

Botschaft an den Grossen Gemeinderat für die 5. Sitzung vom 29. Oktober 2020

Traktandum Nr. 344

Registratur Nr. 10.3.74

Axioma Nr. 4915

Ostermundigen, 26. Mai 2020/SteBar



## Überparteiliche Interpellation betr. Führungsmängel in der Gemeinde Ostermundigen und deren finanzielle Auswirkungen; schriftliche Beantwortung

### Wortlaut

Der Gemeinderat von Ostermundigen wird beauftragt folgende Fragen zu Führungsmängel in der Gemeinde Ostermundigen und deren finanzielle Auswirkungen in der laufenden und kommenden Legislatur zu beantworten:

- Welche der verschiedenen Empfehlungen der FIKO in ihrem internen Bericht vom 1. Mai 2018 «Interne Abklärungen der Umstände und Unregelmässigkeiten bei der Erstellung der Jahresrechnung 2016 und früher» an den Gemeinderat wurden umgesetzt?
- Welche der Empfehlungen konnten noch nicht umgesetzt werden und warum?
- In welchem Zeitrahmen gedenkt der Gemeinderat die übrigen Empfehlungen umzusetzen? Gibt es dazu konzeptionelle Grundlagen?
- Welche Kosten sind der Gemeinde Ostermundigen in der laufenden Legislatur aus personellen Konflikten, ungeplanten Abgängen und Doppelbesetzungen (inklusive Einkauf von Dienstleistungen bei Dritten) entstanden (insgesamt, pro Abteilung, pro Jahr)? Mit welchen Kosten wird in der kommenden Legislatur noch gerechnet?
- Wie viele Rechtsmittelverfahren wurden in diesem Zusammenhang geführt bzw. sind noch hängig? Welche Kosten sind der Gemeinde Ostermundigen daraus entstanden (beispielsweise eigene und externe Anwaltskosten)? Wann werden die noch hängigen Verfahren abgeschlossen sein?

### Begründung

In der laufenden Legislatur hat es auch auf Grund von Führungsmängel und ungeklärten Zuständigkeiten verschiedene Personalkonflikte in der Gemeinde Ostermundigen gegeben. Planbare Pensionierungen wurden nicht vorausschauend umgesetzt, von Führungskräften und von Mitarbeitenden hat man sich einvernehmlich oder im Streit getrennt. Daraus sind der Gemeinde Ostermundigen erhebliche Mehr- und Zusatzkosten entstanden.

In einem internen Bericht vom 1. Mai 2018 hat die FIKO dem Gemeinderat verschiedene Empfehlungen (Aufgabenteilung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen allen Ebenen und Bereichen der Gemeindeverwaltung; Etablierung von notwendigen und sinnvoll-

#### Gemeinderat

Schiessplatzweg 1  
Postfach 101  
3072 Ostermundigen

Telefon +41 31 930 14 14  
Telefax +41 31 930 14 70  
www.ostermundigen.ch

len Führungs- und Controlling-Instrumenten; Etablierung einer zeitgemässen Führungs- und Zusammenarbeitskultur) zur politischen und fachlichen Führung gemacht.

Die Interpellantinnen und Interpellanten sind der Auffassung, dass betreffend politischer und fachlicher Führung in der Gemeinde Ostermundigen Handlungsbedarf besteht. Zum einen haben die Mitarbeitenden einen Anspruch auf eine moderne und zeitgerechte Führung, zum anderen müssen die Prozesse klar geregelt sein und die entsprechenden Verantwortlichkeiten unmissverständlich zugewiesen werden. Eine klare und friktionsfreie Führung ist auch eine ressourcen- und personalschonende Führung.

Eingereicht am: 19. Dezember 2019

Unterzeichnende: H. Wipfli, C. Nova, Ch. Leiser, R. Rickenbach, W. Zysset, B. Fredrich, H.R. Hausammann, E. Hirsiger, A. Bärtschi, G. Zaugg, Y. Buchter, H.P. Friedli, Th. Thomann

---

### **Beantwortung des Gemeinderates vom 26. Mai 2020 resp. 15. September 2020**

Frage 1: Welche der verschiedenen Empfehlungen der FIKO in ihrem internen Bericht vom 1. Mai 2018 «Interne Abklärungen der Umstände und Unregelmässigkeiten bei der Erstellung der Jahresrechnung 2016 und früher» an den Gemeinderat wurden umgesetzt?

*An der Sitzung vom 29. Mai 2018 hat der Gemeinderat zum internen Bericht der Finanzkommission (FIKO) die folgenden Beschlüsse gefällt:*

- 1. Der Gemeinderat nimmt Kenntnis vom Bericht, unterzeichnet per 1. Mai 2018, des FIKO-Ausschusses.*
- 2. Das Pflichtenheft/der Stellenbeschrieb des Leiters PD wird bis am 30. Juni 2018 den aktuellen Bedingungen Verhältnissen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) angepasst.*
- 3. Ebenso sind alle anderen Stellenbeschriebe/Pflichtenhefte zu überprüfen und wo notwendig anzupassen. Die Einhaltung dieser Prüfungen resp. Anpassungen werden kontrolliert.*
- 4. Das IKS ist rasch möglichst durch die Abteilung Finanzen/Steuern zu starten.*
- 5. Die FIKO wird über die umgesetzten Massnahmen informiert.*

*Folgende Beschlussespunkte wurden umgesetzt:*

- Beschlussespunkte 2 und 3 des GR-Beschluss vom 29. Mai 2018:  
Das Pflichtenheft des Leiters Personaldienst wurde aktualisiert und mit dem Stellenantritt der neuen Leiterin Personaldienst per 1. Oktober 2019 erneut überprüft. Gleichzeitig wurden die Pflichtenhefte, im Rahmen der mittlerweile abgeschlossenen Nachfolgeplanungen im Personaldienst, überarbeitet und wo notwendig angepasst.*
- Beschlussespunkt 4 des GR-Beschluss vom 29. Mai 2018:  
Auf Grund der ausserordentlich schwierigen personellen Situation der Abteilung F/S seit Sommer 2018, konnte die Thematik erst im Bereich der gesetzlichen Grundlagen ver-*

*tieft werden. Die Lohnbuchhaltung hat allerdings die Prozesse und Abläufe in ihrem Verantwortungsbereich überprüft und angepasst. Insbesondere auch die Schnittstellen zu internen und externen Partnern. Diese Verbesserungen hat die Revisionsstelle erkannt und dazu unter anderem im Kurzbericht zur Jahresrechnung 2019 festgehalten: «Die Sozialversicherungsbeiträge werden heute in der Lohnbuchhaltung akribisch abgestimmt (Kontrolle der Übereinstimmung der in der Lohnbuchhaltung verbuchten Beiträge mit den Abrechnungen der Sozialversicherungen).»*

- *Beschlussespunkt 5 des GR-Beschluss vom 29. Mai 2018:  
Der Departementsvorsteher FS orientiert die Finanzkommission über die umgesetzten Massnahmen, nachdem der Gemeinderat die Interpellation z.Hd. GGR verabschiedet hat.*

**Frage 2: Welche der Empfehlungen konnten noch nicht umgesetzt werden und warum?**

*Die Friktionen, die zu diversen Unregelmässigkeiten geführt haben, sind nicht auf die fehlenden Instrumente zurückzuführen, sondern auf die mangelnde Bereitschaft zu einer konstruktiven Zusammenarbeit. Aus diesem Grund konnte beispielsweise die Thematik «IKS» noch nicht vertieft werden (siehe obenstehende Ausführungen). Aus personalrechtlichen und verfahrenstechnischer Gründen muss der Gemeinderat auf eine umfassende Berichterstattung verzichten. Der Gemeinderat verweist zudem auf die noch hängige Motion GLP/BDP betreffend angemessene Information des Parlaments. Die Form der Behandlung dieses Vorstosses wird aus rechtlichen Gründen zurzeit durch die Geschäftsprüfungskommission (GPK) geprüft.*

**Frage 3: In welchem Zeitrahmen gedenkt der Gemeinderat die übrigen Empfehlungen umzusetzen? Gibt es dazu konzeptionelle Grundlagen?**

*Die Erarbeitung der Themenbereiche IKS und Controlling soll durch die neue Abteilungsleitung Finanzen/Steuern erfolgen. Zurzeit läuft die Selektion dieser Stelle. Losgelöst davon erarbeitet der Gemeinderat gemäss Legislaturzielplanung 2017-2020 und Anträgen aus dem Grosse Gemeinderat eine Finanzstrategie.*

**Frage 4: Welche Kosten sind der Gemeinde Ostermundigen in der laufenden Legislatur aus personellen Konflikten, ungeplanten Abgängen und Doppelbesetzungen (inklusive Einkauf von Dienstleistungen bei Dritten) entstanden (insgesamt, pro Abteilung, pro Jahr)? Mit welchen Kosten wird in der kommenden Legislatur noch gerechnet?**

#### **a) Grundsatz**

*Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es bei Betrieben in der Grösse wie der Gemeindeverwaltung Ostermundigen nicht auszuschliessen ist, dass es zu personalrechtlichen Auseinandersetzungen kommen kann. In der Regel werden diese einvernehmlich gelöst. In der laufenden Legislatur konnten, mit einer Ausnahme, sämtliche dieser Problemstellungen intern unter aktiver Einbindung zwischen den Linienführungen und dem Personaldienst gelöst werden. Die Lösungen wurden auf Basis der Vorgaben der Personalbesoldungsordnung (PBO) bzw. Verordnung zur Personalbesoldungsordnung (VPBO) erarbeitet. Allfällige Massnahmen wurden im Rahmen des*

ordentlichen Budgets abgewickelt. Da es sich bei personalrechtlichen Auseinandersetzungen immer auch um Fragen des Daten- und Personenschutzes handelt, können dazu keine weiteren Ausführungen gemacht werden.

Der Gemeinderat geht davon aus, dass bei dieser Fragestellung der Erstunterzeichner primär eine Aussage zu den beiden Abteilungen Finanzen/Steuern und Präsidial erwartet. Daher fokussiert sich der Gemeinderat in der Beantwortung dieser Frage, unter Einhaltung des Datenschutzes, auf diese beiden Abteilungen.

#### **b) Personalkonflikte auf Führungsebene**

Seit der Auflösung des Anstellungsverhältnisses mit dem Abteilungsleiter Finanzen/Steuern durch den Gemeinderat im Frühjahr 2019 ist in der gesamten Verwaltung Ruhe eingekehrt. Allfällige Differenzen werden unter den Abteilungen kritisch, konstruktiv und professionell gelöst. Durch die oben erwähnte Personalmassnahme konnte ein totaler Kollaps der Abteilung Finanzen/Steuern verhindert werden. Ein Totalausfall aller Mitarbeitenden der Abteilung Finanzen/Steuern hätte nicht nur finanziell, sondern auch ein sehr grosser Reputationsschaden verursacht. Gleichzeitig hat der Gemeinderat durch die Übernahme von Verantwortung verhindert, dass sich Kadermitarbeitende auf Grund der unbefriedigenden und belastenden Situation beruflich neu orientierten. Hätte der Gemeinderat nicht gehandelt, hätte man tatsächlich von Führungsmängeln sprechen können.

#### **c) Führungsstruktur und Instrumente**

Zu den Führungsstrukturen und den dazugehörigen Instrumenten und Prozessen wird der Gemeinderat im Rahmen des Abschlussberichtes zum Projekt «Behörden- und Verwaltungsreform» Stellung beziehen. Mit den Erkenntnissen der letzten Jahre ist es aber nicht von der Hand zu weisen, dass verschiedene Optimierungen in der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen) prüfenswert sind. Letztlich muss aber die Politik entscheiden, ob und in welcher Form die Anpassungen am bestehenden Führungsmodell bzw. den übergeordneten Führungsinstrumenten (Bsp.: Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung, New Public Management) vorgenommen werden sollen. Nach heutigem Planungsstand wird das Geschäft «Abschlussbericht Behörden- und Verwaltungsreform» dem Grossen Gemeinderat an der Sitzung vom 17. Dezember 2020 vorgelegt. In diesem Bericht hält der Gemeinderat unter anderem auch fest, unter welchen Bedingungen die Überprüfung der Verwaltungsorganisation vorgenommen werden soll.

Wie bereits erwähnt, kann das operative Tagesgeschäft seit den personellen Veränderungen im Frühjahr 2019 noch besser durch den Gemeindepräsidenten, in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Gemeinderates, geführt werden. Dabei wird auch eine Politik der kleinen Schritte verfolgt. So hat die Abteilungsleiterkonferenz im Zuge der Digitalisierung dem Gemeinderat beantragt, vollumfänglich auf den elektronischen Versand aller Sitzungsunterlagen umzustellen. Der Gemeinderat hat einen entsprechenden Antrag im August 2020 genehmigt.

#### **d) Pensionierungen**

Die geäusserte Kritik an den «planbaren» Pensionierungen kann der Gemeinderat nicht nachvollziehen. In der laufenden Legislatur präsentieren sich die Pensionierungen wie folgt (Stand Ende August 2020):

- 2017: keine Pensionierung
- 2018: eine Pensionierung
- 2019: wurden 3 Personen pensioniert, wobei dabei auch geplante, vorzeitige Pensionierungen vollzogen wurden.
- 2020 wurden bis Ende August 2020 2 Pensionierungen vollzogen. Davon, und daher vermutlich auch die Kritik des Erstunterzeichners der Interpellation, wurde die Stelle der Leitung des Personaldienstes während 11 Monaten doppelt geführt. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass eine vakante Stelle im Personaldienst (PD) nicht besetzt war. Durch die vorzeitige Pensionierung des Leiters PD konnte diese «Doppelbesetzung» nicht nur kostenneutral, sondern finanziell zu Gunsten der Gemeinde gestaltet werden (primär durch tiefere Kosten für die Umsetzung der Übergangsbestimmungen der Sanierung der Pensionskasse). Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes können die Detailkosten nicht kommuniziert werden. Zudem ist die neue Leiterin PD mit einem 80% Pensum angestellt, was mittelfristig zu einer Kostenverbesserung wird. Der Gemeinderat hat in diesem Falle die Pensionierung im Interesse aller (Kostenoptimierung und dem Verlust des Wissens entgegenzutreten) umgesetzt. Zurzeit sind noch zwei weitere Pensionierungen geplant, die im Jahre 2020 vollzogen werden sollen. Auf Antrag einer Abteilung hat der Gemeinderat in einem Fall eine Übergangsfrist (Doppelbesetzung) von vier Monaten zur Sicherung des Wissens genehmigt.

#### **e) Kosten**

Ausgelöst durch die Friktionen sind in der Abteilung Finanzen/Steuern seit dem Jahr 2018 bis anfangs August 2020 Gesamtkosten von CHF 283'831.10 (Mediationen, externe Mandate, etc.) angefallen. Dank der grossen Flexibilität der externen Revisionsstelle und den Mitarbeitenden der Abteilung Finanzen/Steuern konnten weitere Kosten verhindert werden. Weitere Kosten, wie beispielsweise für die fehlende Schulung zur Umsetzung von HRM II, mangelnde Umsetzung von Aufträgen (Bsp.: Erarbeitung der Finanzstrategie durch den Abteilungsleiter) können nicht beziffert werden.

Im Gegenzug fallen für die nicht besetzte Stelle der Abteilungsleitung keine Besoldungskosten (inkl. Arbeitgeberbeiträge, Sozialversicherungen und Pensionskasse) an.

Lohnbuchhaltung: Im Zusammenhang mit den Schwierigkeiten in der Lohnbuchhaltung in den Jahren 2017 und 2018 hat die Firma Finances Publiques AG den Personaldienst und die Abteilung Finanzen/Steuern aktiv unterstützt. Dabei sind externe Kosten im Umfang von CHF 120'289.60 in den Jahren 2017 und 2018 entstanden. Im Gegenzug konnten Mehrerträge im Umfang von rund CHF 130'000.00 generiert werden. Rückwirkend betrachtet kann festgehalten werden, dass die seinerzeitige schwierige und unbefriedigende Situation der Lohnbuchhaltung die Basis für einen Neuanfang war.

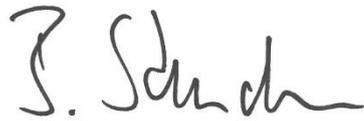
Frage 5: Wie viele Rechtsmittelverfahren wurden in diesem Zusammenhang geführt bzw. sind noch hängig? Welche Kosten sind der Gemeinde Ostermundigen daraus entstanden (beispielsweise eigene und externe Anwaltskosten)? Wann werden die noch hängigen Verfahren abgeschlossen sein?

*Zurzeit ist ein Rechtsverfahren hängig. Die internen Ressourcen werden nicht systematisch erfasst, was aus Sicht des Gemeinderates nicht notwendig ist. Die Anwaltskosten belaufen sich (Stand September 2020) auf CHF 24'715.80. Auf Grund des laufenden Verfahrens kann der Gemeinderat keine Prognose vornehmen bis zu welchem Zeitpunkt das Verfahren abgeschlossen ist, dies obwohl die erste Beschwerdeinstanz die Entscheidungen des Gemeinderates vollumfänglich gestützt hatte.*

Gemeinderat Ostermundigen



Thomas Iten  
Präsident



Barbara Steudler  
Gemeindeschreiberin