

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 1. Juni 2017

428.

Schriftliche Anfrage der FDP- und der Grüne-Fraktionen betreffend Projekt «Werte» der Alterszentren der Stadt Zürich (ASZ), Gründe, Kosten und inhaltliche Ausrichtung des Projekts sowie Umgang mit Vorbehalten der Mitarbeitenden

Am 1. März 2017 reichten die FDP- und die Grüne-Fraktionen folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2017/35, ein:

Die Alterszentren der Stadt Zürich (ASZ) leisten hierorts einen wesentlichen Beitrag zu einer diversifizierten und adäquaten Altersversorgung. Insbesondere auch die Erhebungen betreffend die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner zeigen auf, dass in den einzelnen Institutionen im täglichen Einsatz ausgezeichnete Arbeit geleistet wird. Nichtsdestoweniger waren in der jüngeren Vergangenheit bestimmte Entwicklungen zu bemerken, welche einer näheren Überprüfung bedürfen (vgl. hierzu auch die Schriftliche Anfrage vom 1. März betreffend „Betriebsklima und Personalführung“):

Unter dem Oberbegriff „Werte“ wurden in den letzten zwei Jahren diverse Aktionen, Seminare, Retraiten, Konferenzen und anderweitige Anlässe durchgeführt. So resultierten zunächst aus einem zweitägigen Werteworkshop Ende August 2015, an dem rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Alterszentren (AZ) und Management und Services (Direktion) teilnahmen, neun allgemeine Werte (Leidenschaft, Herzlichkeit, Qualität, Vertrauen, Wertschätzung, Respekt, Offenheit, Fortschritt und Verbindlichkeit), die als Bezugsrahmen für das tägliche Handeln, als Orientierung für die Weiterentwicklung und zur Einleitung eines allgemeinen Kulturwandels in den ASZ dienen sollen (siehe z.B. „taufersch“ vom September 2015 und Dezember 2015). Das Projekt „Werte“ wurde alsdann im Jahre 2016 aufwändig vorangetrieben und soll auch 2017 intensiv fortgesetzt werden. In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Mit welcher Veranlassung bzw. aus welchen Gründen wurde das Projekt „Werte“ in dieser Grössenordnung lanciert? Wurde vorgängig ein Projektbeschrieb (inkl. Budget) erstellt, und welche konkreten Zielsetzungen werden mit dem Projekt verfolgt? Wie bzw. mit welchen Messgrössen wird deren Erreichung überprüft? Welcher (konkrete) Nutzen entsteht für die ASZ-Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Mitarbeitenden?
2. Welche Kosten waren gesamthaft mit der Einführung - einschliesslich sämtlicher Vorarbeiten - sowie der Umsetzung des Projekts im Jahre 2015 und 2016 verbunden? Wir bitten unter anderem um eine detaillierte Aufstellung der Kosten bezüglich folgender Punkte (nicht abschliessende Aufzählung):
 - externe Projektbegleitung (Moderation der Veranstaltungen, Entwicklung der Symbole durch eine PR-Agentur, Musiker für den Startevent, Filmerstellung DVD/ Intranet u.v.m.)
 - Durchführung der Werte-Workshops (bspw. die Kosten für die Räumlichkeiten und die Verpflegung, Weiterbildungskosten für die „Wertebotschafterinnen und Wertebotschafter“ inkl. Arbeitszeit)
 - Durchführung eines Werteseminars für Kaderleute in Ostfriesland (Teilnehmerzahl, Kosten für Anreise, Aufenthalt, Verpflegung, Arbeitszeit etc.)
 - Durchführung der Weiterbildung „Potential entfalten, sich und andere führen“ (Teilnehmerzahl, Kosten für Anreise, Aufenthalt, Verpflegung, Arbeitszeit u.a.)
 - Umsetzung des Werte-Projekts in den ASZ-Einheiten (herzustellende Kunstwerke, hausinterne Events etc.)
 - Herstellung/Erwerb von Druckerzeugnissen (Plakate, A4-Flyer, Rückmeldekärtchen usw.), Schlüsselanhängern und Buttons
3. In welcher Höhe wird sich der Aufwand der „Wertbotschafterinnen“ und der weiteren Mitarbeitenden für das Projekt im Jahre 2017 belaufen? Was ist z.B. unter dem Begriff „Schatzsuche“ zu verstehen? Wir bitten um Erläuterung aller vorgesehenen Massnahmen sowie um eine detaillierte (Gesamt-)Aufstellung der hierfür budgetierten Kosten.
4. Wer hat das Projekt „Werte- und Kulturwandel“ initiiert? War die verantwortliche Stadträtin hinsichtlich aller Punkte informiert, und hat sie das Projekt vorbehaltlos gutgeheissen? Ist das Projekt grundsätzlich „politisch“ erwünscht, und wird dieses auch vom (Gesamt-)Stadtrat begrüsst resp. mitgetragen?
5. Wurden bei der Ausgestaltung und Steuerung des Projekts alle Kadermitarbeiterinnen und -mitarbeiter (einschliesslich sämtlicher Geschäftsleitungsmitglieder) berücksichtigt bzw. miteinbezogen? Falls nein: weshalb nicht? Nach welchen Kriterien fand eine allfällige Auswahl statt?

6. Mit welcher Begründung und mit welcher Legitimation (Ausbildung u.a.) führen die ASZ-Direktorin und das Vizedirektorium die Weiterbildungen „Potential entfalten, sich und andere führen“ (stufenübergreifend) durch? Besteht dadurch nicht die Gefahr, dass ein Rollenkonflikt entstehen könnte?
7. Bspw. in der Einladung zur Kaderretraite 2016 in der Kartause Ittingen zum Thema „Unterstützende Führung“ ist davon die Rede, dass eine Reflexion des gemeinsamen Führungsverständnisses auf Basis „moderner Erkenntnisse der Hirnforschung“ angedacht sei. Was hat es hiermit auf sich? Inwiefern fließen diese Inhalte in die Unternehmensentwicklung der ASZ (Werte-Projekt, Führungskonzept u.a.) konkret ein? Welche Rolle spielen hierbei die Herren Gerald Hüther und Alexander Hartmann (Stichwort „Reality Loop“ etc.)? Finden sich in den Curricula „Potential entfalten, sich und andere führen“ die Haltungen der beiden obgenannten Herren wieder? Wie steht der Stadtrat dazu, dass die Direktorin den Lehren von Bodo Janssen Leit- bzw. Vorbildcharakter zuschreibt (vgl. die „Klostertage“ für ausgewählte Kadermitarbeitende, welche u. a. von Bodo Janssen geführt wurden)? Inwiefern fassen diese „modernen Erkenntnisse der Hirnforschung“ auf einem (seriösen) wissenschaftlichen Fundament?
8. Trifft es zu, dass anlässlich der erwähnten Veranstaltungen teilweise auch die Preisgabe sensibler persönlicher Informationen verlangt wird? Welche Konsequenzen sind zu gewärtigen, wenn eine entsprechende Partizipation durch eine (Kader-)Mitarbeiterin oder einen (Kader-)Mitarbeiter hinterfragt wird?
9. Wie stellt sich der Stadtrat zum Empfinden eines Teils der ASZ-Mitarbeiterinnen und ASZ-Mitarbeiter, als dass man sich bei allgemeinen Vorbehalten gegenüber dem Aufwand und dem Vorgehen bezüglich des „Werte“-Projektes zur „persona non grata“ wandle? Wie werden die eingangs erwähnten Werte von der Direktorin, dem Vizedirektor bzw. der Vizedirektorin sowie den weiteren Vorgesetzten in der Direktion (vor-)gelebt (Vorbildfunktion)?
10. Nach welchen Kriterien werden Aufträge an Dritte in Zusammenhang mit dem „Werte“-Projekt vergeben, so bspw. betreffend die Moderation entsprechender Veranstaltungen? Wer ist in die Entscheidungsfindung involviert?

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

Die Alterszentren Stadt Zürich (ASZ) bieten rund 2100 betagten Zürcherinnen und Zürchern ein sicheres und gemeinschaftliches Zuhause. Der Kernauftrag besteht darin, Wohnen und Lebensqualität für hochaltrige Menschen bis zu ihrem Lebensende sicherzustellen. Diesem Auftrag wird an 24 ASZ-Standorten nachgelebt. Angesichts der räumlichen Distanz zwischen den Zentren ist es umso wichtiger, dass die Arbeit für und mit alten Menschen unter einem gemeinsamen Wertedach und mit einheitlichen Zielvorstellungen sowie Haltungen stattfindet, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren. Die Werte bilden das Fundament, auf dem sich ASZ als attraktive Arbeitgeberin gegen aussen und als sicheres und qualitätsbewusstes Zuhause gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern positioniert. Die Arbeit in einem Alterszentrum ist nahe am Leben – und nahe am Tod. Eine gemeinsame Werteorientierung ist unter dieser Voraussetzung zentral. Angesichts knapper Ressourcen und des ernstzunehmenden Fachkräftemangels ist eine klare Positionierung aber auch aus wirtschaftlichen Gründen notwendig.

Die ASZ bewegen sich mit einer werteorientierten Führungskultur im Rahmen der städtischen HR-Strategie und entsprechen ihren Grundsätzen. *«Eine Führungskultur mit geteilten Wertvorstellungen ist handlungsleitend und gibt Orientierung im Führungsalltag»* (STRB Nr. 138/2017). Nach diesen einleitenden Bemerkungen können die Fragen wie folgt beantwortet werden:

Zu Frage 1 («Mit welcher Veranlassung bzw. aus welchen Gründen wurde das Projekt „Werte“ in dieser Grössenordnung lanciert? Wurde vorgängig ein Projektbeschrieb (inkl. Budget) erstellt, und welche konkreten Zielsetzungen werden mit dem Projekt verfolgt? Wie bzw. mit welchen Messgrössen wird deren Erreichung überprüft? Welcher (konkrete) Nutzen entsteht für die ASZ-Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Mitarbeitenden?»):

Die zentralen Herausforderungen des heutigen Branchenumfelds der Alterszentren sind der Fachkräftemangel und die Erfordernis, trotz wirtschaftlich knappen Mitteln alten Menschen ein sicheres, gemeinschaftliches und vor allem «menschliches» Zuhause zu bieten. Die Personalerhaltung ist vor diesem Hintergrund eine der wichtigsten unternehmerischen Stellschrauben. Gute Fachkräfte an das Unternehmen zu binden und das Know-how langfristig zu sichern ist

eine strategische Herausforderung. Dies umso mehr, als dass es keine angezeigte Strategie ist, auf die Migration von Fachkräften aus dem Ausland zu setzen (vgl. Institut Neumünster 2010, Grenzen der Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte: www.curaviva.ch/Sekundaeranalyse/Pflegenotstand/Langzeitpflege). Ein gemeinsames Wertedach schafft die nötige Verbundenheit der Mitarbeitenden in einer dezentralen Organisation. Es gehört zum Kit, der die ASZ als Ganzes zusammenhält und trägt zum Profil der Organisation bei. Aus diesen Gründen hat die Vorsteherin des Gesundheits- und Umweltsportdepartements (GUD) die Direktorin der ASZ beauftragt, einen Kulturwandelprozess hin zu einer von allen Alterszentren und Führungsebenen getragenen, werteorientierten Unternehmenskultur und Dienstleistungshaltung zu initiieren. Es sollten die für die ASZ prägnantesten und wichtigsten Werte gemeinsam herausgearbeitet und festgelegt werden. Diese bilden den Rahmen für die Zusammenarbeit, das Führungshandeln und eine gemeinsame Haltung gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern. Damit einher ging der Wunsch nach einer Schärfung des Profils der Alterszentren als eigenständige Dienstabteilung, die unabhängig von den städtischen Pflegezentren dezentral an 24 Standorten geführt wird. Der Kulturwandelprozess ist auch eine Antwort auf ein verändertes Branchenumfeld, das mit der Einführung der neuen Pflegefinanzierung seit 2011, zunehmendem Wettbewerb auch unter den einzelnen ASZ-Standorten und dem Fachkräftemangel rauer geworden ist.

Die Arbeit an Kultur, Werten und Führung bildet das Fundament einer Organisation und ist kein Projekt, sondern ein langfristiger Prozess. Deshalb, und weil ein Grossteil dieser Arbeit Bestandteil des normalen Führungsalltags ist, gibt es keinen vorgängigen Projektbeschreibung. Selbstverständlich werden die Arbeiten jedoch umsichtig geplant, gesteuert und abgestimmt. Von Mitte 2015 bis Ende 2016 lag der Fokus auf dem Erlangen eines gemeinsamen Verständnisses der Werte sowie auf dem sicht- und erlebbar machen derselben. Zusätzlich wurden erste Vorhaben unter dem Titel «Potenzialentfaltung» initiiert. Die dafür notwendigen Schritte wurden im Rahmen der vorhandenen Mittel geplant. Im weiteren Entwicklungsprozess wird die werteorientierte Führungs- und Unternehmenskultur innerhalb der vorhandenen Gefässe und durch gezielte Workshops weiter verankert.

Zielsetzungen sind:

- Mitarbeitende finden und halten,
- Mitarbeitende schnell in ein gut vermittelbares, kraftvolles Wertesystem integrieren,
- eine gemeinsame, wertschätzende Haltung in der Arbeit mit den Bewohnenden,
- hohe Lebensqualität schaffen, trotz knapper Personalressourcen,
- hoch engagierte, zugewandte Mitarbeitende, die effizient arbeiten, ohne auszubrennen.

Die Messgrössen beziehen sich auf die oben genannten Zielsetzungen. Zu den Messgrössen gehören eine ausreichende Anzahl kompetenter, leistungsfähiger und zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weitere Messgrössen sind die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner, die hohe Auslastung der Alterszentren sowie die grosse Nachfrage nach Plätzen innerhalb der Stadt Zürich.

Zu Frage 2 («Welche Kosten waren gesamthaft mit der Einführung - einschliesslich sämtlicher Vorarbeiten - sowie der Umsetzung des Projekts im Jahre 2015 und 2016 verbunden? Wir bitten unter anderem um eine detaillierte Aufstellung der Kosten bezüglich folgender Punkte (nicht abschliessende Aufzählung):

- externe Projektbegleitung (Moderation der Veranstaltungen, Entwicklung der Symbole durch eine PR-Agentur, Musiker für den Startevent, Filmerstellung DVD/ Intranet u.v.m.)
- Durchführung der Werte-Workshops (bspw. die Kosten für die Räumlichkeiten und die Verpflegung, Weiterbildungskosten für die „Wertebotschafterinnen und Wertebotschafter“ inkl. Arbeitszeit)
- Durchführung eines Werteseminars für Kaderleute in Ostfriesland (Teilnehmerzahl, Kosten für Anreise, Aufenthalt, Verpflegung, Arbeitszeit etc.)
- Durchführung der Weiterbildung „Potential entfalten, sich und andere führen“ (Teilnehmerzahl, Kosten für Anreise, Aufenthalt, Verpflegung, Arbeitszeit u.a.)

- **Umsetzung des Werte-Projekts in den ASZ-Einheiten (herzustellende Kunstwerke, hausinterne Events etc.)**
- **Herstellung/Erwerb von Druckerzeugnissen (Plakate, A4-Flyer, Rückmeldekärtchen usw.), Schlüsselanhängern und Button»):**

Die Gestaltung der werteorientierten Kultur ist zu einem grossen Teil Bestandteil des normalen Führungsalltags. Die Weiterentwicklung der Organisation und die Erbringung einer guten Dienstleistungsqualität gehören zur Alltagsarbeit von Fach- und Führungskräften. Daher ist ein separates Ausweisen von Kosten und Arbeitszeit zugunsten der Unternehmenskultur bei Projekten, Planungsarbeiten, Führungsgesprächen, Fachtagungen, Sitzungen oder Veranstaltungen kaum möglich.

Bei strategischen Entwicklungsprozessen mit Wirkung auf alle Alterszentren der Stadt Zürich ist es ergebnisrelevant, dass Mitarbeitende von allen Standorten und aus allen Bereichen und Funktionen teilnehmen. Werte müssen in einem offenen Dialog und breit abgestützt erarbeitet werden. Dazu dienten die zwei Werte-Workshops, die in Form von Grossgruppenveranstaltungen durchgeführt wurden. So konnten auf effiziente Weise gemeinsame Werte formuliert und bezüglich der Mitarbeitenden Repräsentativität erreicht werden. Die Durchführung eines Werte-Workshops mit rund 150 Mitarbeitenden der ASZ kostete durchschnittlich Fr. 280.– pro Person (inklusive Moderation, Räumlichkeiten, Verpflegung usw.) 2015 und 2016 fand je ein Workshop zu den Werten statt. Die Workshops dauerten 1 bzw. 1¼ Tage und wurden in Zürich durchgeführt. Um die Arbeitsfähigkeit und den Zusammenhalt der 150 Personen zu stärken, ist dem ersten Workshop eine Sequenz mit Drumcafé vorangegangen (Fr. 34.– pro Person).

Die Kosten für redaktionelle Arbeiten, Abstimmung Wording, Grafikarbeiten und Umsetzungs-ideen durch eine PR-Agentur betrugen Fr. 32 000.–. Der Initialaufwand, um die Werte im Alltag der 24 Standorte und für die 1500 Mitarbeitenden sichtbar zu machen und zu verankern, belief sich auf rund Fr. 25 000.– (Buttons, Anhänger für den Berufsschlüssel der Mitarbeitenden, Flyer und Plakate). Zudem wurden Karten zur Verfügung gestellt, um gegenüber Kolleginnen und Kollegen persönlich Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen und die Feedbackkultur zu stärken (total Fr. 3900.–).

Damit diejenigen Mitarbeitenden, welche nicht persönlich an den beiden Werte-Workshops teilnehmen konnten, den Prozess nachvollziehen konnten, wurde von den Konferenzen je ein kurzer Film gedreht. Die Produktionskosten pro Film beliefen sich auf Fr. 2300.–. Dies ist eine effiziente und effektive Form des Teilhabens für Mitarbeitende mit unterschiedlichen Muttersprachen und in einer dezentralen Organisation mit 24 Standorten.

Es war den einzelnen Alterszentren überlassen, wie sie die gemeinsam formulierten Werte in ihren Häusern sicht- und erlebbar machten. Oftmals wurden die Arbeiten mit Mitarbeitenden- anlässen oder Teamentwicklung verbunden. Die finanzielle Bezifferung des Anteils «Werte sichtbar machen» ist kaum möglich. Bezüglich Zeitaufwand der Wertebotschafterinnen und -botschafter s. Frage 3.

Die längerfristige Förderung der Unternehmenskultur sowie der Potenzialentfaltung findet einerseits in den regulären Gefässen und im Führungsalltag und andererseits in Workshops statt. Zu nennen sind die internen Führungsworkshops «Sich selbst und andere führen». Die Kosten belaufen sich auf rund Fr. 450.– pro Person für ein 2-tägiges Modul. 2015 und 2016 wurden in der Kartause Ittingen vier Module mit je 16–18 Teilnehmenden aus verschiedenen Führungsebenen durchgeführt.

2015 und 2016 haben zudem insgesamt 28 Kaderpersonen den externen Kurs «Wertschätzend führen – Menschen begeistern» bei Team Benedikt besucht. Die Kosten für einen dreitägigen Kurs belaufen sich pro Person auf durchschnittlich Fr. 1500.– (Kurskosten, Reise und Unterkunft). Die Kurse finden mehrheitlich in der Nähe von Würzburg statt.

Die finanziellen Mittel für die oben geschilderten Workshops, ASZ-Konferenzen, Drucksachen, grafischen Arbeiten, Kurzfilme, Weiterbildungen sowie für Schlüsselanhänger und Buttons betrugen 2015 rund Fr. 108 000.– und 2016 rund Fr. 125 000.–. Auf die 24 AZ-Standorte verteilt beliefen sich die Kosten im Jahr 2016 somit im Schnitt pro AZ auf rund Fr. 5200.–. Die Aufwendungen betrafen verschiedene Konti.

Zu Frage 3 («In welcher Höhe wird sich der Aufwand der „Wertbotschafterinnen“ und der weiteren Mitarbeitenden für das Projekt im Jahre 2017 belaufen? Was ist z.B. unter dem Begriff „Schatzsuche“ zu verstehen? Wir bitten um Erläuterung aller vorgesehenen Massnahmen sowie um eine detaillierte (Gesamt-) Aufstellung der hierfür budgetierten Kosten»):

Wie unter Punkt 2 ausgeführt, findet die weitere Entwicklung der werteorientierten Kultur und der Fokus auf die Potenzialentfaltung vorwiegend im Arbeits- und Führungsalltag und in den bestehenden Gefässen statt. Unterstützt wird der Entwicklungsprozess durch interne Workshops und vereinzelte externe Kurse.

Die internen Führungswrkshops: 2017 wurden sechs Module mit je 16–18 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus verschiedenen Führungsebenen geplant oder bereits durchgeführt. Die Kosten für ein zweitägiges Modul betragen Fr. 450.– pro Person. Zu den Teilnehmenden zählen Leitungen Alterszentren, Leitungen Hotellerie, Leitungen Betreuung und Pflege, Leitungen Gastronomie aus verschiedenen AZ sowie weitere Personen mit Führungs- oder Stabsfunktionen. Die gemischten Gruppen unterstützen die Reflexion von «Führung und geführt werden» aus verschiedenen Perspektiven. Der funktions- und AZ-übergreifende offene Austausch wird sehr geschätzt und trägt zur Entwicklung des gemeinsamen Verständnisses von Führung und der eigenen Rolle bei. Bereits in den Workshops und auch darüber hinaus findet ein reger Austausch statt. Damit wächst eine gemeinsame Haltung in der dezentralen Organisation, die das Fundament eines wertschätzenden Miteinanders bildet, das für Bewohnende und Mitarbeitende gleichermaßen attraktiv ist.

Der externe Kurs: 2017 werden zehn Personen den Kurs «Wertschätzend führen – Menschen begeistern» von Team Benedikt besuchen. Die Kosten für den dreitägigen Kurs in Würzburg betragen Fr. 1500.– pro Person (Kurskosten, Reise und Unterkunft).

Der Begriff «WertbotschafterInnen» bezeichnet eine Gruppe aus je zwei Mitarbeitenden pro Standort der Alterszentren Stadt Zürich, die sich verstärkt um die Thematik werteorientierte Kultur kümmern. Ihnen obliegt die Aufgabe, zusammen mit den Leitungen der Alterszentren, die Grundwerte der Organisation im operativen Alltag sichtbar zu machen und zu verankern. 2016 fanden zwei Vernetzungstreffen aller Wertbotschafterinnen und -botschafter statt (insgesamt 1,5 Tage). Der übrige Zeitaufwand der Wertbotschafterinnen und -botschafter sowie allfällige Kosten richten sich nach den Aktivitäten des jeweiligen Alterszentrums.

In der Einführungszeit besuchten die Wertbotschafterinnen und -botschafter die 3 × 2 Tage dauernden internen Workshops «Potenzial entfalten – Wirkung erzielen». Im Zentrum stehen das Erkennen und Entfalten der eigenen Stärken und Möglichkeiten sowie das Einbringen in die tägliche Arbeit. Obschon nicht als Hauptziel formuliert, kann man insbesondere bei den Mitarbeitenden aus anderen Kulturen einen grossen Zuwachs an Selbstvertrauen und Freude an verantwortungsvoller Mitgestaltung beobachten. Dies unterstützt auch die Integration in die schweizerische Kultur. Der AZ-übergreifende Austausch wird sehr geschätzt und unterstützt die fachliche Entwicklung sowie das voneinander Lernen (Best Practice). Durchführungsorte waren die Räumlichkeiten von ASZ. Die Co-Moderation übernehmen ein GL-Mitglied und eine Leitung Alterszentrum. Ab Herbst 2017 sind die Workshops «Potenzial entfalten – Wirkung erzielen» für alle ASZ-Mitarbeitenden zugänglich. Die drei geplanten Kurse zu je 18 Teilnehmenden sind bereits ausgebucht. Zwei Tage finden 2017 statt und vier Tage verteilen sich auf 2018.

Für 2017 haben die Wertebotschafterinnen und -botschafter als Jahresaktion das Instrument «Schatzkiste» entwickelt. Je zwei Standorte von ASZ bilden ein Tandem. Die zwei Wertebotschafterinnen und -botschafter besuchen im Laufe des ersten Halbjahres ihre beiden Kolleginnen oder Kollegen, identifizieren die Alleinstellungsmerkmale (USP) des anderen Hauses (Schätze) und stellen sie in geeigneter Form dar. Ziele dieser Aktion sind das Aufzeigen innovativer Projekte einzelner Häuser, das Schaffen einer Identifikationsplattform für die Mitarbeitenden und die Förderung des Verständnisses einer lernenden Organisation. Der Zeitaufwand für den Besuch und das Beschreiben des «Schatzes» beträgt rund 6–8 Stunden pro Person. Der finanzielle Aufwand für die geschilderten Workshops und Weiterbildungen beträgt 2017 rund Fr. 80 000.–. Die Aufwendungen gehen zulasten verschiedener Konti.

Zu Frage 4 («Wer hat das Projekt „Werte- und Kulturwandel“ initiiert? War die verantwortliche Stadträtin hinsichtlich aller Punkte informiert, und hat sie das Projekt vorbehaltlos gutgeheissen? Ist das Projekt grundsätzlich „politisch“ erwünscht, und wird dieses auch vom (Gesamt-)Stadtrat begrüsst resp. mitgetragen?»):

Gemäss der Geschäftsordnung des Stadtrats leiten und beaufsichtigen die Dienstchefinnen und Dienstchefs ihre Dienstabteilung. Führungsfragen liegen primär in der Kompetenz und Verantwortung der Dienstchefinnen und Dienstchefs. Die Vorsteherin des GUD wurde über die wichtigen Eckpunkte des Prozesses regelmässig informiert. Für die Initiierung wird auf Frage 1 verwiesen. Eine werteorientierte Führungs- und Unternehmenskultur entspricht der HR-Strategie des Stadtrats (STRB Nr. 138/2017).

Zu Frage 5 («Wurden bei der Ausgestaltung und Steuerung des Projekts alle Kadermitarbeiterinnen und -mitarbeiter (einschliesslich sämtlicher Geschäftsleitungsmitglieder) berücksichtigt bzw. miteinbezogen? Falls nein: weshalb nicht? Nach welchen Kriterien fand eine allfällige Auswahl statt?»):

Die Steuerung strategisch relevanter Vorhaben und langfristiger Entwicklungsprozesse kann in einem grossen Betrieb wie den ASZ aus Effektivitäts- und Effizienzgründen nicht durch die gesamte Kaderbelegschaft erfolgen. Der Einbezug dutzender Führungskräfte bei der Steuerung des Prozesses wäre weder inhaltlich noch zeitökonomisch zielführend. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind bei unterschiedlichen Themen im Lead und treiben die entsprechenden Projekte voran.

In die Ausgestaltung und Umsetzung hingegen werden alle ASZ-Kadermitarbeitenden einbezogen sowie regelmässig über wichtige Vorhaben informiert (dies sind: Mitglieder der GL, die Leitungen der Alterszentren sowie die Bereichsleitungen und Stabsmitarbeitenden von Services). In fachliche Entwicklungen und bei Projekten sind auch die Bereichsleitungen der Alterszentren involviert (Leitungen Hotellerie, Leitungen Betreuung und Pflege, Leitungen Küche usw.) sowie Mitarbeitende aus verschiedenen Fachbereichen. Zu den Werte-Workshops waren z. B. alle oben genannten ASZ-Kadermitarbeitenden eingeladen. Die weiteren teilnehmenden Mitarbeitenden wurden von den Leitungen der Alterszentren ausgesucht. Der Mitgestaltung wird bei ASZ ein grosser Stellenwert beigemessen, weil dies die Identifikation und die Wirksamkeit fördert.

Zu Frage 6 («Mit welcher Begründung und mit welcher Legitimation (Ausbildung u.a.) führen die ASZ Direktorin und das Vizedirektorium die Weiterbildungen „Potential entfalten, sich und andere führen“ (stufenübergreifend) durch? Besteht dadurch nicht die Gefahr, dass ein Rollenkonflikt entstehen könnte?»):

Hierbei handelt es sich um Workshops zu «Führen und Mitarbeitende entwickeln». Das Ziel besteht darin, eine gemeinsame Haltung und ein gemeinsames Verständnis zu diesen Themen zu entwickeln und zu diskutieren wie dies bei ASZ gemeinsam umgesetzt werden kann. Mitarbeitende zu entwickeln gehört zu den Aufgaben jeder Führungskraft. Die Mehrheit der Mitarbeitenden steht den Workshops sehr positiv gegenüber, weil die Themen gemeinsam diskutiert und entwickelt werden und im Alltag sehr konkret umsetzbar sind. Das bereichs-, hierarchie- und AZ-übergreifende Arbeiten wird geschätzt und trägt zum gemeinsamen Ver-

ständnis bei, schafft Vertrauen und baut Distanz ab. Die Arbeitsweise entspricht einem zeitgemässen Führungsverständnis und führt bei bewusster und offener Kommunikation zu keinen Rollenkonflikten.

Zu Frage 7 («Bspw. in der Einladung zur Kaderretraite 2016 in der Kartause Ittingen zum Thema „Unterstützende Führung“ ist davon die Rede, dass eine Reflexion des gemeinsamen Führungsverständnisses auf Basis „moderner Erkenntnisse der Hirnforschung“ angedacht sei. Was hat es hiermit auf sich? Inwiefern fliessen diese Inhalte in die Unternehmensentwicklung der ASZ (Werte-Projekt, Führungskonzept u.a.) konkret ein? Welche Rolle spielen hierbei die Herren Gerald Hüther und Alexander Hartmann (Stichwort „Reality Loop“ etc.)? Finden sich in den Curricula „Potential entfalten, sich und andere führen“ die Haltungen der beiden obgenannten Herren wieder? Wie steht der Stadtrat dazu, dass die Direktorin den Lehren von Bodo Janssen Leit- bzw. Vorbildcharakter zuschreibt (vgl. die „Klostertage“ für ausgewählte Kadermitarbeitende, welche u. a. von Bodo Janssen geführt wurden)? Inwiefern fussen diese „modernen Erkenntnisse der Hirnforschung“ auf einem (seriösen) wissenschaftlichen Fundament?»):

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als umfassendes und wissenschaftlich abgestütztes Konzept basiert auf dem Gedanken, dass Mitarbeitende mit einer hohen Lebensqualität gesünder und leistungsfähiger sind. Beeinflusst werden Lebensqualität und Leistungsfähigkeit durch das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden sowie die Verhältnisse im Unternehmen. Zu einem wirkungsvollen BGM gehört auch eine wertschätzende und werteorientierte Unternehmenskultur.

Sowohl die Gehirnforschung mit den bildgebenden Verfahren wie auch die Positive Psychologie mit ihren umfangreichen Forschungen legen nahe, dass ein werteorientierter, unterstützender und wertschätzender Umgang mit Menschen sowohl das Wohlbefinden als auch die Leistungsfähigkeit steigern.

In diesem Zusammenhang ist aus der Gehirnforschung nicht nur Prof. Dr. rer. nat., Dr. med. habil. Gerald Hüther (Neurobiologe mit langjähriger Tätigkeit an der Uni Göttingen) zu nennen, sondern auch Prof. Dr. med. Joachim Bauer (Neurobiologe, Arzt und Psychotherapeut an der Uni Freiburg) oder Prof. Dr. rer. nat. Lutz Jäncke (Lehrstuhl für Neuropsychologie an der Uni Zürich und Seminarleiter zur Gehirnforschung für Führungskräfte am ZfU). Sie alle zeigen in ihren langjährigen Forschungsarbeiten u. a. auf, was es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht und wie Menschen gesund und leistungsfähig bleiben. Dabei spielen Wertschätzung, das Mitgestalten, eine hohe Identifikation und Begegnungen auf Augenhöhe eine wichtige Rolle.

Bodo Janssen ist ein Unternehmer, der die Erkenntnisse der genannten Forschungsgebiete konsequent in der Praxis umsetzt. Er und zahlreiche andere, erfolgreiche Unternehmen zeigen anwendungsorientiert, was werteorientierte Unternehmensführung bedeutet und welche beachtlichen Veränderungen durch die Berücksichtigung der Erkenntnisse der Positiven Psychologie und der Gehirnforschung möglich sind. Bodo Janssen referiert auch in der Schweiz, so jüngst am 7. St. Galler Leadership-Tag der Universität St. Gallen zum Thema «Arbeitskultur 4.0 – Europäische Erfolgsmodelle und Trends». Es sei zudem auf einen Artikel vom Januar 2017 im Harvard Business Manager verwiesen.

Sowohl die genannten umfangreichen Forschungsergebnisse wie auch die konkreten Anwendungsbeispiele sind im Sinne der lernenden Organisation sehr unterstützend. Sie ermöglichen von Forschung und Praxis zu lernen und das mitzunehmen, was für den Prozess bei ASZ hilfreich und erfolgversprechend ist. Haltungen von Gerald Hüther und anderen Gehirnforscherinnen und Gehirnforschern bezüglich Wertschätzung, lebenslangem Lernen, Begeisterung, Mitgestaltung und kollegialer Zugehörigkeit sind u. a. Diskussionspunkte in den Workshops; ebenso wie die Wirkung von Überzeugungen und Erfahrungen auf das Handeln, das von Alexander Hartmann in einem Video gut beschrieben wird.

Zu Frage 8 («Trifft es zu, dass anlässlich der erwähnten Veranstaltungen teilweise auch die Preisgabe sensibler persönlicher Informationen verlangt wird? Welche Konsequenzen sind zu gewärtigen, wenn eine entsprechende Partizipation durch eine (Kader-)Mitarbeiterin oder einen (Kader-)Mitarbeiter hinterfragt wird?»):

Gemeinsames Lernen basiert auf gemeinsamen Erfahrungen. ASZ stärkt eine werteorientierte Unternehmenskultur, in der respektvolles Verhalten anerkannt und geschätzt wird. Respekt vor der Autonomie eines Menschen gehört zwingend dazu – erst recht für eine Organisation, die im Altersbereich tätig ist. Workshops leben von den Teilnehmenden und ihrer Bereitschaft, sich einzubringen. Selbstverständlich wurde und wird niemals die Preisgabe von persönlichen Informationen «verlangt». Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ASZ sind jederzeit eingeladen, auch kritische Gedanken einzubringen. Dies mit dem Ziel, dass der Austausch und das gemeinsame Lernen gefördert und damit die Unternehmenskultur gestärkt wird.

Zu Frage 9 («Wie stellt sich der Stadtrat zum Empfinden eines Teils der ASZ-Mitarbeiterinnen und ASZ-Mitarbeiter, als dass man sich bei allgemeinen Vorbehalten gegenüber dem Aufwand und dem Vorgehen bezüglich des „Werte“-Projektes zur „persona non grata“ wandle? Wie werden die eingangs erwähnten Werte von der Direktorin, dem Vizedirektor bzw. der Vizedirektorin sowie den weiteren Vorgesetzten in der Direktion (vor-)gelebt (Vorbildfunktion)?»):

Die Identifikation der Mitarbeitenden der ASZ ist hoch und die Bewohnerinnen und Bewohner sind zufrieden, wie die Zufriedenheitsbefragungen der letzten Jahre deutlich gezeigt haben. In einem bewegten Umfeld ist dies nicht selbstverständlich: Das neue Pflegegesetz musste nach 2011 innert kürzester Zeit umgesetzt werden und der Finanzrahmen ist enger geworden. Der Organisationsentwicklungsprozess hat auch vor diesem Hintergrund zum Ziel, die ASZ zukunftsgerichtet weiterzuentwickeln und fit zu machen. Kulturwandelprozesse – die eine intensive Beschäftigung mit dem Betrieb und der Unternehmensphilosophie erfordern und möglicherweise Veränderungen zur Folge haben – bieten naturgemäss Reibungspunkte. Typische Merkmale sind ein grosses Informationsbedürfnis und unterschiedliche Interpretationen des geplanten Vorgehens. Kommunikation ist in diesem Zusammenhang wichtig und wird auch im Prozess von ASZ laufend verbessert. Der Kulturwandelprozess wird von einer klaren Mehrheit der ASZ-Führungskräfte, und insbesondere von den meisten Zentrumsleitenden, als wertvolle Chance zum gemeinsamen Gestalten und als Investition in die Zukunft begrüsst. Positive Veränderungen können bereits wahrgenommen werden, sei es im Hinblick auf die Freude über den Prozess oder die ASZ als Arbeitgeberin, sei es in Bezug auf die Identifikation mit den Werten, die vom Topkader nach bestem Wissen und Gewissen vorgelebt werden. Selbstverständlich gibt es zu unterschiedlichen Fragestellungen auch unter den Kadermitarbeitenden unterschiedliche Meinungen. Es gehört zur Betriebskultur der ASZ, mit Kritik gewinnbringend umzugehen. Divergierende Wahrnehmungen geben die Möglichkeit, Rollen zu klären und Missverständnisse auszuräumen. Darum hat die Vorsteherin des GUD anlässlich der ASZ-Kaderkonferenz vom 24. November 2016 und in Absprache mit der Direktorin den Kadermitarbeitenden das Angebot gemacht, dass man sich zusätzlich bei der Ombudsfrau äussern könne. Die anonymisierten Rückmeldungen, unter ihnen auch gegenüber dem Prozess positive Stimmen, zeigen auf, dass es Bedürfnisse nach weiteren Klärungen und Informationen sowie vermehrtem Einbezug in die Schwerpunktsetzung gibt. Es wurde u. a. die Sorge geäussert, der zeitlich sehr anspruchsvolle Prozess könnte in den einzelnen Zentren zu Überlastungen und Überforderungen führen. Die eingebrachten Themen werden in Kader-Workshops, teilweise mit externer Moderation, weiterbearbeitet und zusätzliche Informationsinstrumente geschaffen. Die Vorsteherin des GUD steht dazu mit der Direktorin in einem regelmässigen Austausch.

Zu Frage 10 («Nach welchen Kriterien werden Aufträge an Dritte in Zusammenhang mit dem „Werte“Projekt vergeben, so bspw. betreffend die Moderation entsprechender Veranstaltungen? Wer ist in die Entscheidungsfindung involviert?»):

Für die Durchführung der Werte-Workshops brauchte es eine erfahrene Moderation, die den Erfordernissen eines Grossgruppenanlasses gerecht wurde. Kenntnisse und Erfahrungen in Organisationsentwicklung sind genauso nötig wie Erfahrung bei der Prozessbegleitung mit öffentlichen Auftraggebern. Es wurde Wert auf einen partizipativen Ansatz gelegt. Die Beauftragung erfolgte durch die Direktorin der ASZ in Absprache mit der Vorsteherin des GUD. Es wurde dieselbe Firma beauftragt, die die Grossgruppenveranstaltungen von HRZ zur Erarbeitung der städtischen Führungsgrundsätze moderierte.

Vor dem Stadtrat

die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cucho-Curti