

An den Grossen Gemeinderat

Winterthur

Beantwortung der Interpellation betreffend Aus- und Weiterbildung für Stadträtinnen und Stadträte, eingereicht von den Gemeinderatsmitgliedern M. Wenger (FDP), B. Konyo (SP), R. Dürr (Grüne/AL), K. Cometta (GLP/PP), M. Bänninger (EVP) und Y. Gruber (BDP)

Am 27. Februar 2017 reichten die Gemeinderatsmitglieder Markus Wenger namens der FDP-Fraktion, Betty Konyo namens der SP-Fraktion, Renate Dürr namens der Grüne/AL-Fraktion, Kathrin Cometta namens der GLP/PP-Fraktion sowie Michael Bänninger und Yvonne Gruber namens der EVP/BDP-Fraktion mit 37 Mitunterzeichnerinnen und Mitunterzeichnern folgende Interpellation ein:

«Mit der erfolgreichen Wahl in den Stadtrat verändert sich der Status vom Miliz- zum Berufspolitiker. Die politischen Prozesse sind von der Arbeit als Gemeinderat bereits bekannt. Der bisherige Gemeinderat wechselt im Parlament allerdings die Seite. Dies ist nicht einfach, aber da das Terrain vertraut ist, durchaus eine machbare Herausforderung.

Deutlich grösser ist die berufliche Veränderung. Die essentiellen Bereiche Verantwortung und Führungsspanne nehmen markant zu. Die Führung soll fachlich, politisch und sozial kompetent sein sowie zeitgerecht, vorausschauend und mit Blick auf das Ganze, nachhaltig handeln.

Die neuen Direktunterstellten eines Stadtrates sind etablierte Kaderleute der Verwaltung und führen mit ihren Teams hunderte von Mitarbeitenden. Wichtig ist nun, diese Kaderleute richtig zu führen, sie in die Entscheidungsfindung zu integrieren und natürlich zu kontrollieren. Hier ist Führungskompetenz gefragt. Dazu braucht es Wissen und es hilft Erfahrung.

*Je nach Ausbildung und Berufspraxis der Gewählten sind die dazu notwendigen Voraussetzungen vorhanden oder müssen noch angeeignet werden. Dies gilt es abzuklären. Mit einer individuellen Schulung sollten danach die fehlenden Fähigkeiten nachgeschult werden. Stichworte dazu sind **Führung, Management, Projektleitung und Controlling**. Ein Coaching oder Götti System könnte ebenfalls in Betracht gezogen werden.*

Gut ausgebildete Stadträte/innen, die sich aufgabengerecht weiterbilden führen die Stadtverwaltung besser und erfolgreicher.

Fragen:

- *Wie sieht das aktuelle Einführungsprogramm für Stadträte/innen aus?*
- *Wie werden die jeweiligen Ausbildungsbedürfnisse abgeklärt?*
- *Wie werden die Stadträte/innen in der Einführungsphase unterstützt/gecoacht?
Hat der Stadtschreiber diesbezügliche Aufgaben?*
- *Welche externen Kurse/Lehrgänge zu den oben genannten Stichworten sind für Stadträte/innen geeignet? Gibt es Zertifikate oder vergleichbare Ausbildungen (wie ein CAS Certificate of Advanced Studies (CAS), die sich für Stadträte besonders eignen würden und als eine Art Benchmark dienen könnten?*
- *Wie hoch ist das jährliche Budget, das der Stadtrat in seine Aus- und Weiterbildung investiert?»*

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Der Stadtrat teilt die Auffassung, dass der Aus- und Weiterbildung seiner Mitglieder eine wichtige Bedeutung beizumessen ist. Generell ist es heute in jeder beruflichen Funktion unabdingbar, dass die fachlichen Kenntnisse und allenfalls erforderliche Führungskompetenzen immer wieder auf den neusten Stand gebracht werden. Wir befinden uns in einer schnelllebigen Zeit, in welcher immer rascher und immer mehr neues Wissen entsteht und sehen uns einer grossen Informationsflut gegenüber. Es liegt auf der Hand, dass diese Beschleunigung der Entwicklungs- und Wissenszyklen gerade auch von Führungspersonen in Politik und Verwaltung eine grosse geistige Beweglichkeit und die Bereitschaft verlangt, sich laufend bedarfsgerecht weiterzubilden.

Die Anforderungen an Stadträtinnen und Stadträte sind hoch und vielfältig. Dazu trägt bei, dass sie zwei unterschiedliche Rollenerwartungen erfüllen und sich damit häufig in einem Spannungsfeld befinden: Neben ihrer Funktion als Vorsteher/in eines Departements und der damit verbundenen Führungsverantwortung für dessen Ämter und Bereiche sind sie stets auch Mitglied der Gesamtregierung und tragen damit die Verantwortung für die gemeinsame Regierungspolitik. Vor diesem Hintergrund müssen die Stadtratsmitglieder neben fachlicher Kompetenz auch weitere, persönliche Fähigkeiten mitbringen oder sich diese im Verlauf der Amtsausübung kontinuierlich aneignen. Hierzu zählen beispielsweise konzeptionelle Fähigkeiten (z.B. strategisches Denken, Organisationsfähigkeit), Leadership-Qualitäten (z.B. Belastbarkeit, Entscheidungsfreudigkeit, Weitblick), Integrität (z.B. Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein) und Sozialkompetenz (z.B. Teamfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Umgang mit Widerständen).

Die Einführung eines neuen Mitgliedes des Stadtrats in seine Amtstätigkeit war bis anhin innerhalb der Stadtverwaltung keine Routinehandlung. In den vergangenen 25 Jahren wurden insgesamt lediglich 13 neue Stadträtinnen und Stadträte in den Stadtrat gewählt. Hinzu kommt die Besonderheit, die sich aus dem Subordinationsverhältnis zwischen Exekutive und Stadtverwaltung ergibt; es ist selbsterklärend, dass sich die Verwaltung eher in Zurückhaltung übt, wenn es darum geht, vorgesetzte Stadtratsmitglieder auf allenfalls geeignete Aus- und Weiterbildungsangebote aufmerksam zu machen.

Der Stadtrat misst seiner eigenen Aus- und Weiterbildung grundsätzlich ein hohes Gewicht bei, weshalb in den letzten Jahren für das Gesamtgremium jeweils ein zweitägiges Weiterbildungsseminar durchgeführt wurde. Weil sich aber mittlerweile auch gezeigt hat, dass die Weiterbildung individueller ausgestaltet werden muss, empfiehlt der Stadtrat seinen Mitgliedern, sich während mindestens drei Tagen pro Jahr nach Massgabe ihrer individuellen Bedürfnisse weiterzubilden. Für die Aus- und Weiterbildung der Mitglieder des Stadtrats ist im Budget der Stadtkanzlei gegenwärtig jährlich ein Betrag von insgesamt 20 000 Franken vorgesehen.

Zu den einzelnen Fragen:

Zur Frage 1:

«Wie sieht das aktuelle Einführungsprogramm für Stadträte/innen aus?»

Ein gesamtstädtisches Einführungsprogramm für neue Stadträtinnen und Stadträte existiert zum jetzigen Zeitpunkt nicht. Eine allgemeine Einführung in das Amt erfolgt durch den Stadtpräsidenten und den Stadtschreiber, welche die neuen Mitglieder mit den grundlegenden Regelungen und Gepflogenheiten der Regierungstätigkeit bekannt machen.

Gesamtstädtisch wird ferner zweimal pro Jahr ein Einführungskurs für Kadermitarbeitende angeboten, welcher Sachinformationen vermittelt und in die städtischen Aufgaben und Abläufe einführt. Dieser Kurs kann – wie alle anderen Weiterbildungsangebote – jederzeit auch von den Mitgliedern des Stadtrates besucht werden.

Ganz besonders ist es aber eine Aufgabe der Departemente, ihre neuen Vorsteherinnen oder Vorsteher in ihre spezifischen Fachbereiche, Strukturen und Prozesse einzuführen. Eine wichtige Funktion kommt dabei den Departementssekretärinnen und -sekretären sowie den Bereichsleitenden zu. Darüber hinaus stehen den neuen Stadratsmitgliedern aber auch die gesamtstädtischen Querschnittsbereiche etwa des Personal-, Finanz-, oder Beschaffungswesens jederzeit für eine fachliche Einführung oder die Beantwortung konkreter Fragen zur Verfügung.

Zur Frage 2:

«Wie werden die jeweiligen Ausbildungsbedürfnisse abgeklärt?»

Zur Beurteilung des Aus- oder Weiterbildungsbedarfs von Kaderpersonen fallen grundsätzlich verschiedene Instrumente in Betracht. Dazu zählen beispielsweise Mitarbeiterbeurteilungen, Arbeitsanalysen oder Assessmentverfahren. Es liegt auf der Hand, dass solche Instrumente auf demokratisch in ihr Amt gewählte Stadratsmitglieder, die hierarchisch auf der obersten Führungsebene angesiedelt sind, nicht zur Anwendung gelangen. Letztlich liegt es darum grundsätzlich in deren Eigenverantwortung, mit Blick auf ihre Exekutivtätigkeit eine bedarfsgerechte Aus- oder Weiterbildung zu planen und in Angriff zu nehmen. Eine persönliche Standortbestimmung ist in diesem Zusammenhang sicherlich wünschenswert. Als Unterstützung in diesen Belangen stehen den Stadträtinnen und Stadträten neben den eigenen Personaldiensten in den jeweiligen Departementen auch die Departementssekretariate oder das städtische Personalamt mit ihrer Abteilung Personalentwicklung wie auch die Stadtkanzlei zur Seite.

Zur Frage 3:

«Wie werden die Stadträte/innen in der Einführungsphase unterstützt/gecoacht? Hat der Stadtschreiber diesbezügliche Aufgaben?»

Neue Stadratsmitglieder werden vom Stadtpräsidenten und vom Stadtschreiber sorgsam in die Regierungstätigkeit sowie die Strukturen und wichtigsten Prozesse der Verwaltung eingeführt. Der Stadtschreiber unterstützt und berät alle Mitglieder des Stadtrates bei Bedarf in spezifischen Führungs- und Vorgehensfragen aus Fachperspektive. Wie erwähnt, kommt in der Einführungsphase für neue Stadträtinnen und Stadträte auch den jeweiligen Departementssekretariaten und Bereichsleitenden eine zentrale Rolle zu.

Ein Coaching für neue Mitglieder des Stadtrates innerhalb des Stadtratsgremiums selbst, durch erfahrene Stadträtinnen oder Stadträte, entspricht zwar nicht der gängigen Praxis. Der Stadtpräsident und ebenso die übrigen amtserfahrenen Mitglieder des Stadtrates stehen den neuen Stadratsmitgliedern aber jederzeit für Fragen und Informationen zur Verfügung. Ferner ist zum Einstieg ein externes Coaching grundsätzlich möglich; ein solches muss aber vom betreffenden Stadratsmitglied in der Regel selbst initiiert und bezahlt werden. Anders als bei der Durchführung von Führungcoachings auf der Ebene der Bereichsleitenden stellt sich bei Exekutivmitgliedern sodann noch verstärkt die Frage nach den Zielsetzungen und Schwerpunkten des Coachings sowie nach dessen Umfang.

Zur Frage 4:

«Welche externen Kurse/Lehrgänge zu den oben genannten Stichworten sind für Stadträte/innen geeignet? Gibt es Zertifikate oder vergleichbare Ausbildungen (wie ein CAS Certificate of Advanced Studies (CAS), die sich für Stadträte besonders eignen würden und als eine Art Benchmark dienen könnten?»

Ein Ausbildungs-Benchmark für Stadtratsmitglieder erscheint aus den bereits genannten Gründen als wenig sinnvoll. Aufgrund der komplexen Anforderungssituation sowie den Rollenerwartungen, mit welchen das Exekutivamt verknüpft ist, und weil neue Stadtratsmitglieder auch stets unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen in ihr Amt mitbringen, sollte die Wahl ihrer Weiterbildung individuell und auf die jeweiligen persönlichen Bedürfnisse abgestimmt werden.

Um sich die für die Amtstätigkeit erforderlichen Kompetenzen zu erwerben, ist nicht zwingend der Abschluss eines CAS / DAS / MAS erforderlich. Spezifische Fachkenntnisse und Fähigkeiten können auch mit kürzeren und massgeschneiderten Ausbildungssequenzen gewonnen werden, die sich in der Regel besser mit der zeitaufwändigen Regierungsarbeit und den vollen Agenden der Stadträtinnen und Stadträte vereinbaren lassen. In diesem Rahmen lassen sich Trainings zu einzelnen Kompetenzbereichen individueller zusammenstellen und sie müssen nicht zwingend in einem Gesamtpaket mit anderen Themen gebucht werden, die mit Blick auf die Arbeit als Stadtratsmitglied allenfalls weniger relevant sind. Schliesslich ist zu berücksichtigen, dass Stadtratsmitglieder als Personen des öffentlichen Lebens in einem hohen Mass im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung stehen. Darum kann sich unter Umständen der Besuch allgemein zugänglicher Weiterbildungsveranstaltungen, die Selbsterfahrungsanteile oder die kritische Reflektion des eigenen Führungsverhaltens beinhalten, aus Vertraulichkeitsgründen als problematisch erweisen.

Zur Frage 5:

«Wie hoch ist das jährliche Budget, das der Stadtrat in seine Aus- und Weiterbildung investiert?»

Wie eingangs bereits erwähnt, stehen zur Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen für die Stadtratsmitglieder derzeit insgesamt 20 000 Franken zur Verfügung. In diesem Rahmen kann der Gesamtstadtrat für sich selbst Weiterbildungen zum Beispiel in Form eines geschlossenen Anlasses oder Seminars für alle Mitglieder organisieren.

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

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

M. Künzle

Der Stadtschreiber:

A. Simon