

Zeitschrift: Vermessung, Photogrammetrie, Kulturtechnik : VPK = Mensuration, photogrammétrie, génie rural

Herausgeber: Schweizerischer Verein für Vermessung und Kulturtechnik (SVVK) = Société suisse des mensurations et améliorations foncières (SSMAF)

Band: 97 (1999)

Heft: 11

Artikel: Reengineering des Vermessungsamtes der Stadt Bern

Autor: Weber, K. / Meisser, P. / Hardmeier, T.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-235583>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 11.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Reengineering des Vermessungsamtes der Stadt Bern

In den Vermessungsmarkt ist Bewegung gekommen. Die Zeiten der gesicherten Auftragslage für die Geometer- und Vermessungsbüros scheinen vorbei zu sein. Zusammen mit der allmählichen Liberalisierung in der amtlichen Vermessung, die vor einigen Jahren eingeläutet wurde, fiel auch noch die schlechte Wirtschaftskonjunktur. 1995 bekam auch das Vermessungsamt der Stadt Bern den rauheren Wind des Marktes zu spüren. Da das Betreiben einer eigenen Dienststelle für Vermessung für eine Gemeinde fakultativ ist, sahen findige Köpfe die Möglichkeit, den privaten Vermessungsmarkt mit zusätzlichen städtischen Aufträgen zu beleben. Mit einer Motion im Stadtrat wurde verlangt, das Vermessungsamt aufzuheben. Mit diesem Anliegen wurde auch die politische Absicht verbunden, bei den Vermessungsaufgaben Kosten zu sparen, was bei der angespannten Finanzlage der Stadt hohe Priorität hatte und immer noch hat. Die Aufhebung wurde von den politischen Gremien nicht beschlossen. Der Vorstoss führte aber zu einem Auftrag des Gemeinderates (Exekutive), die Aufgaben, Struktur und Organisation des Vermessungsamtes zu überprüfen, mit dem Ziel, den Personalbestand angemessen zu reduzieren.

Le marché de la mensuration s'est animé. Il apparaît que pour les bureaux de géomètre les temps des mandats assurés sont passés. Conjointement avec la libéralisation successive de la mensuration officielle, initiée il y a quelques années, la conjoncture économique s'est détériorée. En 1995, le service des mensurations cadastrales de la ville de Berne a également été exposé au vent plus frais de la concurrence. Du fait que l'exploitation d'un propre service des mensurations cadastrales ne découle pas d'une compétence exclusive de la commune de savantes têtes ont saisi l'opportunité de vivifier le marché privé des mensurations avec de nouveaux mandats de la ville. Par voie de motion au parlement communal la suppression dudit service a été demandée. L'intention politique portait également sur la volonté de réaliser des économies dans le domaine de la mensuration, postulat qui est toujours prioritaire au vu de la situation financière tendue de la ville. Les instances politiques n'ont cependant pas décidé la suppression du service mais ont mandaté le conseil communal (exécutif) d'examiner les tâches, la structure et l'organisation du service des mensurations communales dans le but de réduire de façon approprié le nombre du personnel.

Il mondo delle misurazioni si è attivato. Infatti, sembrano ormai passati i tempi in cui gli studi di geometria e del catasto erano sicuri di ricevere degli ordini. Alla graduale liberalizzazione nella misurazione ufficiale, avviata un paio di anni fa, è venuta ad aggiungersi anche una pessima congiuntura economica. Nel 1995 queste ripercussioni negative del mercato si sono fatte sentire anche presso l'Ufficio del catasto della Città di Berna. Essendo ormai facoltativa la gestione di un proprio servizio catastale a livello comunale, alcune persone lungimiranti hanno intravisto la possibilità di ravvivare il mercato catastale privato, assegnandogli ulteriori commesse cittadine. Con una mozione municipale si è chiesto di sopprimere l'Ufficio del catasto. Questa richiesta era anche collegata all'intenzione politica di risparmiare costi per i mandati affidati al catasto, fatto che aveva – e continua ad avere – priorità assoluta, data la precaria situazione finanziaria. La soppressione non è stata decisa dagli organismi politici. Questo tentativo ha portato a un mandato dell'esecutivo comunale di verificare i compiti, la struttura e l'organizzazione di suddetto ufficio nell'intento di ridurre adeguatamente l'organico del personale.

K. Weber, P. Meisser, T. Hardmeier

Ziele der Reorganisation

K. Weber

Aus der Zielvorgabe des Gemeinderates, den Personalbestand zu reduzieren, wurden die folgenden generellen Ziele für das Reorganisationsprojekt abgeleitet:

- Definition und Priorisierung der Kundenanforderungen
- Definition der für die Stadt erforderlichen Leistungen im Bereich der Vermessung
- Optimierte Organisation für das Erbringen der definierten Leistungen (Kosten-/Nutzen-Beurteilung aus der Sicht der Stadt bzw. der Bürger und Bürgerinnen)
- Basis für die Umsetzung der neuen Organisation schaffen.

Das Projekt hatte somit den Charakter eines umfassenden Veränderungsprozesses im Sinne eines Reengineering.

Rahmenbedingungen und Einschränkungen

Für das Projekt gab es trotz grossem Gestaltungsspielraum einige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Vorgaben aus bereits laufenden Projekten wie z.B. Umstellung des Leitungskatasters auf EDV, das Einrichten einer zentralen Auskunftsstelle für den Leitungskataster, die «Provisorische Nummerisierung» und die Einführung der Kostenrechnung.
- Die gewählten Lösungen müssen mit dem New Public Management-Projekt («Neue Stadtverwaltung Bern» – NSB) kompatibel sein.
- Beschluss des Gemeinderates, dass sämtliche Erstvermessungen an private Leistungsträger zu vergeben sind.
- Keine Entlassungen; allfällige personelle Überkapazitäten müssen durch natürliche Abgänge ausgeglichen werden (bis Ende 1996 wurden vorläufig fünf Stellen nicht wiederbesetzt).

Projektorganisation und Vorgehen

Für die konzeptionellen Projektarbeiten (Standortbestimmung, Konzept, Detailkonzept und Vorbereitung der Umsetzung) wurde eine breit abgestützte Arbeitsgruppe eingesetzt. Eine externe Projektleitung übernahm die Schrittmacherfunktion, das Vorbereiten der notwendigen Arbeitsschritte und das Auswerten und Weiterentwickeln der jeweiligen Resultate aus der Arbeitsgruppe. Die Entscheide nach jeder Phase wurden von der Planungs- und Baudirektion gefällt.

Neben den Mitarbeitern aller Stufen des Vermessungsamtes und den externen Beratern waren in der Arbeitsgruppe die Direktion mit dem Direktionssekretär und die Finanzdirektion der Stadt mit dem Co-Projektleiter des NSB-Projektes vertreten. Die Vertreter des Amtes hatten jeweils den Stand der Arbeiten und die Teilergebnisse der gesamten Belegschaft zu kommunizieren und die entsprechenden Rückmeldungen einzubringen. Über die Phasenergebnisse wurde die gesamte Belegschaft direkt informiert. Dabei bestand auch die Gelegenheit, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ihre Ideen und Meinungen zu den Resultaten und

Der Auftrag und die Aufgabenerfüllung wurden anhand der folgenden Kriterien für sämtliche Aktivitäten des Vermessungsamtes beurteilt:

- Auslegung des Auftrages (vorhandener Handlungsspielraum)
- Übertragbarkeit der Tätigkeit
- Kundennutzen (Kunde = Bezüger der Leistung)
- Aufwand / Kostendeckungsgrad
- Leistung bezüglich Qualität und Effizienz
- Entwicklungstendenzen bezüglich technischer Entwicklung und Nachfrage

zum Verlauf des Projektes unmittelbar einbringen konnte.

Die ganze Projektarbeit basierte auf einer ausgesprochenen Vorwärtsorientierung, bereits auch in der Phase der Standortbestimmung. Es wurde darauf verzichtet eine vertiefte Analyse der bestehenden Schwachstellen, z.B. durch systematische Erhebungen und Interviews, durchzuführen. Die Beurteilung des Ist-Zustandes erfolgte weitgehend in der Arbeitsgruppe. Sie wurde in straff geführten Workshops, weitgehend mit dem Blick auf Verbesserungspotentiale und nicht auf möglichen Fehler, erarbeitet. So entstand eine gute Ausgangslage für die weiteren Arbeitsschritte, und zwar sowohl in Bezug auf das sachliche Resultat wie auch auf das Klima im Projektteam.

Ergebnisse der Standortbestimmung

Die Aufbauorganisation des Amtes präsentierte sich in einer Form, die mehr durch personalpolitische Zwänge als durch sachliche Anforderungen bestimmt war. So waren in der Zeit der Hochkonjunktur Leitungsstellen geschaffen worden, um fähige Mitarbeiter nicht aus finanziellen Gründen zu verlieren. Eine Korrektur dieser «Sünden» fand später nicht statt. Bei einem Bestand von 35 Personen erstreckte sich die vertikale Gliederung über vier bis sechs Hierarchiestufen. Es waren zwölf formelle Leitungsstellen vorhanden. Entsprechend gross war die Bedeutung der informellen Organisation, die sich primär an den effektiven Aufgaben orientierte.

Das Vermessungsamt stand lange etwas im Schatten der Ereignisse. So waren kaum konkrete Zielsetzungen von seiten der Direktion vorhanden. Die Geschäfte wurden korrekt, aber ohne eigentliche Führungsimpulse abgewickelt. Vorhandene gemeinsame Werte beruhten primär auf den ähnlichen individuellen Werthaltungen der Mitarbeiter, die sich am Berufsbild des «Vermessers» orientieren. Die Reglementierung der Vermessung und die beruflichen Qualifikationen stellten den mehr oder weniger rei-

lungslosen Betrieb und die geforderte Qualität ohne ausgeprägte Führungsleistung sicher. Jeder Mitarbeiter konnte seine Aufträge weitgehend unabhängig von der Organisation erfüllen. Es entstand dadurch eine gewisse Kultur der Selbstverwirklichung.

Geschäftsabläufe in einem Vermessungsamt sind generell stark durch die Technik vorbestimmt. Die Ablauforganisation für die Haupttätigkeiten des städtischen Vermessungsamtes waren zweckmässig und wurden durch die gute fachtechnische Kompetenz der Mitarbeiter geprägt. Die Zunahme der Aufgaben im Bereich der EDV führten vermehrt zu Engpässen bei den entsprechend fachlich versierten Stellen.

Zusammenfassend wurden die folgenden Ansatzpunkte für die Optimierung herausgeschält:

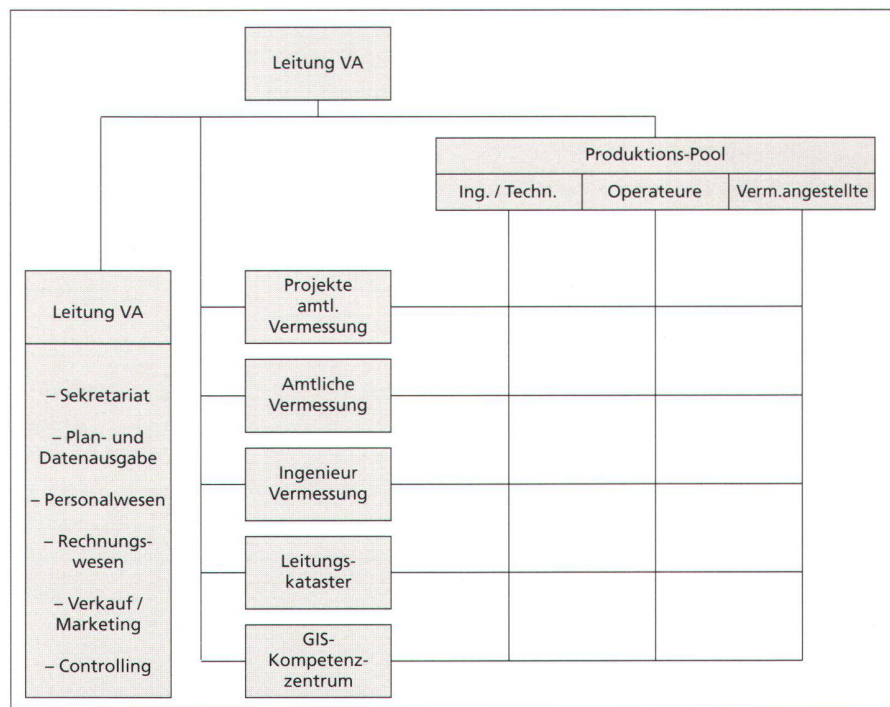
- Obwohl der Spielraum durch die starke Reglementierung der Vermessungsaufgaben sehr eng zu sein scheint, müssen die Leistungen in der Konzeptphase kritisch hinterfragt werden (Kundenbedürfnisse erheben).
- Für die Leistungen zugunsten der Gemeinde muss ein Verrechnungsmodell gefunden werden, das auch eine Steuerung der Nachfrage ermöglicht. Entsprechend müssen auch die Instrumente für die Aufwanderfassung und Kalkulation verbessert werden.
- Es müssen organisatorische Lösungen entwickelt werden, die eine zwangsläufige Dynamisierung der Führung bewirken.
- Es muss eine angepasste Leistungserbringung bezüglich Personaleinsatz, Kundenfreundlichkeit und Kosten erreicht werden.
- Eine bessere Integration der Aufgaben des Leitungskatasters innerhalb des Vermessungsamtes ist zu prüfen (Synergien im Ressourcen-Einsatz!).

Die Lösung

Die Analyse des Leistungsumfanges zeigte, dass sich die Aufgaben in Produktgruppen und Produkte gliedern liessen. Diese Produkteorientierung bildet sehr sinnvoll die Basis für eine wirkungsvolle Steuerung (Controlling) und entspricht der Stossrichtung des NSB-Pilotprojektes «Neue Stadtverwaltung Bern». Die definierte Produktpalette entspricht dem qualitativen Auftrag des Vermessungsamtes. Eine grundsätzliche Veränderung des Leistungsangebotes wurde nicht vorgenommen. Die klare Gliederung der Leistungen erlaubt aber bei der Optimierung des städtischen Vermessungswesens verschiedene Variationen bezüglich des Angebots und der Leistungsträger.

Auf der Basis dieser Produktpalette und der quantitativen Anforderungen wurde nach der optimalen Aufbauorganisation zum Erbringen dieser Leistungen gesucht. Vor dem Erarbeiten der Lösungsvarianten wurde ein umfassender Zielkatalog mit den folgenden Kategorien erstellt, an dem sich die Modelle zu orientieren hatten:

- Kundenanforderung
- Leistungsangebot
- Kosten / Wirtschaftlichkeit
- Führung / Management
- Personelle Aspekte



Vier mögliche Varianten wurden eingehend bearbeitet und bewertet. Dabei wurde der mögliche Lösungsbereich voll ausgeschöpft. Ein Modell reduzierte das künftige Vermessungsamt auf eine eigentliche Beschaffungsstelle von Vermessungsleistungen mit den Kernkompetenzen Kundenschnittstelle, Qualitätsmanagement, Datenhaltung und -bewirtschaftung.

Neben den Muss-Kriterien, die sich aus

den Vorgaben ableiteten, wurden die folgenden Beurteilungskriterien zur Variantenwahl verwendet:

- Potential bezüglich Kostensenkung
- Voraussetzung zur Führung und Steuerung
- Voraussetzung für die Leistungserbringung (Qualität, Effektivität)
- Kundenfreundlichkeit (Kundenschnittstelle)
- Anpassungsfähigkeit an Entwicklungen im Bereich «GIS»
- Entwicklungspotential für die Mitarbeiter

Aus der systematischen Bewertung ging jenes Lösungsmodell als Sieger hervor, welches das Vermessungsamt in zwei klare Aufgabenbereiche – Produktion und Verkauf/Administration – gliederte.

Für diese Variante sprachen besonders die Klarheit der Aufgabenbereiche, die transparente Führungsverantwortung, rasche Umsetzbarkeit, hohe Kostentransparenz sowie Flexibilität beim Personal- und Ressourceneinsatz.

In der Weiterbearbeitung wurde das Modell im Produktionsbereich mit der klaren Prozessorientierung (Produkte- oder Projektverantwortung) ergänzt.

Die Organisation orientiert sich im Produktionsbereich mit den Projekt- oder

Produktgruppe	Produkte
<ul style="list-style-type: none"> • Projekte der amtlichen Vermessung 	<ul style="list-style-type: none"> – Ersterhebung (Vergabe an Private) – Katastererneuerung – Provisorische Numerisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Amtliche Vermessung 	<ul style="list-style-type: none"> – Grenzmutationen – Gebäude- und Situationsmutationen – Versicherungen und Rekonstruktionen – Pläne und Daten – Reprobewilligungen
<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieur-Vermessung 	<ul style="list-style-type: none"> – Schnurgerüstkontrolle – Ingenieur-Vermessungsleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Leitungskataster 	<ul style="list-style-type: none"> – Leitungskatasterpläne und Daten
<ul style="list-style-type: none"> • GIS-Kompetenzzentrum 	<ul style="list-style-type: none"> – GIS-Bern

Produkteverantwortlichen und den Fachspezialisten der Geo-Informatik an der Form, wie sie sich auch in Ingenieur- und Vermessungsunternehmen bewährt hat. Nur der Amtsleiter und der Leiter «Administration und Verkauf» sind Linienvorgesetzte. Das heisst, die Mitarbeiter des Produktionspools, die Verantwortlichen für die Geo-Informatik und die Projekt- und Produkteverantwortlichen sind dem Amtsleiter direkt unterstellt. So wurde die Anzahl der formellen Vorgesetzten-Stellen von zwölf auf zwei reduziert.

Die Projekt- und Produkteverantwortlichen sind für das Erreichen der projekt- bzw. produktspezifischen Ziele zuständig. Sie setzen dazu die Personalressourcen aus dem Produktionspool und die Informatik-Unterstützung zielgerichtet ein. Die Koordination erfolgt über den Amtsleiter. Dieser ist auch für das Festlegen der Prioritäten zuständig.

Die «Projekt- bzw. Produkteverantwortung» ist keine «Stelle», sondern eine Funktion, die befristet sein kann. So lässt sich auch eine sinnvolle «Job-Rotation» realisieren, welche die fachliche Breite und die Flexibilität der Mitarbeiter fördert. Zur Realisierung dieser Idee war auch eine Anpassung der Besoldungsordnung nötig, die bisher keine eigentlichen Funktionszulage vorgesehen hatte.

Neben der neuen Aufbauorganisation mussten in die Umsetzung auch die folgenden Prinzipien der Führung und Steuerungs-Instrumente (Controlling) einbezogen werden:

- Produktorientierung

- Kostenrechnung (Betriebliches Rechnungswesen)
- Qualitätsmanagement (Leistungsvorgabe und -kontrolle)
- Optimierung mittels «Make-or-buy-Entscheiden»
- Schaffen von Marktsituationen (intern und extern)

Fließender Übergang vom Projekt zur Umsetzung

P. Meisser

Das Reorganisationsprojekt konnte seine Praxistauglichkeit mit der erfolgreichen Umsetzung unter Beweis stellen. Die Umsetzung basierte im wesentlichen auf den folgenden Faktoren und Massnahmen:

- Die Legitimation durch die Direktion und deren Beteiligung am Umsetzungsprozess war uneingeschränkt vorhanden.
- Es galt, das Problembewusstsein aus der Reorganisationsphase zu übernehmen und bei allen Beteiligten wach zu halten.
- Für alle Mitarbeiter galt es, Wandel und Veränderung als ständigen Prozess und Chance anzunehmen. Information, Kommunikation, Kritik und Kooperation zwischen den Mitarbeitern sollten selbstverständlich werden.
- Einbezug der Personalpolitik.
- Verlaufs- und Erfolgskontrollen durch Controllinggruppe.
- Weitgehend selbständiges Erarbeiten der Detailkonzepte durch die Projekt-

und Produkteverantwortlichen des Vermessungsamtes. Erreichbare Ziele und realisierbare Veränderungsschritte formulieren und umsetzen und Anfangserfolge anstreben.

- Das Anforderungsprofil für den neuen Amtsleiter umfasste die Qualifikationen, die für die erfolgreiche Gestaltung des eingeleiteten Veränderungsprozesses notwendig sind. Mittels eines professionellen Selektionsverfahren mit Einzel-Assessment wurde die entsprechend qualifizierte Persönlichkeit ausgewählt.
- Eingeleitet und begleitet wurde die Umsetzung durch einen «Change-Manager». Dieser war Mitglied des Projektteams und konnte einen nahtlosen Übergang sicherstellen und den Schwung aus der Projektarbeit beibehalten. Bis zur Einsetzung des neuen Amtsleiters waren seine Aufgaben: Changemanagement, Adinterimsleitung und Selektionsverfahren.

Changemanagement

Die Herausforderung zu Beginn der Umsetzung war, die oben erwähnten Faktoren und Massnahmen praktisch gleichzeitig ins Tagesgeschäft zu integrieren respektive zu nutzen. Das Changemanagement beanspruchte im Vergleich zur Adinterimsleitung und zum Selektionsverfahren klar mehr Zeit. Anders als in der Reorganisationsphase, die gut strukturiert dem Projektteam und dem Projekt die nötige Sicherheit gab, war bei der Um-

Termine	Apr 96	Mai 96	Jun 96	Jul 96	Aug 96	Sep 96	Okt 96	Nov 96	Dez 96	Jan 97	Feb 97	Mrz 97	Apr 97	Mai 97	Jun 97	Jul 97	Aug 97	Sep 97	Okt 97
Zieldefinition																			
Konzept																			
Entscheid					★														
Detaillkonzept																			
Entscheid Umsetzung									★										
Vorbereitung der Umsetzung																			
Ad interims Leitung																			
Amtsantritt des neuen Stadtgeometers																			★

setzung ein fast paralleles Vorgehen in den Schwerpunktthemen erforderlich. Es war nicht allein eine Zeitfrage – eine Umsetzung darf sich nicht endlos hinziehen –, sondern es ging darum, den qualifizierten Handlungsbedarf priorisiert anzugehen. Die Kunst bestand darin, die richtigen Prioritäten zu setzen und die entsprechende «Dosierung» zu spüren. Es war eine Gratwanderung zwischen zu forschem Vorgehen und Unterforderung des einzelnen Mitarbeiters wie der Organisation. Wobei dies in letzter Konsequenz immer die subjektive Wahrnehmung jedes Mitarbeiters bleibt. Erste Priorität hatten:

- nach der langen Phase der Unsicherheit, welche schon vor dem eigentlichen Reorganisationsprojekt begonnen hatte, Ruhe und Kontinuität zu vermitteln, ohne in die alten Muster zu fallen;
- mit Information und Kommunikation – Einzelgespräche, Mitarbeiterorientierungen, Koordinationssitzung etc. – den Umsetzungsprozess möglichst transparent zu führen;
- die Direktion an der Umsetzung zu beteiligen;
- die Kontakte zu den stadtinternen Kunden – Direktionen, Abteilung und Werke – zu verstärken oder aufzunehmen, das Vermessungsamt als Dienstleister anzubieten;
- umfassendere organisatorische und/oder strukturelle Probleme in Arbeitsgruppen zu thematisieren und Lösungen wie Umsetzung in kurzer Zeit zu verlangen;
- die Mitarbeiter sind zum aktiven Mitdenken und -handeln aufzufordern
- Der Change-Manager ist nicht der neue Amtsleiter! Dies wurde mit der sofortigen Aufnahme des Selektionsverfahrens signalisiert
- Kritikfähigkeit, Feedback und Austausch zwischen den Mitarbeiter aktiv zu fördern (z.B. Teamentwicklungsseminar)
- Marktverhalten des Vermessungsamtes und Kostenbewusstsein der Mitarbeiter zu thematisieren.

Diese vielschichtige Vorgehen verlangte

Struktur und Freiraum resp. Kreativität zugleich, wobei letzteres weniger dem Berufsbild des Vermessers entspricht. Mit Eigeninitiative und Übernahme von Selbstverantwortung durch jeden Einzelnen und mit dem Blick in die Zukunft war das halbe «Spiel» gewonnen.

Wandel und Widerstand

Der Start zur Umsetzung war geprägt durch Kommunikation. Dank dem Umstand, dass der Change-Manager schon in der Reorganisation hatte mitwirken können, bestand von der Projektarbeit her eine Basis der gegenseitigen Anerkennung und des Respekts. Auf diesem Fundament aufbauend, war es einfacher, das neue Verständnis von Arbeitskultur auf das ganze Amt zu übertragen.

Wandel heisst Veränderung, sich verabschieden von Althergebrachtem – auch von einem Teil Sicherheit – und integrieren von Neuem. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass sich auch Widerstand regte. Es war nicht einfach, diesen zu orten und sachlich wie emotional wirkungsvoll anzugehen. Mit Mitarbeitergesprächen, Orientierungen zu den Erwartungen an die Umsetzung und zum Stand derselben, Zielvorgaben und Kontrolle etc. sowie der klaren Aufforderung an alle Mitarbeiter, ihren Teil zum Gelingen beizutragen, war viel gewonnen. Deutlich vermittelt wurde, dass die Verantwortlichkeit des Vermessungsamtes Grenzen hat und dass jeder Mitarbeiter für sich selbst Verantwortung übernehmen muss. Entscheidend in dieser Phase war auch, dass die Direktion die Umsetzung aktiv begleitete und das politische Umfeld sich «ruhig» verhielt.

Von der Amtsstube zum Unternehmen

Diese Aussage dieses Titels mag etwas überspitzt sein, aber sie verdeutlicht die Veränderungsleistung, die von den Mitarbeitern verlangt wurde. Diese Veränderung musste auf drei Ebenen begleitet werden:

- die interne Organisation wurde überarbeitet
- eine neue Identität des Vermessungsamtes wurde aufgebaut
- Öffnung und Orientierung nach aussen.

Die Vorgaben der Reorganisation mussten umgesetzt werden. Strukturen, Organisation, Arbeitsabläufe und Erscheinungsbild wurden entsprechend überdacht, angepasst, neu entwickelt oder auch kreativ angegangen, z.B. mit einer Broschüre. Mit der Einführung der Kostenrechnung wurde die Stundenerfassung vereinheitlicht und die Produktivität dadurch messbar. Zudem verlangte die Kostenrechnung eine Überprüfung der verwaltungsinternen Dienstleistungen. In wöchentlich stattfindenden Koordinationssitzungen mit den Projekt- und Produktverantwortlichen wurden die Aufgaben mit klaren Vorgaben verteilt. In Einzelarbeit oder in Arbeitsgruppen wurden sie anschliessend vorbereitet und umgesetzt.

Der Veränderungsprozess verursachte auch «Reibung». Es galt diese Energie für die Neuausrichtung des Vermessungsamtes zu nutzen. Die neue Identität basierend auf marktwirtschaftlicher Orientierung und zukunftsgerichteter Technologie, musste erst gefunden werden. Markt heisst ja auch Kundenbedürfnisse wahrnehmen und mit neuen Dienstleistungen auf sich aufmerksam machen – auch eine neue Form der Identität.

Ebenso wichtig war die Umkehr von der Orientierung nach innen zu einem selbstbewussten Auftritt innerhalb der eigenen Direktion und der Stadtverwaltung insgesamt. Dieser Schritt war möglich, als das «Selbstvertrauen» des Vermessungsamtes durch eigene Stabilität und positive Signale von aussen wieder zunahm.

Wichtig an dieser Stelle ist die Bemerkung, dass die Umsetzung der Reorganisation neben dem Tagesgeschäft erfolgen musste. Das bedeutete:

- erreichbare Ziel- und realistische Zeitvorgaben machen
- wechselnde Arbeitsgruppen einsetzen
- Leistungsgrenzen der einzelnen Mitarbeiter erkennen

- Erfolge, auch kleine, zumindest würdigen, aber auch einmal feiern.

Adinterimsleitung

Die Adinterimsleitung gestaltet sich insofern weniger zeitintensiv, als das «Vermessungsgeschäft» bereits vor der Reorganisation technisch wie administrativ kompetent und effizient durchgeführt worden war. Der Schwerpunkt der Arbeit lag darin, den Kontakt zu den stadtverwaltungsinternen Kunden zu intensivieren und die Dienstleistungen des Vermessungsamtes im Rahmen seiner Möglichkeiten zu erweitern und dies auch bekannt zu machen. Neben Direktkontakten war sicher die GIS-Koordination, an welcher alle Abteilungen teilnehmen, die an raumbezogenen Daten interessiert sind, ein guter Weg, dies zu erreichen.

Erste Eindrücke des neuen Amtsleiters

Th. Hardmeier

Der Empfang im Vermessungsamt war herzlich, die Aufnahme des neuen Amtsleiters war begleitet von Aufbruchstimmung bis Skepsis. In der ersten Phase ging es primär ums gegenseitige Kennenlernen. Das in der Startphase geschaffene Vertrauen musste gepflegt und weiter aufgebaut werden. Der neue Amtsleiter spürte den Willen, neue Wege zu suchen und zu gehen, aber auch eine Tendenz, sich an der Vergangenheit festzuhalten. Durch die Reorganisation waren de facto zwei Verwaltungseinheiten fusioniert worden, die über 40 Jahre nebeneinander existiert hatten. Dieses Reengineering und die Schaffung von flachen Strukturen waren für alle neu und äusserst fremd. Auf dem Papier waren sich alle einig, doch beim Umsetzen der neuen Struktur tauchten viele Unsicherheiten und Fragen auf. An die Kommunikation zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Produktverantwortlichen werden durch die Umstrukturierung neue und hohe Ansprüche gestellt. Neue Kommuni-

kationskanäle tun sich auf, Informationen müssen neu verteilt und dürfen nicht als Machtmittel zurückbehalten werden.

Vergleich eines New Public Management (NPM)-Betriebes mit einem privatwirtschaftlichen Betrieb

Der nachhaltige Erfolg jedes Betriebes steht und fällt mit der Qualifikation der Mitarbeitenden und Verantwortlichen. In der Privatwirtschaft sind dies vorab die Mitglieder der Geschäftsleitung, im NPM-Betrieb vor allem die Produkteverantwortlichen. Innovationswille, Mut für Neues und der Zwang zu stetiger Veränderung werden sowohl in der Privatwirtschaft als auch im NPM-Betrieb durch Konkurrenzkampf, Kostendruck etc. angetrieben. Diesen Gemeinsamkeiten stehen aber grundlegende Unterschiede gegenüber:

Private Betriebe haben alle unternehmerischen Freiheiten. So können sie u.a. Produkte und unternehmerische Risiken nach eigenem Ermessen festlegen und Innovationen sehr schnell an die Front bringen. Sie können z.B. durch Gewinnbeteiligungen und andere materielle Leistungen den Mitarbeitenden direkt honorieren.

Demgegenüber ist der Handlungsspielraum in einem NPM-Betrieb durch politische Vorgaben wie z.B. unrentable Kernaufgaben, Rücksichtnahme auf die Privatwirtschaft, Personalpolitik etc. sehr stark eingeschränkt. In finanzieller Hinsicht stehen die notwendige langfristige Planung und die Problematik bezüglich Gewinn und Rückstellung einer flexiblen Marktausrichtung im Wege.

Umsetzungserfolge

Durch das Einführen eines einheitlichen Reportsystems wurde ein wichtiger Beitrag zur Steigerung des Kostenbewusstseins geleistet. Dabei wurde auch die Frage nach der Qualität gestellt. Wie genau, wie perfekt sollten die Produkte sein?

Welche Anforderungen stellen die Kunden an die Qualität der Produkte? Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen; er begleitet das Vermessungsamt in der täglichen Arbeit noch auf einige Zeit hinaus. Es wurde ein Leitbild erarbeitet, eingehend diskutiert und verabschiedet. Auch dieses Leitbild wird die Mitarbeitenden in der täglichen Arbeit begleiten.

Für das Vermessungsamt und das GIS-Kompetenzzentrum wurde je ein Fallprospekte gestaltet.

Durch regelmässige Informationsveranstaltungen, teilweise kombiniert mit Projekt-Meilenstein-Anlässen, wurden die persönlichen Kontakte und die Kommunikation gefördert und gepflegt.

Im letzten Quartal des vergangenen Jahres wurde eine Kundenbefragung durchgeführt. Aus der Auswertung ging hervor, dass über 95% der Kunden sehr zufrieden sind mit den angebotenen Dienstleistungen.

Besonders Wert wird auf interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Produktteams gelegt. Diese führte zu noch nie dagewesenen Kontakten und Arbeitsgemeinschaften. Daraus resultierte für viele die neue Erfahrung, dass die gemeinsame Leistung grösser ist als die Summe der Einzelleistungen.

Noch zu lösende Aufgaben

In der Konfliktlösung und Kommunikation müssen weitere Fortschritte erzielt werden um z.B. Ängste abzubauen. Der Veränderungsprozess fordert alle Stufen. Der stetige Veränderungsprozess stellt auch hohe Anforderungen an das Personal im Ausbildungsbereich. Neue Arbeitsmittel werden verwendet und ermöglichen effizientere Arbeitsabläufe. Die neuen Arbeitsmittel unterliegen einem permanentem, schnellen technischen Wandel. Auch dies erhöht die Anforderungen an die Auszubildenden und die Ausbilder.

Entwicklungsperspektiven

Mit den laufenden Projekten eignen sich alle Beteiligten und Betroffenen techni-

sches und organisatorisches Wissen an, das sie in künftige GIS-Projekte einbringen können. Die Erfahrung, die Ausbildung und das Wissen der Mitarbeiter ist das grösste Potential des Vermessungsamtes.

Ein grosses Entwicklungspotential für das Vermessungsamt liegt in der Erfassung, Bearbeitung, Pflege, Analyse und Verbreitung von Geodaten für Institutionen, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Die kommende Entwicklung in der Verwendung von raumbezogenen Daten wird eine verstärkte Nachfrage nach den Produkten des Vermessungsamtes mit sich bringen.

Mit der Einführung von NPM strebt das Vermessungsamt einen Selbstdeckungsgrad an, der sich mit der Privatwirtschaft vergleichen lässt. Dies setzt zum Beispiel voraus:

- die gesamtstädtische Einführung der Kostenrechnung ist abgeschlossen
- das Kostenbewusstsein wird weiter gefördert und gesteigert
- die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht ihren Funktionen und die Besoldung ihren Leistungen
- die politischen Rahmenbedingungen müssen gegeben sind.
- das Personalrecht wird an NPM angepasst.

Ich bin überzeugt, dass sich die Reorganisation des Vermessungsamtes bis jetzt sehr positiv auf die private sowie die stadtinterne Kundschaft auswirkt hat und weiter auswirken wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert sich den neuen Anforderungen und Aufgaben zu stellen, Verantwortung zu übernehmen

und gemeinsam als Team, den Weg in die Zukunft zu schreiten.

Kurt Weber
 Reflecta AG
 Schwarzorstrasse 56
 Postfach
 CH-3007 Bern
 weber@reflecta.ch

Peter Meisser
 MMV Geoinformation AG
 Eichli 23
 CH-6370 Stans
 mmv-geo@mmv-geo.ch

Thomas Hardmeier
 Vermessungsamt der Stadt Bern
 Bundesgasse 33
 CH-3011 Bern
 thomas.hardmeier@bern.ch

Organisationsentwicklung
Projektleitung
QM-Beratung

ORGANISATION

MENSCHEN
 Supervision
 Coaching

TECHNIK
 GIS-Beratung
 Vermessung
 Projektmanagement

Peter Meisser, dipl. Ing. HTL, NDS UF

MMV
GEOINFORMATION AG

6370 Stans, Eichli 23
 Telefon 041 610 66 71
 Telefax 041 610 49 20
 email: mmv-geo@mmv-geo.ch
 www.mmv-geo.ch

Management
 Projekte
 Recht

reflecta

Gemeinsam Lösungen finden

Unser Leistungsangebot im Überblick

Management ■ Beratung, Management auf Zeit, VR-Mandate
 Projekte ■ Beratung, Projektleitungen, Ausbildung
 Recht ■ Vertragsmanagement, Rechtsdienstfunktionen

reflecta ag
 Schwarzorstrasse 56
 Postfach 530
 3000 Bern 14
 Telefon 031 387 37 97
 Telefax 031 387 37 99

E-Mail: info@reflecta.ch
 www.reflecta.ch