

Fachartikel erschienen in „Die Schweizer Gemeinde“ vom 16.5.2003

Ratings: Papiertiger oder Standortbestimmung mit Potential? Erfahrungen aus 2 Erhebungen in Gemeinden des Kantons Bern

Gemeinden – keine gleich oder doch?

Es gibt Gemeinden, in denen sich neue Industrie- und Gewerbebetriebe ansiedeln und Gemeinden, die vor allem Wohngemeinden sind. In einigen Gemeinden herrscht rege Bautätigkeit und die Bevölkerung wächst, andere Gemeinden kämpfen mit den Problemen der Entvölkerung.

Zu einem wichtigen Teil sind diese Unterschiede auf natürliche Gegebenheiten zurückzuführen. Dazu gehören etwa Distanz zu einer Agglomeration, Verkehrserschliessung oder soziale und wirtschaftliche Struktur der Gemeinde. Trotzdem zeigen sich auch interessante Unterschiede zwischen Gemeinden, die von ihrer Lage und Struktur durchaus vergleichbar sind. Dies ist zumindest eines der Ergebnisse von zwei Gemeinderatings, die in den letzten Jahren – als nationale Novität - im Kanton Bern durchgeführt worden sind. Damit wird auch deutlich, dass Gemeinden, auch wenn sie über unterschiedliche Ausgangslagen verfügen, durchaus selber einiges zur Gestaltung der Rahmenbedingungen für ihre Bevölkerung und deren Wohlergehen beitragen können.

Was ist ein Rating?

Der Begriff „Rating“ kommt aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet „Beurteilung“, „Einschätzung“.

Solche Ratings werden seit Jahren in verschiedenen Branchen durchgeführt, etwa bei der Kreditvergabe von Banken an Unternehmen. Beliebt ist auch die Klassifizierung von Hotels (ein bis fünf Sterne), die Vergabe von Kochlöffeln oder Mützen an Restaurants oder die Ermittlung von Einschaltquoten bei Radio- und Fernsehsendern.

Ein Gemeinderating ist also die Bewertung oder Klassifizierung von vergleichbaren Gemeinden mit der Vergabe von Noten oder auch von definierten Symbolen. Damit können diese Gemeinden unter bestimmten Aspekten miteinander verglichen werden und stehen damit gleichsam im „Wettbewerb“.

Wettbewerb als Motor für Innovationen

Das föderalistische System der Schweiz, welches gerade auch auf der kommunalen Ebene eine bunte Vielfalt von Lösungsmöglichkeiten für ähnlich Problemstellungen hervorbringt, bietet besonders gute Voraussetzungen für interne Vergleiche. Die Verschiedenheit der öffentlichen Institutionen auf Gemeindeebene ist damit ein wichtiger Motor für Entwicklungen und Innovationen im Sinn des „Lernens von den anderen“.

Mehr „Wettbewerb“ unter den Schweizer Gemeinden kann also nur von Vorteil sein. Die Unterschiede zwischen den Gemeinden und ihren Dienstleistungen sind ein Potential, das produktiv genutzt werden kann. Voraussetzung dafür ist jedoch zunächst Transparenz zwischen

den Gemeinden, damit Qualitätsentwicklung in Gang kommen kann. In verschiedenen Bereichen – in der Standortpolitik, im Schulwesen, in Umweltfragen, im kulturellen Angebot oder bei der sozialen Infrastruktur - gilt es, Lücken, aber auch Chancen und Möglichkeiten zu erkennen. Auf dieser Basis kann schliesslich aufgezeigt werden, wie mit Unterschieden sinnvoll umgegangen werden kann und wie spezifische Vorteile und Besonderheiten einer Gemeinde erfolgreich genutzt werden können. Dies dient dann als Ausgangspunkt für die weitere Optimierung des Service Public auf Gemeindeebene.

Zwei Beispiele von Gemeinderatings: „Wirtschaftsrating“ und „Sozialrating“

Im Kanton Bern sind in den letzten Jahren zwei Gemeinderatings durchgeführt worden, beide Male unter der Beteiligung der auf den Bereich Gemeinden und öffentliche Institutionen spezialisierten Berner Beratungsfirma mundi consulting ag.

Die erste Erhebung ist unter dem Titel „**Die wirtschaftlichen Standortqualitäten bernischer Gemeinden**“ im Auftrag des Handels- und Industrievereins des Kantons Bern 1999/2000 in allen Regionen des Kantons Bern durchgeführt worden. 2002/2003 erfolgten Updates. Dabei wurden insgesamt knapp 120 grössere Gemeinden einbezogen. Bei diesem Rating wurden die folgenden Themenbereiche bewertet:

- Steuern und Gebühren
- Verkehr und Parkieren
- Bauliche Voraussetzungen
- Weiche Standortfaktoren (wie Wirtschaftspolitik, Organisation der Behörden, Umgebungswert und Infrastruktur).

Ein weiteres Gemeinderating, das den Akzent vor allem auf die kommunale Sozialpolitik legt, ist von der Vereinigung Bernischer Angestelltenverbände VBA in Auftrag gegeben worden. In einem ersten Teil dieses „**Gemeinderating Sozialpolitik**“ sind im Frühling 2001 24 Gemeinden aus der Region Bern erfasst worden. Ein zweiter Teil folgt im Mai 2003 für die Region Thun/Berner Oberland, diesmal unter Einbezug von 28 Gemeinden.

Beim „Gemeinderating Sozialpolitik“ sind die Gemeinden in Bezug auf die folgenden Themenbereiche beurteilt worden:

- Familien, Kinder und Jugendliche
- Alter, Gesundheit und Behinderung
- Gleichstellung und Integration
- Armut und Arbeitslosigkeit sowie Fragen zur
- Gemeinde als Arbeitgeberin.

In beiden Fällen mussten Beurteilungskriterien und Auswertungsvorgehen erst entwickelt werden, handelte es sich doch um eine schweizerische Neuigkeit. Vergleichsparameter bilden dabei beim „Wirtschaftsrating“ z.B. die Steueranlage, die Anzahl Verbindungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder die Verfügbarkeit von Bauland. Beim „Sozialrating“ sind es Kriterien wie die Anzahl der Krippenplätze pro 1000 Einwohner, in der Gemeinde vorhande-

ne Dienstleistungen der Altershilfe oder der gewährte Teuerungsausgleich für die Gemeindegestellten, die für den Vergleich verwendet wurden.

Ohne hier auf Fragebogen, Erhebungs- und Auswertungsmethode und -ablauf einzugehen, sind wenigstens die folgenden Punkte in Erinnerung zu rufen, welche unabdingbare Voraussetzungen sind für Seriosität und Akzeptanz:

- generell gewährleistete Anwendbarkeit
- möglichst eindeutige, pragmatische und kommunal eigenständige Kriterien, wo zudem zumindest gewisse Gestaltungsmöglichkeiten für die Gemeinde bestehen
- und nachvollziehbare Bewertung (Transparenz)

Welches waren die Auslöser dieser Gemeinderatings? Mit beiden Ratings wurden, neben einer objektiven Analyse des Ist-Zustandes, namentlich zwei Ziele verfolgt:

1. Die Ergebnisse soll den Gemeinden vorab ihre Stärken und Schwächen im Quervergleich zu andern, vergleichbaren Gemeinden, als **Benchmarking** aufzeigen und so Anstoss geben zu gezielter Pflege und Verbesserung.
2. Interessierte Personen, Unternehmen und Institutionen erhalten eine differenzierte Information zur Evaluierung von Standorten.

Bedeutung und Nutzen von Ratings

Die Bedeutung von Ratings wird aufgrund unserer Erfahrung von den Gemeinden allgemein als hoch beurteilt. Etliche Gemeindegeschreiber wissen zu berichten, dass in ihrer Gemeinde immer sehr genau auf Ratings geschaut werde und dass diese jeweils auch in den Gemeinderats-Sitzungen thematisiert würden. Die Tatsache, dass bisher praktisch alle der in die Erhebungen einbezogenen Gemeinden freiwillig mitgewirkt haben, obwohl damit doch damit ein nicht zu vernachlässigender Arbeitsaufwand verbunden war, zeigt die praktische Bedeutung, welche die Gemeinden den Ratings zumessen.

Welches ist der aber der **konkrete Nutzen**, den eine Gemeinde aus dem Rating ziehen kann? In jedem Fall ist ein Rating für eine Gemeinde eine nützliche Standortbestimmung, die einen Vergleich mit ähnlichen Gemeinden ermöglicht.

Oft ergeben sich darüber hinaus aus den Ergebnissen, im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden, im Sinn einer Orientierung „an den Besten“ interessante Anregungen für die Verwaltung, den Gemeinderat oder gar für die nächste Legislaturplanung.

Ein weiterer Punkt ist die Möglichkeit, die eigene Gemeinde gegen aussen zu profilieren und die eigenen Qualitäten zu zeigen. Genannt wird auch die Tatsache, dass Ratings Impulse für die regionale Zusammenarbeit bieten: Wenn wir ein Angebot alleine nicht machen können, ist es vielleicht in Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden möglich.

Schliesslich sehen die Gemeinden im Rating auch den Nutzen, sich mit nicht korrigierbaren Tatsachen abzufinden, dafür aber anderweitige Profilierungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, das heisst: ganz bewusst auf die eigenen Stärken zu bauen.

Fazit

Aus den bisher durchgeführten Gemeinderatings lassen sich eine Anzahl von Erfahrungen ableiten:

1. Ratings sind sinnvolle Arbeitsinstrumente.

Sie erlauben den Gemeinden eine Standortbestimmung, können Anreize schaffen und Impulse auslösen. Es gilt klarzustellen, dass jede Gemeinde Stärken und wertvolle Besonderheiten hat. Auf diesen lässt sich aufbauen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sie sich derer bewusst ist.

2. Verschiedene Ratings ergänzen sich gegenseitig.

Je nach Fragestellungen können verschiedene Aspekte für ein Rating wichtig sein: wirtschaftliche Aspekte, soziale Infrastruktur; ebensogut könnten aber auch Umweltbewusstsein, kulturelle Angebote oder Tourismus im Rampenlicht eines Vergleichs stehen. Die Ergebnisse des Ratings müssen breit und korrekt kommuniziert werden.

Die Vorstellung der Ergebnisse, etwa anlässlich von Medienkonferenzen und die anschließende Vermittlung über die lokalen und regionalen Medien, ist von zentraler Bedeutung. So werden die Resultate des Ratings zum öffentlichen Thema. Dabei ist jedoch eine faire und ausgewogene Berichterstattung anzustreben. Für Behörden und Bevölkerung sind unreflektierte und zu wenig bis nicht in den Zusammenhang gestellte Ranglisten ärgerlich, erfolgreiche Unternehmen in "schwachen" Gemeinden sind brüskiert.

3. Nach Vorliegen der Resultate beginnt die Arbeit erst.

Eine moderne Gemeinde orientiert sich am Ziel, ihre Dienstleistungen dauernd zu verbessern und den Bedürfnissen der Bevölkerung anzupassen. Viele Gemeinden nutzen deshalb die Resultate des Ratings, um ihre Tätigkeiten weiter zu optimieren und den Service Public in ihrem Gebiet zu verbessern. Dazu können weitere Analysen von Schwachstellen dienen, die Entwicklung eines Leitbildes, strategische Überlegungen oder aber ganz konkrete Massnahmen. Auch kleine Anpassungen haben oft eine grosse Wirkung. Beispiele dafür sind kundenfreundliche Öffnungszeiten der Verwaltung, eine neue oder attraktivere Homepage oder aber ein Impuls, eine Aufgabe gemeinsam mit anderen Gemeinden in der Region anzupacken.

4. Neue Formen des Wissenstransfers könnten zur weiteren Vertiefung beitragen.

Künftig könnten auch neue Formen des Wissenstransfers, etwa lockere, z.B. ein oder zweimal jährlich durchgeführte Treffen des Erfahrungsaustausch zwischen Gemeinden mit vergleichbarer Grösse und Struktur, an Bedeutung gewinnen. Hier könnten, ausgehend von den Resultaten des Ratings, die Vergleiche zwischen Gemeinden vertieft, Erfahrungen mit unterschiedlichen Lösungen ausgetauscht und gemeinsam gute Beispiele, „best practice“-Vorschläge erarbeitet werden.

5. Die Kontinuität des Ratings sollte sichergestellt sein.

Ein einmaliges Rating bringt zwar Transparenz und kann interessante Impulse vermitteln. Ideal ist es jedoch, wenn ein Rating nach einiger Zeit wiederholt wird, damit die unternommenen Anstrengungen der Gemeinden deutlich werden.

Als die Gemeinden der Region Bern vor vier Jahren erstmals einer Beurteilung ihrer Standortqualität unterzogen wurden, wurde dies vielerorts als Einmischung in Gemeindeangelegenheiten empfunden, andernorts aber als Ansporn, sich vermehrt um die Standortqualität zu kümmern. Viele Gemeinden haben in der Folge – nicht zuletzt unter dem Eindruck der Ergebnisse des ersten Ratings – Massnahmen eingeleitet. Diese Anstrengungen beginnen nun Früchte zu tragen. Fazit der eben abgeschlossenen Überprüfung: 18 von 24 Gemeinden in der Region Bern gelang es, ihre Standortqualitäten merklich zu verbessern (vgl. Grafik). Zurückgefallen sind jene Gemeinden, die in den letzten Jahren der kommunalen Wirtschaftspolitik keinen besonderen Stellenwert eingeräumt haben.

Die beiden Berner Gemeinderatings haben denn auch bereits über die Kantonsgrenzen hinaus Beachtung gefunden. Vor allem aber haben sie in mancher Gemeinde im Kanton Bern die Behörden für Wirtschafts- und Sozialfragen sensibilisiert.

Ueli Mühlemann / Matthias von Bergen, mundi consulting ag, Bern

GEMEINDE	Gesamthaft	Steuern/ Gebühren	Verkehr/ Parkieren	Bauen/Re- glemente/ Flächen	Weiche Faktoren
BELP					
BERN					
BOLLIGEN					
FRAUENKAPPELEN					
ITTIGEN					
JEGENSTORF					
KEHRSATZ					
KIRCHLINDACH					
KÖNIZ					
LAUPEN					
MOOSSEEDORF					
MÜHLEBERG					
MÜNCHENBUCHSEE					
MÜNSINGEN					
MURI-GÜMLIGEN					
NEUENECC					
OSTERMUNDIGEN					
RUBIGEN					
STETTLEN					
URTENEN-SCH' BÜHL					
VECHIGEN					
WOHLEN					
WORB					
ZOLLIKOFEN					