

An den Grossen Gemeinderat

Winterthur

Beantwortung der Schriftlichen Anfrage betreffend Ausschreibung eines Sparideen-Wettbewerbs für alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, eingereicht von Gemeinderätin Ursula Dolski (parteilos)

Am 20. September 2004 reichte Gemeinderätin Ursula Dolski folgende schriftliche Anfrage ein:

„Am 8. September 2004 hat der Stadtrat beim Grossen Gemeinderat beantragt, die Löhne des städtischen Personals um 3% zu kürzen. Noch im November 2003 wurde das Resultat einer Bevölkerungsumfrage, welches der Kundenfreundlichkeit und Dienstleistungsbereitschaft der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung ein sehr gutes Zeugnis attestierte, mit der gesamten Belegschaft und der Stadtregierung in der Reithalle gebührend gefeiert. Wiederholt zu hören war bei dieser und bei ähnlichen Gelegenheiten auch, dass das wichtigste Kapital der Stadt Winterthur das Personal sei. Dass die gegenwärtige Entwicklung und "Zuckerbrot und Peitsche" keine begeisterten Arbeitskräfte, sondern verunsicherte und verärgerte Mitarbeitende zur Folge haben, verlangt nach einer Reaktion der Regierung.

Dazu stellen sich folgende Fragen:

- 1. Ist der Stadtrat bereit, mit einer umfassenden Personalumfrage den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung festzustellen?*
- 2. Wie gedenkt der Stadtrat gegebenenfalls die in vielen Bereichen serbelnde bzw. gesunkene Motivation des Personals anzureizen?*
- 3. Wäre die Ausschreibung eines "Sparideen-Wettbewerbs", dessen realisierbaren Vorschläge aus Anteilen der aus MitarbeiterInnen-Ideen gewonnenen finanziellen Mitteln prämiert werden, denkbar? (Analog des Reglements betreffend Ideen-Management in der Stadt Winterthur vom 11. März 1998.)*
- 4. Was unternimmt der Stadtrat dafür, dass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit wahr nehmen können, ihre Verbesserung- und Sparvorschläge vorbehaltlos von der Ideenkoordinationsstelle prüfen zu lassen?"*

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Wie die Anfrage zutreffend festhält, stellte die repräsentative Bevölkerungsumfrage, die der Stadtrat im Sommer 2003 hatte durchführen lassen, der Stadtverwaltung ein sehr gutes Zeugnis aus. Als Zeichen des Dankes lud er am 12. November 2003 alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung zu einem Apéro ein. Für den Stadtrat war das gute Umfrageergebnis umso bemerkenswerter, als es in einer schwierigen, von Spardruck geprägten Zeit zustande gekommen war. Seither hat sich die Finanzlage der Stadt noch wesentlich verschlechtert, was zum Antrag für die dreiprozentige Lohnkürzung führte, über welche im Januar 2005 abgestimmt wird.

Für den Stadtrat ist das wichtigste Kapital der Stadtverwaltung deren Personal. Er bekräftigt dies hier erneut und mit allem Nachdruck. Die Weisung zur Lohnkürzung legt ausführlich dar, dass sich der Stadtrat der Risiken einer solchen Lohnkürzung hinsichtlich der Motivation des Personals und der Konkurrenzfähigkeit der Stadt als Arbeitgeberin vollumfänglich bewusst ist. Die Exekutive wehrte sich lange gegen die Lohnkürzung, es blieb ihr aber als Überbrückungsmassnahme für 2005 und 2006 keine andere Wahl.

Gesicherte, systematisch erhobene Daten über die aktuelle Zufriedenheit des Personals liegen nicht vor. Die Erfahrungen, die sowohl die Mitglieder des Stadtrats als auch das Kader der Stadtverwaltung tagtäglich in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden machen, zeigen, dass von einer generellen Demotivation keine Rede sein kann. Sie steht auch im Gegensatz zum Resultat der bereits erwähnten Umfrage. Dies heisst selbstverständlich nicht, dass keine Faktoren für Demotivationen vorhanden wären, oder dass die Risiken der bevorstehenden Lohnkürzung nicht ernstzunehmen wären.

Zur Frage 1:

„Ist der Stadtrat bereit, mit einer umfassenden Personalumfrage den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung festzustellen?“

Um Informationen über die Zufriedenheit des Personals zu erhalten, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine davon wäre eine Personalumfrage. Letztmals liess die Stadtverwaltung im November 1997 durch eine externe Firma eine schriftliche Personalbefragung in den damals acht WOV-Pilotorganisationen mit rund 700 Mitarbeitenden durchführen. Gestützt auf diese Personalbefragung erteilte der Stadtrat 1998 den Führungsgruppen den Auftrag, sich mit dem Thema „Befindlichkeit des städtischen Personals“ zu befassen. Er hatte überdies im Rahmen der Beantwortung der Interpellationen Nr. 98/036 betreffend Zufriedenheit des städtischen Personals und Nr. 2000/012 betreffend Umsetzung des neuen Personalstatuts in die Praxis Stellung zu nehmen zur Frage der Zufriedenheit des städtischen Personals. Stadtrat und Führungsgruppen schätzten damals die Stimmung in den nicht-WOV-Ämtern ähnlich ein wie in den WOV-Bereichen, nämlich hinsichtlich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit als gut, wobei aber gewisse Defizite festgestellt wurden, die vor allem mit Ängsten vor Arbeitsplatzverlust, dem zunehmenden Arbeits- und Veränderungsdruck, Unsicherheiten und Sparmassnahmen im Zusammenhang standen. Bei der Führung wurde insgesamt das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten als gut beurteilt, während sich im Verhältnis zum oberen Kader die grössere Distanz bemerkbar machte. Daraus wurde erkannt, dass im Rahmen der Personalförderung und -entwicklung die Mitarbeiter/innen-Beurteilung (MAB) und die Führungsschulung zu den wichtigsten Instrumenten gehörten, die auszubauen seien, und dass die Kommunikationswege und -kultur verbessert werden müssten.

Seither ist die Befindlichkeit des städtischen Personals nicht mehr systematisch erfragt worden. Eine Personalumfrage wäre daher grundsätzlich durchaus eine valable Option. Es sprechen zur Zeit allerdings auch zahlreiche Gründe dagegen. Insbesondere ist sie sehr aufwändig, sie muss professionell, vorzugsweise durch eine externe Firma durchgeführt werden und erfordert eine interne Projektorganisation. Das ist kostspielig, und hierfür fehlen zur Zeit sowohl die finanziellen als auch die personellen Ressourcen. Zudem unterliegt die Verlässlichkeit der Resultate solcher Umfragen innerhalb eines Betriebes wie der Stadtverwaltung Einschränkungen: Vieles hängt davon ab, wie die Fragen formuliert werden. Die Resultate offenbaren erfahrungsgemäss gerade in schwierigen Zeiten oft eine allgemein gehaltene Kritik an nicht zu ändernden Rahmenbedingungen und an der Führung, aus der sich wenig Konkretes herleiten lässt. Dazu kommt, dass die Anonymität solcher Umfragen, aus naheliegenden Gründen ein Muss-Kriterium, in den eher kleinräumigen Verhältnissen

der Stadtverwaltung nur schwer konsequent durchzusetzen ist, was wiederum zu zusätzlichen Störungen des Klimas und zu Misstrauen führen kann.

Bei dieser Sachlage gilt es, Aufwand und Ertrag einer solchen Personalbefragung sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Wie anlässlich der Beantwortung der Interpellation Nr. 2000/012 ausgeführt, verfügt der Stadtrat über verschiedene Möglichkeiten zur Erfassung des Betriebsklimas. Im Vordergrund steht die konsequente Umsetzung der Mitarbeiter/innen-Bewertungen, zu denen die Vorgesetzten auf Grund von § 62 Abs. 2 der Vollzugsverordnung zum Personalstatut jährlich verpflichtet sind. Ein zentrales darin vorgesehenes Element ist die Erörterung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden sowie die individuelle Förderung und Personalentwicklung. Weitere Mittel sind der regelmässige Erfahrungsaustausch in den Führungsgruppen, die Kaderrapporte und Teamsitzungen auf Amts- und Departementsstufe, die Kaderkonferenzen des Stadtrats, die regelmässigen Konferenzen des Personalamts mit den dezentralen Personalverantwortlichen sowie die Beratungstätigkeit des Personalamts.

Darüber hinaus hat der Stadtrat mit SRB-Nr. 2004-0659 vom 24. März 2004 seinen Führungsgruppen für das Jahr 2004 den Auftrag erteilt, Vorschläge zur Optimierung der Arbeitszufriedenheit zu erarbeiten, die geeignet sind, den immateriellen Anreiz zu erhöhen, auch in schwierigen Zeiten bei der Stadtverwaltung zu arbeiten, und in den einzelnen Organisationseinheiten das Aufgabenfeld und Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden zu optimieren und die Arbeitszufriedenheit zu sichern bzw. zu erhöhen. Die Führungsgruppen sind auf Grund ihrer Zusammensetzung und ihrer Nähe zum Personal in besonderer Weise geeignet, die Zufriedenheit und Befindlichkeit der Mitarbeitenden zu beurteilen. Sie werden in üblicher Weise dem Stadtrat bis Ende Jahr Bericht über ihre Erkenntnisse erstatten, und der Stadtrat wird gestützt darauf notwendige Schlussfolgerungen hinsichtlich der Zufriedenheitssituation ziehen. Es besteht daher im gegenwärtigen Zeitpunkt keine Veranlassung für eine zusätzliche Umfrage. Für eine spätere Gelegenheit bleibt eine solche freilich vorbehalten.

Zur Frage 2:

„Wie gedenkt der Stadtrat gegebenenfalls die in vielen Bereichen serbelnde bzw. gesunkene Motivation des Personals anzureizen?“

Wie bereits dargelegt, teilt der Stadtrat die negative Einschätzung der Motivation des Personals, wie dies die Anfrage suggeriert, in dieser generalisierenden Form nicht. Er nimmt aber die Signale und die verschiedenen Faktoren, die ein Gefährdungspotenzial für die Motivation darstellen, sehr ernst. Die Mitarbeitermotivation ist in der Wissenschaft recht gut erforscht. Ohne an dieser Stelle auf Einzelheiten dieser sehr komplexen Materie einzugehen, ist bekannt, dass primär Faktoren, die mit der Arbeit der Mitarbeitenden in Zusammenhang stehen, vorrangig für deren Motivation verantwortlich sind, wobei der Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und dem Arbeitsinhalt selbst die grösste Bedeutung zukommt. Selbst in Krisen bleiben Mitarbeitende primär durch ihre Arbeit, und nicht so sehr durch Faktoren ihrer Arbeitsumgebung, motiviert. Auch der Einfluss der Entlohnung darf in dieser Hinsicht nicht überschätzt werden. Um die Motivation unter schwierigen Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten, sind Massnahmen mittel- und langfristiger Natur anzustreben und weniger Anreize kurzfristigen Charakters. Zu den vorrangigen Faktoren solcher langfristiger Motivationsförderung gehören Massnahmen wie die professionelle Rekrutierung von Vorgesetzten, deren Vorbildfunktion, Motivationskraft, Unterstützung und laufende Weiterbildung in ihrer Führungsrolle, die persönliche Kontaktpflege mit den Mitarbeitenden sowie das Bewusstsein der Stadtverwaltung, eine einheitliche Arbeitgeberin mit gemeinsamem Auftritt und einer "corporate identity" zu sein. In dieser Beziehung sind im Laufe der letzten Jahre erhebliche Anstrengungen unternommen worden, indem z.B. die Führungsschulung und die Mitar-

beiter-/innen-Beurteilung intensiviert worden sind. Diese Massnahmen werden weitergeführt werden.

Zur Frage 3:

"Wäre die Ausschreibung eines "Sparideen-Wettbewerbs", dessen realisierbaren Vorschläge aus Anteilen der aus MitarbeiterInnen-Ideen gewonnenen finanziellen Mitteln prämiert werden, denkbar? (Analog des Reglements betreffend Ideen-Management in der Stadt Winterthur vom 11. März 1998.)"

Der Stadtrat hat am 20. August 2003 den Grossen Gemeinderat über das Projekt win.03 informiert, u.a. auch über die Beteiligung der Mitarbeitenden. In einem Brief des Stadtrates waren zu Jahresbeginn 2003 alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung über das Projekt win.03 orientiert und eingeladen worden, ausserhalb der Projektorganisation persönliche Anregungen und Vorschläge schriftlich einzureichen. Dabei wurde ihnen Anonymität zugesichert. Der Finanzkontrolle wurden in der Folge 75 Vorschläge und Anregungen eingereicht. Diese fanden, soweit sie vom Steuerungsausschuss als tauglich befunden wurden, Aufnahme in den Katalog der umzusetzenden Massnahmen oder in die Liste der Projekte. Andere Anregungen, die vor allem das Arbeits- und Führungsverhalten betrafen, wurden den Departementen zur Prüfung und allfälligen direkten Umsetzung zugestellt. Der Stadtrat wird anlässlich der Beantwortung der Schriftlichen Anfrage 2004-098 betreffend Sparvorschläge der städtischen Angestellten ausführlich über die im Rahmen von win.03 eingereichten Vorschläge berichten. Eine "Prämierung", die z.B. in Form von Einmalzulagen möglich wäre, wird allerdings aus dem Grunde nicht in Frage kommen, weil den Mitarbeitenden, die Vorschläge einreichten, strikte Anonymität zugesichert worden war.

Der Stadtrat wird bei Gelegenheit eines nächsten Sparpaketes dieses Instrument erneut anwenden. Die Durchführung eines eigentlichen Sparideen-Wettbewerbs aber würde eine administrativ aufwändige Organisation bedingen, insbesondere, wenn die Prämierung mit aus den Ideen gewonnenen Einsparungen verknüpft werden sollte. Die personellen Ressourcen für ein derartiges Unterfangen sind nicht vorhanden. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass aus einem solchen Wettbewerb mehr brauchbare Vorschläge resultieren würden, als mit der im Projekt win.03 gewählten Beteiligungsform. Deshalb rechtfertigt das Verhältnis von Aufwand und Ertrag ein Projekt dieser Art nicht.

Zur Frage 4:

"Was unternimmt der Stadtrat dafür, dass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit wahr nehmen können, ihre Verbesserungs- und Sparvorschläge vorbehaltlos von der Ideenkoordinationsstelle prüfen zu lassen?"

Der Stadtrat hat mit SRB-Nr. 98-0390 das "Reglement betreffend Ideen-Management in der Stadt Winterthur" erlassen und auf 1. April 1998 in Kraft gesetzt. Diese in der Erlass-Sammlung publizierte Verordnung ersetzte das frühere Reglement über das Vorschlagswesen. Zusammengefasst verschafft es den Mitarbeitenden die Möglichkeit, durch konkrete Verbesserungsideen an einer sinnvollen und rationellen Gestaltung des Arbeitsgeschehens mitzuwirken. Das Reglement regelt ausführlich das Verfahren und die Zuständigkeiten.

In den Jahren 2002/2003 gingen insgesamt drei Vorschläge auf diesem Weg ein. Frühere Versuche, mittels Aufrufen im Stadtinfo und der Durchführung eines Wettbewerbs mehr brauchbare Ideen zu generieren, erwiesen sich als Fehlschlag. Selbst die Reportage mit Bildern über die Ehrung von erfolgreichen Ideenlieferanten brachte keine zusätzlichen Vorschläge. Auch die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse und andere Verwaltungen kennen das Problem, dass bei den öffentlichen Verwaltungen erfahrungsgemäss nur verhältnismässig wenige Ideen eingehen, und dass das Ideen-Management auf ein beschränktes Interesse stösst.

Die vorbehaltlose Prüfung der im Rahmen des Ideenmanagements eingereichten Vorschläge ist auf Grund des geltenden Reglementes somit gewährleistet. Hingegen ergeben sich auf anderer Ebene Probleme: Einmal ist das Verfahren verhältnismässig kompliziert und schwerfällig. Es besteht zudem eine Überschneidung mit der einfachen und effizienten Beteiligungsform, wie sie für win.03 gewählt wurde und bei weiteren Sparmassnahmen erneut anvisiert werden soll (siehe zu Frage 3), indem das Ideen-Management Vorschläge primär aus dem eigenen Bereich im Auge hat und mit Prämien von 30% der erzielbaren Netto-Jahreseinsparung für Sparpakete wie win.03 nicht tauglich ist. Der Stadtrat wird daher dieses Reglement überprüfen und durch ein anderes, auf die aktuellen finanziellen und personellen Ressourcen abgestimmtes Verfahren ersetzen.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

E. Wohlwend

Der Stadtschreiber:

A. Frauenfelder