen durchzuführen sind, der Prozess verschlankt und vereinfacht werden.

Das Erfassen der Anträge aus dem Schulbereich (Schülerentscheide, Fachdispensationen, Laufbahn- und Disziplinarentscheide) an die Geschäftsleitung und an den Gemeinderat verursacht einen Mehraufwand gegenüber der bisherigen Umsetzung in der Schulpflege. Einige solche Anträge können mittels Delegation an die Schulleiterkonferenz (SLK) vermieden und damit der Aufwand bei der Schulleitung, der Geschäftsleitung und beim Gemeinderat reduziert werden.

#### **4.1.2. Sachkompetenzen**

Bezüglich Sachkompetenzen fällt auf, dass viele Entscheide bei der Geschäftsleitung und nur noch sehr wenige Entscheide bei den zuständigen Ressortvorstehenden liegen. Dies führt ebenfalls dazu, dass viele Anträge zuhanden der Geschäftsleitung formuliert werden müssen. Eine stärkere Differenzierung von Kompetenzen der Geschäftsleitung (mit Antrag) und von Kadermitarbeitenden in Verbindung mit der Abteilungsleitung oder dem zuständigen Mitglied der Geschäftsleitung (mit Visum, ohne Antrag) könnte hier Abhilfe schaffen. Bei der Anpassung dieser Prozesse ist der adäquaten Information des Gemeinderates ein besonderes Augenmerk beizumessen.

Die Erstgewährung von Sozialhilfe wird heute durch den Gemeinderat entschieden. Zu prüfen wäre diesbezüglich, ob eine Gewährung von Sozialhilfe, welche den ordentlichen Richtlinien entspricht (Sozialhilfe- und Präventionsgesetz, SKOS-Richtlinien und allfällige gemeindeinterne Richtlinien), durch die Geschäftsleitung oder die zuständige Abteilungsleitung genehmigt werden könnte. Der Gemeinderat würde als erste Rekursinstanz weiterhin in strittigen Fällen einbezogen werden.

Bei grösseren Kreditgeschäften resp. Submissionsverfahren ist der Gemeinderat mehrfach in ein Geschäft involviert resp. es müssen dazu verschiedenste Anträge formuliert werden. Eine Straffung des Prozesses zum Kredit- und Submissionsverfahren wird empfohlen. Dies wäre möglich, wenn der Gemeinderat Vergabe- resp. Beschaffungsrichtlinien formulieren würde, die für sämtliche Beschaffungen inkl. Submissionsverfahren eingehalten werden müssten. So ergäbe sich die Möglichkeit, dass der Gemeinderat ein Projekt genehmigt und sämtliche nachgelagerten Entscheide dem zuständigen Mitglied des Gemeinderats (Ressortvorstehende/r), der Geschäftsleitung und/oder der Abteilungsleitung delegiert.

#### **4.1.3. Empfehlungen**

- 1.1 Mittel- und langfristiges Unterhalts-/Sanierungsplanung der Infrastrukturen (Hoch- und Tiefbauten) mit Finanzplanung verknüpfen und dem Einwohnerrat in regelmässigen Abständen kommunizieren => Schaffung von Transparenz und Vertrauen
- 1.2 Schulung GKR mit neuen Mitarbeitenden und Information über Änderungen im GKR für bisherige Mitarbeitende => dabei Unklarheiten auflösen und Anpassungsbedarf klären, das schafft Transparenz und führt zu laufenden Optimierungen des Reglements

- 1.3 Visum von Kreditorenbelegen (im Rahmen des Budgets) durch Mitglieder des Gemeinderats erst ab Fr. 10'000.00 => Verschlankung der Prozesse
- 1.4 Prüfung verstärkte Delegation von Finanz- und Sachkompetenzen an die Geschäftsleitung oder einzelne Kadermitarbeitenden bei gleichzeitiger Berücksichtigung einer adäquaten Information an den Gemeinderat => Reduktion von schriftlichen Anträgen
- 1.5 Digitalisierung resp. Vereinfachung von Anträgen; Unterteilung von Anträgen an GR/EWR und an GL. Einführung von (elektronischen) Standardformularen, welche bei Anträgen an die GL nur die notwendigsten Informationen enthalten => Verschlankung und Vereinfachung von Prozessen
- 1.6 Prüfung des Prozesses zur Erstgewährung von Sozialhilfe resp. klare Richtlinien durch den Gemeinderat, innert derer das Ressort resp. die Abteilung Sozialhilfe gewähren kann
- 1.7 Prüfung der Prozesse in grösseren Kredit- resp. Submissionsverfahren und Einführung von Vergabe- und Submissionsrichtlinien, innert derer sich die Ressorts resp. die Verwaltung «bewegen» können

## 4.2. Prozesse

Viele Entwicklungspotenziale bei den internen Prozessen ergeben sich durch Vereinfachung der Anträge, die aufgrund der tiefen (Finanz-)Kompetenzen (siehe dazu Kapitel 4.1) zu formulieren sind.

Angesichts der teilweise knappen Ressourcen in den Abteilungen konnten die internen Prozesse seit Jahren nicht mehr vertieft hinterfragt resp. durchleuchtet werden. Dadurch fehlen die notwendigen Struktur- resp. Prozessvereinbarungen. Vereinbarte Strukturen könnten in internen Reglementen festgehalten werden, welche dann wiederum als Rahmen für das selbständigere Verwaltungshandeln beigezogen werden könnten. Bei der Überprüfung von internen Prozessen ist zwingend auch die Automatisierung resp. Digitalisierung von Prozessen zu klären. So könnte heute der Kreditorenprozess vollständig digital durchgeführt werden. Auch die Digitalisierung von Debitorenrechnungen (z. B. Gebührenrechnungen) ist mittels E-Billing möglich. Dazu sind entsprechende IT-Investitionen notwendig und die Mitarbeitenden auf den Weg der digitalen Transformation einzubeziehen.

In der Gemeindeverwaltung werden nach wie vor – trotz gut ausgebautem Online-Schalter – viele Kundenkontakte festgestellt. Viele dieser niederschweligen Kundenkontakte können an einem zentralen Schalter resp. einer zentralen Anlaufstelle (z. B. «Grüezi-Desk») aufgefangen werden. Ein solcher Schalter könnte im Gemeindehaus oder auch in einem externen Ort mit vielen Kundenfrequenzen (Einkaufszentrum, Poststelle, etc.) angesiedelt werden. Der Vorteil einer externen Einmietung wären attraktivere Öffnungszeiten und ein Zeichen der Kundennähe.

Im Gemeindehaus ist die Einführung von «Diskretionsschaltern» in den Bereichen Einwohnerdienst und Soziales zu prüfen. In den Abteilungen Steuern und Soziales besteht der Bedarf nach sicheren Schaltern. Mit kleineren baulichen Eingriffen kann hier schon ein grosser Effekt erzielt werden.

Die abteilungsübergreifenden Prozesse sind aus Sicht der direkt Betroffenen punktuell noch nicht optimal geregelt. Unter den nachfolgenden Empfehlungen sind entsprechende Hinweise ersichtlich.

### 4.2.1. Empfehlungen

- 2.1 Die abteilungsübergreifenden Prozesse sind in folgenden Bereichen zu überprüfen resp. anzupassen:



Prozess	Detailbeschreibung
Materialeinkauf	Eine Koordination des Materialeinkaufs im Baudienst, bei den Wasserwerken und im Bereich Liegenschaften sollte zusammengezogen und auf eine zuständige Person konzentriert werden.
Finanz-Applikationen	Die Kadermitarbeitenden kennen gemäss den Rückmeldungen aus den Interviews nicht sämtliche Möglichkeiten der notwendigen Applikationen und Zugriffsrechte (z. B. Abfrage Debitorenbuchhaltung im Gebührenwesen).

- 2.2 Wir empfehlen, die Leistungs-/Zeiterfassung möglichst zentral über das HR zu steuern. Damit können notwendige Auswertungen (Krankheits-/Unfalltage, Ferienkontrolle, etc.) einfach und zentral durchgeführt werden.
- 2.3 Die Einführung einer zentralen Anlaufstelle könnte die physischen Kundenkontakte konzentrieren und mittelfristig reduzieren.
- 2.4 Prüfung eines sicheren «Diskretionsschalters» im Gemeindehaus.

### 4.3. Organisation

#### 4.3.1. Rolle der Geschäftsleitung (GL)

Die GL trifft sich wöchentlich und besteht aus drei Mitgliedern (Gemeindeschreiber als Vorsitzender, Bereichsleitung Finanzen, Bereichsleitung Bau und Planung). Thematisch ist die GL damit breit aufgestellt. Die Geschäftslast konzentriert sich jedoch nach Auskunft der Involvierten hauptsächlich auf Personal- und Sozialthemen, obwohl die GL auch für die Bewilligung von Baugesuchen zuständig ist. Generell werden die GL wie auch die einzelnen Führungspersonen in der Verwaltung noch zu wenig wahrgenommen. Viele Mitarbeitende wünschen sich eine klarer definierte Führung (durch die Mitglieder der GL) und weniger «inoffizielle Führung» durch offenbar befürchtete «Schattenstrukturen». Der Prozess zur Etablierung einer GL braucht Zeit und ein stabil besetztes Gremium. Zudem ist es wichtig, dass die GL ihre Entscheide zeitnah in der Verwaltung kommuniziert und somit Transparenz schafft sowie die Rolle der GL schärft. Der Aufwand für die Mitglieder der Geschäftsleitung ist nicht unerheblich. Die Autoren gehen von einem Zusatzaufwand pro GL-Mitglied von ca. 15 - 20 Stellenprozenten aus. Diese Anzahl Stellenprozente ergeben sich aus eigenen Erfahrungen der Berater von inoversum aus ähnlichen Organisationen. Zudem kann erwähnt werden, dass aktuell wöchentliche Geschäftsleitungs-Sitzungen stattfinden, welche in der Regel 1,5 bis 2 Stunden dauern. Nur schon der Aufwand für diese Sitzungen inkl. Vor- und Nachbereitung umfasst rund 10 Stellenprozente pro GL-Mitglied. Die ursprünglich erhoffte Kostenneutralität der Geschäftsleitung kann sich mittelfristig einstellen durch die konsequente, stringente Führung, klaren Strukturen und die Nutzung von Synergien. Zudem kann die Geschäftsleitung die meist im Milizsystem agierenden Behörden unterstützen und entlasten.

Aktuell ist der Gemeindeschreiber für die Vor- und Nachbereitung sowie das Protokoll der GL-Sitzungen verantwortlich. In diesem Bereich ist Abhilfe durch ein GL-Sekretariat (z. B. Mitarbeitende/r der Kanzlei) zu schaffen. Aufgrund der Personalfluktuaton und der damit verbundenen Häufigkeit der Personalthemen nahm die Leiterin HR an den ganzen Sitzungen der GL teil. Wir empfehlen, das Gremium auf die definierten GL-Mitglieder zu reduzieren und die Leiterin HR jeweils bei spezifischen Personalthemen beizuziehen.

Bei der Rekrutierung der neuen Bereichsleitung Bau und Planung ist ein Augenmerk auf die Führungskompetenzen der gesuchten Person zu legen. Sie/Er muss sich einerseits gut im GL-Gremium einfügen und gleichzeitig im Zuständigkeitsbereich ihre/seine Führungsrolle wahrnehmen.

#### 4.3.2. Personalfluktuatoin

Die in der Vergangenheit hohe **Personalfluktuatoin** hat verschiedene Gründe. Einerseits ist ein Kulturwandel im Gemeinderat und in der Verwaltung zu spüren. Ein solcher Prozess führt zu Unsicherheiten und parallel zu Personalwechselln. Andererseits befinden sich Gemeindeverwaltungen generell in einer schwierigen Phase der Personalrekrutierung. Gut ausgebildetes Verwaltungspersonal ist sehr rar und daher schwierig zu finden. Bei einer hohen Fluktuatoin erhält eine Gemeinde einen «Ruf», welcher gut qualifizierte Interessenten abschreckt. Es ist daher notwendig, guten Mitarbeitenden Sorge zu tragen. Das Aufzeigen und allfällige Überprüfen des Vergütungssystems (PK-Lösung, Benefits, Lohnsystem), insbesondere bei langjährigen Mitarbeitenden, gilt es in diesem Zusammenhang zu prüfen. Weiter sind eine stabile Organisation, ein gewisser finanzieller Handlungsspielraum, um Entwicklungsprojekte verwirklichen zu können sowie eine umfassende Unterstützung durch das zentrale HR weitere Massnahmen, einer hohen Personalfluktuatoin Einhalt zu gebieten. Generell dürfte sich bei Umsetzung der in diesem Bericht erwähnten Handlungsempfehlungen die Personalfluktuatoin tendenziell verringern.

In Teilen der Verwaltung fehlen Stellenbeschriebe resp. diese sind nicht mehr aktuell. Es empfiehlt sich, diese bei Veränderungen der Personalsituation und bei Verschiebungen der Aufgaben zeitnah anzupassen.

In den Jahren 2019 bis 2021 musste die Gemeinde für Dienstleistungen Dritter jährlich rund Fr. 360'000.00 (CHF 283'000 für "Springermandate" und zusätzlich CHF 77'000 für externe Dienstleistungen Dritter) ausgeben. Hier besteht ein Potenzial zur Erhöhung des Stellenetats unter gleichzeitiger Reduktion der Ausgaben für Dienstleistungen Dritter. Eine Prüfung des Potenzials und Kosteneinsparungen müsste im Detail vorgenommen werden.

#### 4.3.3. Doppelrolle Leiterin HR / Gemeinbeschreiberin II

Die **Rolle der HR-Verantwortlichen und Gemeinbeschreiberin II** ist äusserst heterogen und aus unserer Optik durch eine einzelne Person nicht auszufüllen. Dementsprechend stark belastet ist die heutige Stelleninhaberin - Mehr- resp. Überzeiten sind die Folge. Gemäss Stellenbeschrieb ist die Stelle für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Sekretariat Einwohnerrat (inkl. Vor- und Nachbereitung Sitzungen, Beratung des Präsidiums, etc.)
- Stellvertretung des Gemeinbeschreibers (alternierende Teilnahme an GR-Sitzungen, teilweise Teilnahme an GL-Sitzungen)
- Verantwortlich für Inventur- und Erbsteuerwesen
- Todesfälle (Bestattungen)
- Zuständig für Unterhaltsverträge, Kontaktperson zu KESB
- HR-Verantwortlichkeit inkl. Personaladministration
- Unterhalt Gemeinde-Website
- Lehrlingsverantwortliche
- Stv. Leiterin AHV-Zweigstelle
- Familienergänzende Kinderbetreuung (inkl. Qualitätsprüfungen)
- ambulante und teilstationäre Pflege
- weitere Aufgaben

Die Stelleninhaberin ist einerseits in Stabsfunktionen (HR-Verantwortlichkeit, Lehrlingsverantwortliche, Website, etc.) und andererseits in Linienfunktionen (Stv. Gemeinbeschreiber, Inventur- und Erbsteuerwesen, Unterhaltsverträge, etc.) tätig. Eine Kombination dieser Rollen erachten wir als schwierig und kann teils zu Interessenkonflikten führen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass viele Personalprozesse (Feriengesuche, Krankheits- und Unfallmeldungen, Zeiterfassung, Anstellungen/Austritte, etc.) über das HR laufen. Dazu sollte das HR (inkl. Lehrlingsverantwortung) nach unserer Schätzung mit rund 60 bis 70 Stellenprozenten dotiert sein (in Branchenkreisen geht man von der Faustregel aus, dass mind. 1 HR-Stellenprozent – in kleineren Organisationen bis 250 Mitarbeitende sogar eher mehr – pro Mitarbeitende vorgesehen sein sollten). Durch den Aufbau eines «Kompetenzzentrums HR» könnten sämtliche Personalthemen aus einer Hand ausgeführt und dabei auch die Lohnbuchhaltung inkl. Sozialversicherungsthemen integriert werden. Ergänzt um die Lohnbuchhaltung wären somit insgesamt rund 100 Stellenprozente vorzusehen. Die Stellvertretung der Lohnbuchhaltung müsste durch die Abteilung Finanzen sichergestellt werden.

Wir empfehlen, die Stelle der GS II vom HR abzutrennen und eine Abteilungsleitung Kanzlei zu besetzen, die gleichzeitig auch die Stellvertretung des Gemeindeschreibers übernimmt. Zudem sind die Aufgaben der heutigen Stelleninhaberin neu zu ordnen: Das Sekretariat des Einwohnerrates und die Kommunikation (inkl. Unterhalt Website) könnte an die Kanzlei, die Unterhaltsverträge an die Abteilung Soziales abgegeben werden. Die HR-Stelle ist weiterhin im Stab des Gemeindeschreibers anzusiedeln.

#### **4.3.4. Risiken innerhalb der Organisation**

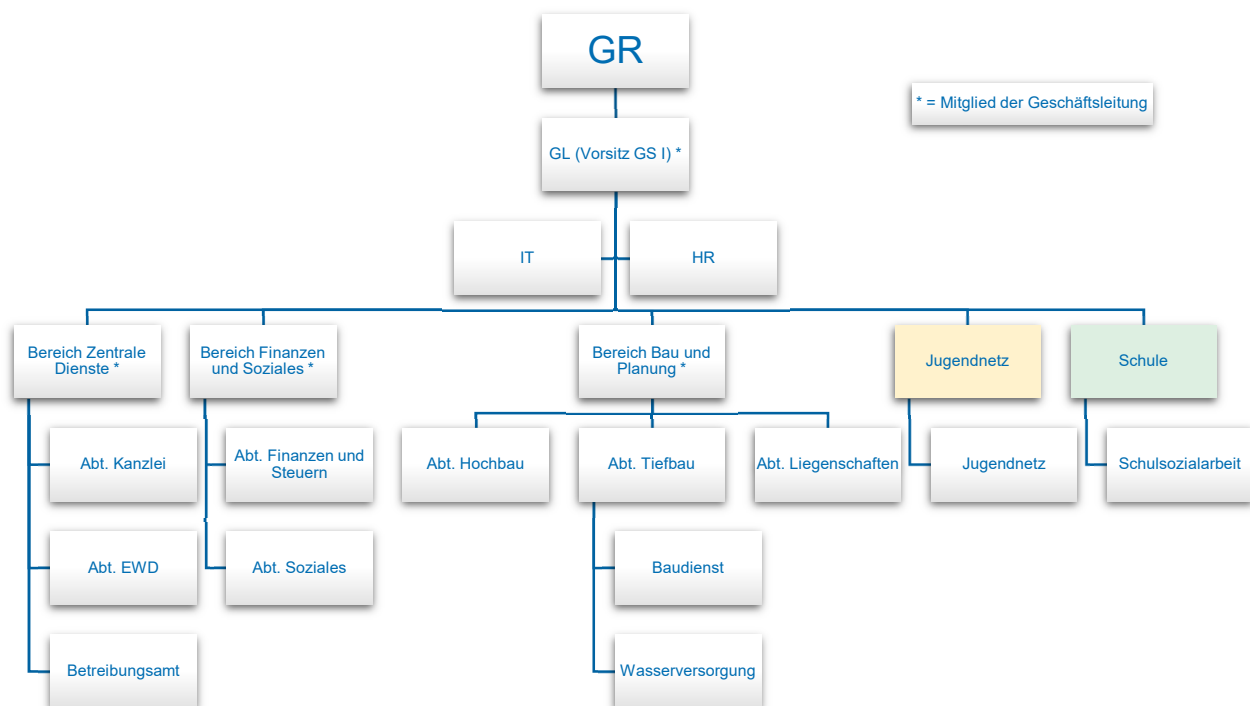
Die Gemeinde Obersiggenthal ist mit einer adäquaten IT-Infrastruktur und mit einem internen IT-Verantwortlichen, der den Betrieb optimal organisiert, ausgestattet. Diesem Umstand gilt es Sorge zu tragen. Die **Stellvertretung des IT-Verantwortlichen** ist auf fachlicher Ebene nicht sichergestellt. Der Abteilungsleiter Einwohnerdienste kann punktuelle Stellvertretungsaufgaben wahrnehmen, kann die Stelle aber längerfristig nicht überbrücken.

In den letzten Jahren gab es diverse personelle Ausfälle aufgrund Überbelastung und Stress. Die hohen Fluktuation hat diese Situation noch verschärft. Das Angehen einer Gesundheitsprävention könnte diesem Thema entgegenwirken. Die teilweise Überbelastung und der Stress von Mitarbeitenden kann durch die kritische Grösse der Abteilungen (zu kleine Abteilungen, um eine fundierte Stellvertretung zu ermöglichen), vielen personellen Veränderungen und dem Zusatzaufwand aufgrund der Personalwechsel (Einführung, Stellvertretung, Know-how-Verlust, etc.) hervorgerufen werden.

Ab 1. Juli 2022 wird der Sicherheitsbeauftragte (**SIBE**) durch den Leiter Liegenschaften wahrgenommen. Die Funktion des Bereichs-Sicherheitsbeauftragten (**BESIBE**) ist bei der Leitung Wasserversorgung angesiedelt.

#### **4.3.5. Organisationsvorschlag**

Aufgrund der Aussagen in den Interviews und aufgrund unserer Feststellungen schlagen wir für die Gemeindeverwaltung Obersiggenthal zwei Organisationsvarianten vor:



### Vorsitz Geschäftsleitung / Verwaltungsleitung

Anlässlich der Interviews wurde ersichtlich, dass die fachliche und zwischenmenschliche Kompetenz sowie die vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit mit dem Gemeindevorstand I, sehr geschätzt wird. Den Vorsitz der Geschäftsleitung und die damit verbundene Verwaltungsleitung würden wir dem Gemeindevorstand I zuteilen und im Organigramm abbilden. Damit erfolgt die Zuteilung der Stabsstellen IT und HR einer Person anstelle eines Gremiums.

### Bereich Zentrale Dienste

Die Abteilung Kanzlei könnte zur Entlastung des GS I durch eine eigene Leitung besetzt werden. Die Stelle könnte durch bestehende Mitarbeitende oder durch eine Juristin resp. einen Juristen übernommen werden. Die Zuständigkeit für Unterhaltsverträge und die AHV-Zweigstelle sollte mit den damit verbundenen Ressourcen der Abteilung Soziales übertragen werden (siehe dazu «Bereich Finanzen und Soziales»). Mit der Übernahme des Wahlbüros und Todesfällen sollten durch die Abteilungsleitung ebenso viele Ressourcen aufgestockt werden. In Kombination mit der klaren Trennung zwischen HR und Abt. Kanzlei und mit der Übernahme des GL-Sekretariates durch die Kanzlei rechnen wir mit einer Ressourcenerhöhung von 30 bis 40 Stellenprozenten (abhängig von den Aufgaben, die übertragen werden). Mit dieser Ressourcenerhöhung sollten die heutigen GS I und II entlastet und die Auszahlung von Mehrzeit reduziert resp. vermieden werden können.

In der Abteilung Einwohnerdienste wurde im Jahr 2021 eine detaillierte Analyse durchgeführt – dazu haben wir keine Ergänzungen. Aktuell bestehen Herausforderungen aufgrund der personellen Situation. Sobald sich diese Situation wieder beruhigt hat, werden die weiteren Handlungsfelder aus der Analyse vorangetrieben.

### Stabsstelle IT

Die Stabsstelle ist heute mit einer ausgewiesenen Fachperson besetzt. Eine interne Stellvertretung im technischen Bereich ist kaum umsetzbar, da das spezifische Know-how doppelt aufgebaut werden müsste. Die heutige Stellvertretung über den Abteilungsleiter Einwohnerdienste ergibt Sinn und soll auf heutigem Niveau weitergeführt werden. Um das Betriebsrisiko zu

reduzieren, ist bei einem Ausfall des Leiters IT die Aufrechterhaltung des Betriebes und der technische Support durch einen externen Anbieter oder durch den Verantwortlichen der Schulinformatik sicherzustellen.

### **Stabsstelle HR**

Die Stabsstelle HR ist aufgrund der Ausführungen in Kapitel 4.3.3 zu stärken und könnte beispielsweise mit übergeordnete Stabsaufgaben für die Gesamtverwaltung kombiniert werden. Eine klarere Abgrenzung zwischen der Rolle der/des Stv. Gemeindeführers und der HR-Stelle würde die Rolle des HR im Gesamtbetrieb stärken.

### **Bereich Finanzen und Soziales**

Die Abteilung Soziales ist heute direkt der Geschäftsleitung (resp. dem Gemeindeführer I) unterstellt. Angesichts der starken prozessualen Einbindung der Abteilung in der Gesamtverwaltung ergibt es Sinn, auch die Abteilung Soziales einem GL-Mitglied zu unterstellen. Bezüglich der internen Prozesse ist der Bereich Finanzen dafür prädestiniert. Weiter sollte geprüft werden, die Unterhaltsverträge sowie die Ansprechperson für die KESB (von der Kanzlei), die AHV-Zweigstelle (von den Einwohnerdiensten resp. Kanzlei) und die Auszahlung der Sozialhilfe der Abteilung Soziales zuzuweisen. Eine Prüfung der Entscheidungsdelegation in die Fallführung Soziales wird empfohlen. Mit obigen Vorschlägen könnten interne Prozesse gestrafft und die Kernkompetenzen der Mitarbeitenden besser genutzt werden. Mit den Aufgaben sollen auch die damit verbundenen Stellenprozente der Abteilung Soziales übertragen werden.

Die Zusammenlegung der Abteilungen Finanzen und Steuern könnte geprüft werden, um Synergien (Schalter, Verlustscheinbewirtschaftung, Inkasso, Stellvertretungen) zu nutzen. Weiter sollte in der Abteilung Finanzen eine Verschiebung von Aufgaben vom Abteilungsleiter zu seiner Stellvertretung vorgenommen werden, um den heutigen Stelleninhaber zu entlasten. Heute laufen zu viele operative Prozesse über die Leitungsstelle, was dazu führt, dass bei Abwesenheiten viele Arbeiten nicht ausgeführt werden können. Der Transfer des Gebührenwesens (Debitorenrechnungen) in die Fachabteilungen und der Verzicht auf die Führung der Buchhaltung der Ortsbürgergemeinde und Lohnbuchhaltung sind zu prüfen.

Insgesamt sind die Ressourcen in den Abteilungen Finanzen, Steuern und Soziales eng bemessen. Die heutigen Ressourcen reichen knapp, wenn die Personalsituation stabil ist und keine «Altlasten» bereinigt werden müssen. Wir schlagen vor, dass für den gesamten Bereich ein flexibler, zusätzlicher Stellenplan von 30 bis 40 Stellenprozenten bewilligt wird, um auf kurzfristige Situationen schnell reagieren zu können.

### **Bereich Bau und Planung**

Auf die Abteilung Planung und Umwelt kann verzichtet werden. Das Gebührenwesen (Wasser, Abwasser & Abfall) könnte dem Bereichssekretariat zugewiesen werden. Heute erstellen die Einwohnerdienste und teilweise die Abteilung Finanzen die Debitorenrechnungen im Gebührenwesen. Diese Aufgaben soll künftig das Bereichssekretariat übernehmen. Dabei müssen generell die Prozesse zwischen Grundbuch und Gebührenhaushalt geprüft und gegebenenfalls konsolidiert werden. Das Inkasso soll weiterhin über eine zentrale Stelle (Finanzen) erfolgen.

Je nach Besetzung der Bereichsleitung können einzelne Planungsprojekte über die Bereichsleitung abgedeckt oder extern vergeben werden. Angesichts der Verwaltungsgrösse ergibt die Besetzung einer reinen «Planerstelle» keinen Sinn; die Belastung aus Planungsprojekten ist zu volatil. Viel eher sollen Spitzen über externe Mandatsvergaben von operativen Planungsarbeiten resp. Der Übernahme von Koordinationsfunktionen an Planungsbüros gebrochen werden. Die

eigentliche Steuerung der Planung (inkl. Planungskommission) ist weiterhin durch den Bereich Bau und Planung auszuführen.

Der Besetzung der Abteilungsleitung Hochbau ist ein grosses Augenmerk beizumessen und sollte wenn möglich in Koordination mit der Rekrutierung der Bereichsleitung Bau und Planung geschehen. Insgesamt wäre es sinnvoll, wenn die Bereichsleitung einen Fachbereich direkt führen würde.

Die Abteilungsleitung Liegenschaften könnte die Verantwortlichkeit für Dienstbarkeiten ebenso übernehmen wie die Leitung der Hauswarte, die Aktualisierung von Grundlagen (Hausordnungen, Reglemente, etc.) und die strukturierte Unterhaltsplanung der verschiedenen Liegenschaften.

Die zentrale Leitung der Hauswarte der Gemeinde- und Schulliegenschaften und die fachliche Weisungsbefugnis durch die Abteilungsleitung Liegenschaften ist zielführend. Die Sicherstellung des Schulbetriebs soll Vorrang haben. Wir empfehlen im Anstellungsprozess der Schulhauswarte die Gesamtschulleitung einzubeziehen. Die detaillierten Regelungen zu den Kompetenzen und zum Anstellungsprozess können in einem Funktionendiagramm festgehalten werden.

Bezüglich Ressourcen sehen wir im Bereich Bau und Planung bei einer stabilen Personalsituation keinen Bedarf.

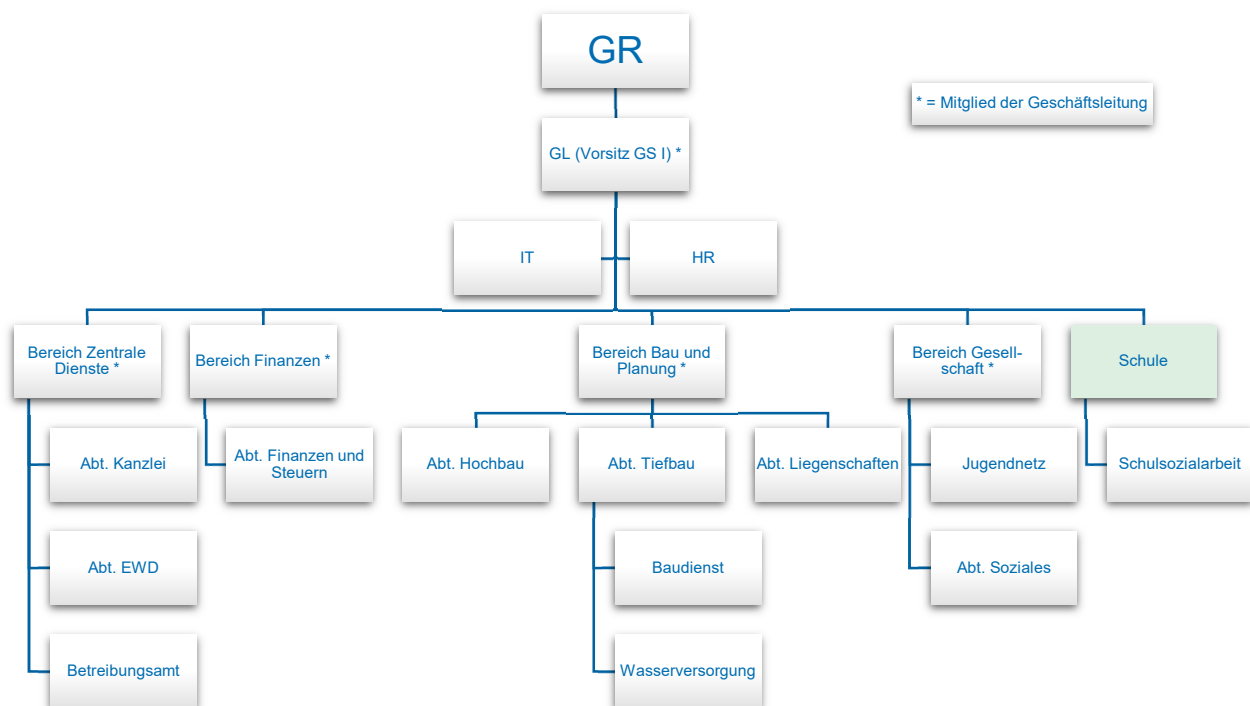
### **Jugendnetz**

Die Jugendarbeit und die Schulsozialarbeit werden heute mit total 395 Stellenprozenten für die Gemeinden Ober- und Untersiggenthal erbracht. Die ganze Organisation ist in der Gemeindeverwaltung integriert und direkt dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung unterstellt. Das Jugendnetz und die Schulsozialarbeit decken unterschiedliche Aufgaben ab und haben nur wenige Schnittstellen.

Angesichts der Nähe zur Schule ist die Unterstellung der Schulsozialarbeit bei der Schulverwaltung resp. beim Gesamtschulleiter zu prüfen.

Das Jugendnetz deckt einen Teil von verschiedenen gesellschaftlichen Aufgaben der Aargauer Gemeinden ab. Weitere Aufgaben wären die Integration (interkulturelle Integration) oder auch das Gesundheitswesen (z. B. Spitex). In einem nächsten Entwicklungsschritt – in Verbindung mit der Pensionierung des Leiters Jugendnetz – könnten solche Aufgaben durch eine neu zu bildende Abteilung oder einen Bereich «Gesellschaft» abgedeckt werden. Dabei könnte eine Überführung der Abteilung Soziales in den Bereich Gesellschaft Sinn ergeben.

Das entsprechende Organigramm (mit Berücksichtigung eines Bereichs «Gesellschaft») würde sich demnach wie folgt darstellen:



### Schulverwaltung/Gesamtschulleitung

Der Gesamtschulleiter ist durch den Kanton angestellt und führt die Stufenschulleitungen, die Schulverwaltung sowie weitere schulische Funktionen. In der Schulverwaltung können derzeit nicht alle Aufgaben zur Entlastung der Schulleitungen abgedeckt werden, weshalb der Gesamtschulleiter heute auch administrativ tätig ist.

Eine Aufstockung des Stellenplans der Schulverwaltung um rund 50 Stellenprozent und die gleichzeitige Einrichtung einer Leitung Schulverwaltung (allenfalls durch eine bestehende Mitarbeiterin) kann zur gewünschten Entlastung der Gesamtschulleitung und der Schulleitungen führen. Der Vorschlag zur Aufstockung des Stellenplans der Schulverwaltung gründet auf Studien im Kanton Zürich. Diese besagen, dass je Schülerin resp. Schüler (SuS) mit 0,32 Stellenprozenten in der Schulverwaltung gerechnet werden sollte. Bei 1'050 Schülerinnen resp. Schülern ergäbe dies einen Soll-Stellenplan von 336 Stellenprozenten. Dabei ist jedoch zu klären, welche konkreten Aufgaben bei der Schulverwaltung, bei der Gesamtschulleitung und bei den Schulleitungen angesiedelt werden. Je nach Ausprägung der Aufgabenzuweisung an die Schulverwaltung kann der Soll-Stellenplan auch unterschritten werden. Mit einer Aufstockung von den erwähnten 50 Stellenprozenten können jedoch massgebliche Entlastungen erfolgen.

### Auslagerung von Aufgaben («make or buy»)

Die Wasserversorgung (Abteilung Tiefbau) ist nicht nur für den Betrieb und den kleinen Unterhalt des Wassernetzes verantwortlich. Auch grössere Leitungssanierungen werden oftmals mit eigenem Personal, teilweise abgedeckt durch Aushilfen aus dem Baudienst, durchgeführt. Oftmals werden für solche Arbeiten auch externe Mitarbeitende eingemietet.

Wir empfehlen, den Betrieb der Wasserversorgung grundsätzlich zu prüfen: In einem Verbund mit anderen Gemeinden können solche Aufgaben effizienter und effektiver (Pikettdienst, Bauarbeiten, etc.) ausgeführt werden. Sollte eine Verbundlösung nicht in Frage kommen, empfehlen wir, das Leistungsspektrum auf den Betrieb und den kleinen Unterhalt zu fokussieren und

grössere Unterhaltsarbeiten (Netzarbeiten) durch Drittunternehmungen ausführen zu lassen. Bei Verzicht auf den baulichen Unterhalt kann der Stellenplan für die Wasserversorgung entsprechend reduziert werden. Genügend Ressourcen für die Sicherstellung des Pikettdienstes sind dabei zu berücksichtigen.

#### **4.3.6. Empfehlungen**

- 3.1 Anpassung Organigramm mit Vorsitz GL / Verwaltungsleitung (zwei Varianten)
- 3.2 GL-Sekretariat einführen (durch Mitarbeitende der Kanzlei)
- 3.3 Rollen der HR-Verantwortlichen und Gemeindeschreiberin II trennen (Stärkung der Ressourcen für das HR, weitgehende Abgabe von Aufgaben an die Kanzlei und weitere Abteilungen)
- 3.4 Überarbeitung der Stellenbeschreibung der «Gemeindeschreiberin II»
- 3.5 Sicherstellung der Stellvertretung IT-Verantwortlicher, insbesondere im technischen Bereich
- 3.6 Übertragung Unterhaltsverträge und die AHV-Zweigstelle an die Abteilung Soziales
- 3.7 Zusammenführung Abteilungen Finanzen und Steuern und allfällige Eingliederung Abteilung Soziales in den Bereich Finanzen prüfen
- ~~3.8~~ Verschiebung von Aufgaben vom Abteilungsleiter Finanzen an die Stellvertretung
- 3.9 Übertragung Gebührenwesen (Debitorenrechnungen) an die Fachabteilungen und Lohnwesen an das Kompetenzzentrum HR, um Abteilung Finanzen zu entlasten => Zuweisung Verantwortung für Debitorenrechnungen im Abfallbereich an das Sekretariat Bau und Planung
- 3.10 Prüfung der Aufhebung oder Auslagerung der Buchhaltung Ortsbürgergemeinde
- 3.11 Ressourcenerhöhung um je 30 Stellenprozenten in den Bereichen Zentrale Dienste und Finanzen (und Soziales) sowie im Bereich der Schulverwaltung. Diese Ressourcenerhöhungen können mit einer Reduktion im Bereich Bau und Planung (Auslagerung Planung) sowie Wasserwerk (Verzicht auf ca. 1 Stelle aufgrund des Verzichts auf Leitungsunterhalt durch eigenes Personal) kompensiert werden
- 3.12 Einbezug der Gesamtschulleitung in den Anstellungsprozesses von Hauswarten in Schulliegenschaften
- 3.13 Aufbau einer Teamleitung Schulverwaltung
- 3.14 Prüfung der Ausgliederung der Wasserversorgung resp. einer Verbundlösung mit anderen Gemeinden
- 3.15 Übertragung der Verantwortung für Dienstbarkeiten von der Kanzlei an die Abteilung Liegenschaften
- 3.16 Unterstellung Schulsozialarbeit bei der Gesamtschulleitung statt beim Jugendnetz prüfen
- 3.17 Mittel- bis langfristig: Aufbau eines Bereichs «Gesellschaft» mit den Themen Jugendnetz, Integration, Gesundheit und ev. Soziales etc.

## **4.4. Kommunikation**

### **4.4.1. Externe Kommunikation**

Für die externe Kommunikation wird sich tendenziell zu wenig Zeit genommen. Es fehlen in der Verwaltung die zeitlichen und fachlichen Ressourcen für eine zielgerichtete externe Kommunikation. Auf den Einbezug und die Mitwirkung der Bevölkerung könnte noch vermehrt ein Augenmerk gelegt werden (z. B. Mitwirkungsanlässe). Die externe Kommunikation im Bereich Bildung könnte vermehrt über die Gesamtschulleitung erfolgen.

### **4.4.2. Interne Kommunikation**

Aufgrund der Interviews ist deutlich festzustellen, dass sich die interne Kommunikation in den vergangenen rund zwei Jahren stark verbessert hat. Die Mitarbeitenden fühlen sich heute gut informiert über Entscheide des Gemeinderats und der Geschäftsleitung. Das regelmässig erscheinende interne Informations-Mailing wird geschätzt. Um die interne Kommunikation auf eine zentrale Plattform zu stellen, könnte ein Intranet eingerichtet oder über CMI Axioma eine zentrale Informationsplattform erstellt werden. Somit könnten beispielsweise Informationen aus dem



Einwohnerrat, dem Gemeinderat oder der Geschäftsleitung abgelegt und jederzeit verfügbar gemacht werden, ohne dass Mails mit grossen Anhängen versendet werden müssen. Dies wiederum sorgt für weniger internen Daten- und Mailverkehr.

#### **4.4.3. «Klatsch und Tratsch» und Seilschaften**

Eine Herausforderung für die Verwaltung ist der immer noch stark spürbare «Klatsch und Tratsch» in der Verwaltung. Beinahe jede Mitarbeitende resp. jeder Mitarbeitende äusserte sich dazu und bemerkte, dass die internen Gerüchte schneller die Runde machten als die offiziellen Mitteilungen. Diesbezüglich ist darauf zu achten, dass Personen, welche in Entscheidungsprozessen mitwirken, sich an ihr Berufsgeheimnis und die vereinbarten Informationsprozesse zu halten haben. So kann den Gerüchten und dem Klatsch Einhalt geboten werden. Es ist jedoch ratsam, das Thema Gerüchte / Klatsch / Seilschaften im Rahmen eines Kaderworkshops zu thematisieren und ins Bewusstsein der Mitarbeitenden zu rücken. Die Führungsgrundsätze, wie sie im GKR niedergeschrieben sind, sind allenfalls punktuell zu überarbeiten resp. zu präzisieren – mit dem Ziel, dass miteinander anstelle übereinander gesprochen wird.

#### **4.4.4. Verbindlichkeit von Abmachungen**

Interne Sitzungen werden oft abgehalten, ohne das Vereinbarte schriftlich festzuhalten. Abmachungen werden offenbar teils nicht eingehalten. Wir empfehlen, allen Mitarbeitenden eine Dokumentvorlage für interne Aktennotizen (für Sitzungen/Besprechungen) zur Verfügung zu stellen und jeweils zu Beginn der Besprechung zu vereinbaren, wer für die Aktennotiz zuständig ist. Hierbei genügt ein «Beschlussprotokoll» mit den Vereinbarungen. Damit kann Verbindlichkeit und Transparenz hergestellt werden - zur Nachvollziehbarkeit sind solche Dokumente im CMI Axioma abzuspeichern.

#### **4.4.5. Empfehlungen**

- 4.1 Externe Kommunikation:  
Bereich Bildung; Absprache / Klärung externe Kommunikation, evtl. vermehrte Kommunikation über Gesamtschulleitung  
Politische Gemeinde: vermehrte Mitwirkung durch die Bevölkerung (z. B. Mitwirkungsanlässe)
- 4.2 Prüfung Einführung Intranet oder zentrale Informationsplattform auf CMI Axioma
- 4.3 «Klatsch und Tratsch» resp. daraus entstehende Gerüchte bewusst wahrnehmen, mit Mitarbeitenden thematisieren und gemeinsam Wege finden, im Rahmen der Führungsarbeit dagegenzuwirken
- 4.4 Eventuell Führungsgrundsätze (Teil des GKR) überarbeiten resp. präzisieren
- 4.5 Aktennotizen erstellen, um gemeinsame Abmachungen festzuhalten => Ablage im CMI Axioma

### **4.5. Kultur**

Die Betriebskultur deckt verschiedenste Facetten des Zusammenwirkens resp. der Zusammenarbeit ab. Sie ist nebst der Kommunikation (siehe vorheriges Kapitel) geprägt durch gegenseitige Unterstützung, die Wertschätzung, die Offenheit von Führungspersonen und Mitarbeitenden, die Infrastruktur sowie das Verhalten aller Beteiligten. Das teils vorhandene «Gärtlidenken» hat in einer stark vernetzten Verwaltung keinen Platz.

Die Betriebskultur in der Gemeindeverwaltung ist geprägt durch das Selbstbild der Verwaltung, dass die Gemeinde mangels finanzieller Mittel kaum Ausgaben tätigen kann. Jedoch sollten knappe finanzielle Ressourcen nicht als «Ausrede» für fehlende Innovation herhalten müssen. Auch mit knappen Ressourcen soll das Denken erlaubt und Innovation gefragt sein.

Die engen Platzverhältnisse, insbesondere in den Bereichen Bau und Planung, Einwohnerdienste sowie Finanzen, belasten die Mitarbeitenden und sollten mit geeigneten Massnahmen angegangen werden. Möglich sind dazu Anpassungen resp. Massnahmen bei den Büro-Grundrissen (Aufhebung von grossen Einzelbüros, Bildung von Rückzugszonen für längere Telefonate oder konzentrierte Arbeiten, Schalldämmende Deckenverkleidungen oder Raum-Trennwände, etc.). Damit können allenfalls auch die Bedürfnisse für einen adäquateren Kundenempfang in den Fachabteilungen abgedeckt werden. Ebenfalls abzuklären ist ein sicherer Diskretionsschalter für die Abteilung Soziales.

Heute verfügen einzelne Mitarbeitende, die aus gesundheitlichen Gründen nicht zu lange sitzen sollten, über Stehpulte. Über die Zurverfügungstellung solcher Stehpulte entscheidet gemäss Aussagen aus den Interviews das HR. Die Einführung von Stehpulten für alle Mitarbeitenden ist sehr zu empfehlen. Diese einmalige Investition pro Arbeitsplatz (für elektronisch verstellbare Pulte) lohnt sich und dürfte von den Mitarbeitenden sehr geschätzt werden. Gleichzeitig kann mit der Elimination der älteren, teils sperrigen Pulte Platz geschaffen werden. Dank der Digitalisierung und an vielen Arbeitsplätzen vorhandenen Doppelbildschirmen kann in manchen Abteilungen auf die Bearbeitung von Papierdokumenten verzichtet werden, was wiederum einen positiven Einfluss auf den Flächenbedarf pro Arbeitsplatz hat.

Die Förderung der Zusammenarbeit beginnt mit kleinen Massnahmen. Gemeinsame Kaffee- oder Mittagspausen, einfache Anlässe nach Arbeitsschluss oder die «Kultur der offenen Türen» im Gemeindehaus tragen oftmals schon wesentlich zu einem offeneren und kooperativeren Umgang untereinander bei. Seit der Corona-Pandemie werden von den Mitarbeitenden der gemeinsame Grill-Zmittag und weitere soziale Anlässe vermisst. Diese sind schnellstmöglich wieder einzuführen, idealerweise organisiert durch das HR oder die Gemeindekanzlei (als Querschnittsstellen in der Verwaltung).

Die Querschnittsstellen HR und Finanzen (teilweise auch Kanzlei) stehen im Fokus der Mitarbeitenden. Alle Mitarbeitenden verfügen über Berührungspunkte zu diesen Stellen und bilden sich ein Urteil darüber. Mit der in Kapitel 4.3.3 erwähnten Stärkung der HR-Fachstelle kann die heute bestehende knappe Ressourcensituation verbessert werden, was einem Bedürfnis der Mitarbeitenden entspricht. Ergänzend können auf Basis der bestehenden Führungsgrundsätze Zusammenarbeits-Werte gemeinsam definiert werden.

#### **4.5.1. Empfehlungen**

- 5.1 «Gärtlidendenken» thematisieren, Definition von Werten, um die interne Zusammenarbeit zu fördern und ins Bewusstsein zu rufen
- 5.2 Anpassung von Büro-Grundrissen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Einwohnerdiensten sowie Bau und Planung, Prüfung von Diskretionsschaltern, auch in der Abteilung Soziales
- 5.3 Anschaffung Stehpulte für alle Mitarbeitenden => Wertschätzung und Motivation
- 5.4 Einführung von gemeinsamen Anlässen für alle Mitarbeitenden (z. B. Grill-Mittagessen, kleine Feierabend-Anlässe, etc.)
- 5.5 Stärkung der internen Kundenorientierung

## 5. Zusammenfassung der Empfehlungen und mögliche Handlungsfelder

Empfehlung Nr.	Feststellung inoversum und Handlungsfelder
1.1	Mittel- und langfristiges Unterhalts-/Sanierungsplanung der Infrastrukturen (Hoch- und Tiefbauten) mit Finanzplanung verknüpfen und dem Einwohnerrat in regelmässigen Abständen kommunizieren
1.2	Schulung GKR mit neuen Mitarbeitenden und Information über Änderungen im GKR für bisherige Mitarbeitende => dabei Unklarheiten auflösen und Anpassungsbedarf klären, das schafft Transparenz und führt zu laufenden Optimierungen des Reglements
1.3	Visum von Kreditorenbelegen (im Rahmen des Budgets) durch Mitglieder des Gemeinderats erst ab Fr. 10'000.00
1.4	Prüfung verstärkte Delegation von Finanz- und Sachkompetenzen an die Geschäftsleitung oder einzelne Kadermitarbeitenden bei gleichzeitiger Berücksichtigung einer adäquaten Information an den Gemeinderat => Reduktion von schriftlichen Anträgen
1.5	Digitalisierung resp. Vereinfachung von Anträgen; Unterteilung von Anträgen an GR/EWR und an GL. Einführung von (elektronischen) Standardformularen, welche bei Anträgen an die GL nur die notwendigsten Informationen enthalten
1.6	Prüfung des Prozesses zur Erstgewährung von Sozialhilfe resp. klare Richtlinien durch den Gemeinderat, innert derer das Ressort resp. die Abteilung Sozialhilfe gewähren kann
1.7	Prüfung der Prozesse in grösseren Kredit- resp. Submissionsverfahren und Einführung von Vergabe- und Submissionsrichtlinien
2.1	Die Kooperation unter den Abteilungen ist in den Bereichen Materialeinkauf und Zugriff auf Finanz-Applikationen zu überprüfen resp. anzupassen
2.2	Zentrale Steuerung der Leistungs-/Zeiterfassung über das HR (-> ist bereits erledigt)
2.3	Einführung einer zentralen Anlaufstelle (z. B. «Grüezi-Desk») könnte die physischen Kundenkontakte konzentrieren und mittelfristig reduzieren
2.4	Prüfung eines sicheren «Diskretionsschalters» resp. Isolationsmöglichkeiten im Gemeindehaus
3.1	Anpassung Organigramm mit Vorsitz GL / Verwaltungsleitung (zwei Varianten)
3.2	GL-Sekretariat einführen (durch Mitarbeitende der Kanzlei)
3.3	Rollen der HR-Verantwortlichen und Gemeindeschreiberin II trennen (Stärkung der Ressourcen für das HR, weitgehende Abgabe von Aufgaben an die Kanzlei und weitere Abteilungen)
3.4	Überarbeitung der Stellenbeschreibung der «Gemeindeschreiberin II»

3.5	Sicherstellung der Stellvertretung IT-Verantwortlicher, insbesondere im technischen Bereich
Empfehlung Nr.	Feststellung inoversum und Handlungsfelder
3.6	Übertragung Unterhaltsverträge und die AHV-Zweigstelle an die Abteilung Soziales
3.7	Zusammenführung Abteilungen Finanzen und Steuern und allfällige Eingliederung Abteilung Soziales in den Bereich Finanzen prüfen
3.8	Verschiebung von Aufgaben vom Abteilungsleiter Finanzen an die Stellvertretung
3.9	Übertragung Gebührenwesen (Debitorenrechnungen) an die Fachabteilungen und Lohnwesen an das Kompetenzzentrum HR, um Abteilung Finanzen zu entlasten => Zuweisung Verantwortung für Debitorenrechnungen im Abfallbereich an das Sekretariat Bau und Planung
3.10	Prüfung der Aufhebung oder Auslagerung der Buchhaltung Ortsbürgergemeinde
3.11	Ressourcenanpassungen in den Bereichen Zentrale Dienste und Finanzen (und Soziales) sowie im Bereich der Schulverwaltung. Diese Ressourcenerhöhungen können mit einer Reduktion im Bereich Bau und Planung (Auslagerung Planung) sowie Wasserwerk (Verzicht auf ca. 1 Stelle aufgrund des Verzichts auf Leitungsunterhalt durch eigenes Personal) kompensiert werden
3.12	Einbezug der Gesamtschulleitung in den Anstellungsprozesses von Hauswarten in Schulliegenschaften
3.13	Aufbau einer Teamleitung Schulverwaltung
3.14	Prüfung der Ausgliederung der Wasserversorgung resp. einer Verbundlösung mit anderen Gemeinden
3.15	Übertragung der Verantwortung für Dienstbarkeiten von der Kanzlei an die Abteilung Liegenschaften
3.16	Unterstellung Schulsozialarbeit bei der Gesamtschulleitung statt beim Jugendnetz prüfen
3.17	Mittel- bis langfristig: Aufbau eines Bereichs «Gesellschaft» mit den Themen Jugendnetz, Integration, Gesundheit und ev. Soziales etc.
4.1	Externe Kommunikation: Bereich Bildung; Absprache / Klärung externe Kommunikation, evtl. vermehrte Kommunikation über Gesamtschulleitung Politische Gemeinde: vermehrte Mitwirkung durch die Bevölkerung (z. B. Mitwirkungsanlässe)
4.2	Prüfung Einführung Intranet oder zentrale Informationsplattform auf CMI Axioma
4.3	«Klatsch und Tratsch» resp. daraus entstehende Gerüchte bewusst wahrnehmen, mit Mitarbeitenden thematisieren und gemeinsam Wege finden, im Rahmen der Führungsarbeit dagegenzuwirken
4.4	Eventuell Führungsgrundsätze (Teil des GKR) überarbeiten resp. präzisieren
4.5	Aktennotizen erstellen, um gemeinsame Abmachungen festzuhalten => Ablage im CMI Axioma

---

5.1 «Gärtlidenken» thematisieren, Definition von Werten, um die interne Zusammenarbeit zu fördern und ins Bewusstsein zu rufen

---

Empfehlung  
Nr. Feststellung inoversum und Handlungsfelder

---

5.2 Anpassung von Büro-Grundrissen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Einwohnerdiensten sowie Bau und Planung, Prüfung von Diskretionsschaltern, auch in der Abteilung Soziales

---

5.3 Anschaffung Stehpulte für alle Mitarbeitenden => Wertschätzung und Motivation

---

5.4 Einführung von gemeinsamen Anlässen für alle Mitarbeitenden (z. B. Grill-Mittagessen, kleine Feierabend-Anlässe, etc.)

---

5.5 Stärkung der internen Kundenorientierung

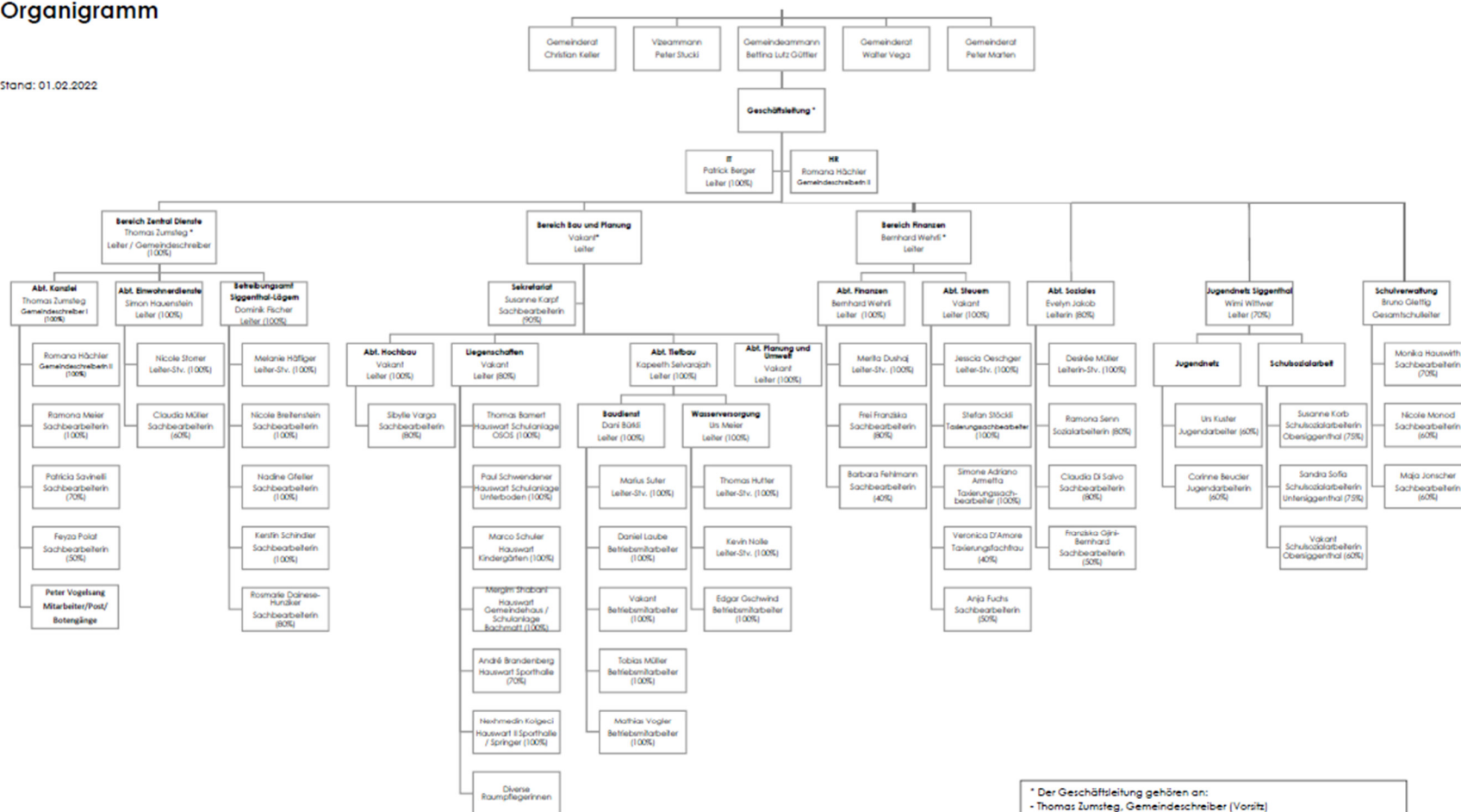
---

## 6. Anhang

### 6.1. Anhang 1, Organigramm per 1. Februar 2022

#### Organigramm

Stand: 01.02.2022



\* Der Geschäftsleitung gehören an:  
 - Thomas Zumsteg, Gemeinbeschreiber (Vorsitz)  
 - Bernhard Wehli, Leiter Finanzen  
 - Vakant, Leiter Bau und Planung

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind hierarchisch gleichgestellt und werden durch den Gemeindeammann geführt.