

An den Grossen Gemeinderat

Winterthur

Beantwortung der Interpellation betreffend langfristige Veränderung der Verwaltungskultur durch «effort 14+», eingereicht von Gemeinderat St. Feer (FDP)

Am 16. September 2013 reichte Gemeinderat Stefan Feer namens der FDP-Fraktion mit 8 Mitunterzeichnerinnen und Mitunterzeichnern folgende Interpellation ein:

„Die Stadt Winterthur steht in finanzieller Hinsicht vor grossen Herausforderungen. Mit „effort14+“ (Auf dem Weg zu gesunden Stadtfinanzen) versucht der Stadtrat dieser Herausforderung zu begegnen. Diese Sparmassnahmen führen unweigerlich zu Veränderungen in der Unternehmens- resp. Verwaltungskultur.

Diese Veränderung muss aktiv gestaltet werden. Die Stärkung der Stadt, was eines der Ziele von „effort 14+“ ist, erfolgt vor allem über eine starke Unternehmenskultur in der Verwaltung.

In diesem Zusammenhang wird der Stadtrat um die Beantwortung der folgenden Fragen gebeten:

- 1. Wie beschreibt der Stadtrat die Werte der heutigen Verwaltungskultur?*
- 2. Teilt der Stadtrat die Auffassung, dass „effort 14+“ die Unternehmenskultur und damit deren Werte verändern wird?*
- 3. Inwieweit wurden und werden diese Werte und deren Veränderung bei der Definition und der anstehenden Umsetzung von „effort 14+“ berücksichtigt?*
- 4. Wie soll diese Kultur in Zukunft gestaltet sein, um eine Nachhaltigkeit der eingeleiteten Massnahmen zu garantieren?*
- 5. Mit welchen flankierenden Massnahmen versucht der Stadtrat, die kulturellen Veränderungen aktiv mit zu gestalten?“*

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Die Unternehmenskultur ist ein massgeblicher Faktor in Bezug auf eine effiziente und effektive Verwaltungsführung. Unternehmenskultur steht in Wechselwirkung mit der Struktur und dem Aufgabenverständnis (Strategieebene) der Organisation. Bei Veränderung eines einzelnen Aspektes sind in der Regel die anderen beiden Aspekte mitbetroffen. Bei Sparmassnahmen – wie «effort 14+» – sind die Struktur, das Aufgabenverständnis und die Kultur betroffen. Dieses Umstands ist sich der Stadtrat bewusst.

Der Begriff der Unternehmenskultur ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Jedoch kann auf den amerikanischen Organisationspsychologen Edgar Schein verwiesen werden, welcher in seinem Kulturkonzept die Kultur einer Gruppe wie folgt formuliert: „Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ (vgl. Edgar Schein, Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, 1995, S. 25).

Eine Unternehmenskultur wird geprägt von Basisannahmen (unbewusst, Wahrheit über die Umwelt, die Menschen, die Zeit etc.), die meist unbewusst sind, Normen und Standards (teilweise sichtbar, teilweise unbewusst) sowie einem Symbolsystem (das Sichtbare wie Sprache, Rituale, Kleidung, Auftritt eines Unternehmens etc.).

Die Unternehmenskultur genießt in der Stadtverwaltung einen hohen Stellenwert. Die direkt beeinflussbaren Ebenen der Normen und Standards sowie der Symbolsysteme werden bewusst wahrgenommen und laufend weiterentwickelt. Erwähnt sind hier einige aktuelle gesamtstädtische Beispiele:

Projekt Fokus: Das Zusammenbringen von rund 46 Verwaltungseinheiten in den Superblock beinhaltet zum einen eine strukturelle Anpassung. Die betroffenen Verwaltungseinheiten werden physisch ab Frühling 2015 in neuen Räumlichkeiten ihren Auftrag wahrnehmen. Daneben löst der Umzug auch eine kulturelle Veränderung aus. Die Zusammenarbeit erfolgt für einzelne Organisationseinheiten in anderer Nähe. Die Kommunikation kann direkter und unmittelbarer erfolgen. Dem Veränderungsmanagement wird deshalb im Projekt Fokus entsprechende Bedeutung geschenkt und in der Projektführung darauf Rücksicht genommen. Es sind entsprechende Gefässe für eine gemeinsame Auseinandersetzung geschaffen und ein Kommunikationskonzept ausgearbeitet worden. Bei der Ausrichtung der Kultur gegen aussen kommt im Projekt Fokus der Gestaltung der öffentlichen Zonen eine entscheidende Rolle zu. Bewusst werden hier zum Beispiel die Materialisierungen vorgenommen oder der Empfang gestaltet.

Konzept Berufliche Grundbildung: Der Stadtrat hat zur Optimierung und Stärkung der beruflichen Grundbildung in der Stadtverwaltung ein Konzept ausgearbeitet. Darin enthalten sind neben Anpassungen der Strukturen auch Definitionen, die den Bereich der Unternehmenskultur betreffen. Die Stadtverwaltung will auch Jugendlichen eine Chance für eine berufliche Grundbildung geben, die nicht einfach zu den „Top-Lernenden“ gehören. Sie verpflichtet sich, Lernende mit gewissen Einschränkungen aufzunehmen. Im Berufsbildungskonzept wird zudem stark eine Vernetzung der Berufsbildnerinnen und Berufsbildner angestrebt, um gegenseitig Wissen und Erfahrung weiterzugeben.

Unternehmenswerte und Führungsverständnis: Der Stadtrat verfolgt in einem Projekt – unabhängig von «effort 14+» - die bewusste Gestaltung von Unternehmenswerten und eines gemeinsamen Führungsverständnisses. Das Kader ist eng in diesen Prozess eingebunden. Die Konzepterarbeitung erfolgt bis Frühling 2014 und beinhaltet auch das Thema der Führungs- und Mitarbeitendenentwicklung. Auf die gezielte und kontinuierliche Umsetzung wird in der Konzepterarbeitung bewusst Wert gelegt.

Eine Unternehmenskultur ist nichts Statisches, ist in steter Veränderung durch die Entwicklung, die schon alleine durch die Umwelt ausgelöst wird. Die Stadtverwaltung Winterthur stellt sich dieser Thematik kontinuierlich und arbeitet aktiv an der Gestaltung der Verwaltungskultur.

Zu den einzelnen Fragen:

Zur Frage 1:

„Wie beschreibt der Stadtrat die Werte der heutigen Verwaltungskultur?“

Die Verwaltungskultur kann als lebendig und vielfältig bezeichnet werden. Sie ist getragen von Offenheit und Respekt. Die Dienstleistungserbringung für die verschiedenen Anspruchsgruppen der Stadt Winterthur steht im Zentrum.

Zur Frage 2:

„Teilt der Stadtrat die Auffassung, dass „effort 14+“ die Unternehmenskultur und damit deren Werte verändern wird?“

Durch die bis heute eher knappen finanziellen Ressourcen und zusätzlich durch die einschneidenden Sparmassnahmen im Rahmen von effort14+ ist die Stadtverwaltung Winterthur aufgefordert, noch effizienter mit den Mitteln umzugehen. Es müssen in etlichen Bereichen durch «effort 14+» schmerzhaft Abstriche gemacht werden. Das Aufgabenverständnis und das Verständnis über die Dienstleistungserbringung werden damit tangiert. Es gilt Quantität und Qualität in einer guten Balance zu halten, was nicht in allen Teilen in gewünschter Weise erreicht werden kann. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist zusätzlich gefordert in ihrem Selbstverständnis als Berufsfrau bzw. in seinem Selbstverständnis als Berufsmann und der entsprechenden Identifikation zur Aufgabe. Da die Erarbeitung der Unternehmenswerte und des Führungsverständnisses zeitlich parallel zum «effort 14+» erfolgt, sind die Auswirkungen von «effort 14+» bewusst in den Findungsprozess der Werte einbezogen worden.

Zur Frage 3:

„Inwieweit wurden und werden diese Werte und deren Veränderung bei der Definition und der anstehenden Umsetzung von „effort 14+“ berücksichtigt?“

Im Rahmen von «effort 14+» ist es wesentlich, dass die Mitarbeitenden nachvollziehen können, weshalb teilweise einschneidende Massnahmen getroffen werden müssen. Der Stadtrat legt darum grossen Wert auf eine offene und direkte Kommunikation mit seinem Kader und auf eine entsprechende Information aller Mitarbeitenden. Im Übrigen kann auf die Beantwortung der Frage 2 verwiesen werden.

Zur Frage 4:

„Wie soll diese Kultur in Zukunft gestaltet sein, um eine Nachhaltigkeit der eingeleiteten Massnahmen zu garantieren?“

Die Unternehmenswerte für die Stadtverwaltung, welche zurzeit erarbeitet werden, tragen dem Umstand Rechnung, dass die künftigen finanziellen Mittel in der Auftragserfüllung geringer sein werden. Durch eine hohe Fachlichkeit, fokussiertes wirkungsorientiertes Handeln und durch ein verstärktes Zusammenarbeiten innerhalb der Stadtverwaltung wird der Nachhaltigkeit der eingeleiteten Massnahmen Rechnung getragen.

Zur Frage 5:

„Mit welchen flankierenden Massnahmen versucht der Stadtrat, die kulturellen Veränderungen aktiv mit zu gestalten?“

Die Führungskräfte nehmen bei kulturellen Veränderungen eine massgebliche Rolle ein. Sie sind aufgefordert, den Veränderungsprozess aktiv und gezielt wahrzunehmen. Im Rahmen der Definition von Unternehmenswerten werden auch das Führungsverständnis, die Führungsentwicklung und die gesamtstädtischen Führungsgefässe analysiert und neu definiert. Für die Umsetzung über alle Führungsebenen - bis hin zu neuen Kaderngefässen - wird eine Planung erstellt. Diese hängt massgeblich von den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln ab.

Die Berichterstattung im Grossen Gemeinderat ist dem Vorsteher des Departements Kulturelles und Dienste übertragen.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

M. Künzle

Der Stadtschreiber:

A. Frauenfelder