

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 1. Juni 2017

429.

Schriftliche Anfrage der FDP-Fraktion und der Grüne-Fraktion betreffend Fluktuation bei den Kadermitarbeitenden der Alterszentren der Stadt Zürich (ASZ), Gründe, Ausmass und Entschädigungsfolgen betreffend den Abgängen, Hintergründe zu den möglichen Konflikten sowie Stellenentwicklung bei den Stabsstellen und in der Geschäftsleitung

Am 1. März 2017 reichten die FDP-Fraktion und die Grüne-Fraktion folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2017/36, ein:

Die Alterszentren der Stadt Zürich (ASZ) sind wichtiger Bestandteil der hiesigen Altersversorgung; in den einzelnen Institutionen wird im täglichen Einsatz hervorragende Arbeit geleistet. Allerdings waren in der jüngeren Vergangenheit bestimmte Entwicklungen festzustellen, die einer näheren Überprüfung bedürfen (vgl. hierzu auch die Schriftliche Anfrage vom 1. März 2017 betr. „Werte und Kulturwandel“): So mussten sowohl unter den AZ-Leiterinnen und AZ-Leitern als auch in der ASZ-Geschäftsleitung in den letzten fünf Jahren zahlreiche Abgänge verzeichnet werden. In Sorge um Qualität, Konstanz und Wohlergehen der Mitarbeitenden sowie der Bewohnerinnen und Bewohner bitten wir deshalb um Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie viele GL-Mitglieder, Bereichsleitungen, Stabsmitarbeitende in der Direktion und AZ-Leiterinnen/AZ-Leiter haben seit dem 1. Januar 2011 die ASZ verlassen? Wer hat die Kündigung ausgesprochen? Mit welchen Begründungen sind die entsprechenden Kündigungen erfolgt? Wir bitten um eine detaillierte Aufstellung. Ferner: In welcher Weise werden die Austrittsgründe gewichtet? Wie wird Hinweisen auf allfällige Mängel nachgegangen?
2. In Zusammenhang mit obiger Frage: Wurden Abgangsentschädigungen ausbezahlt bzw. anderweitige Versprechungen (Lohnfortzahlungen, besondere Vorsorgeleistungen u.a.) gemacht? Wenn ja: in welcher Höhe bzw. welche? Wir bitten wiederum um eine profunde Auflistung, gesondert nach GL-Mitgliedern, Bereichsleitungen, Stabsmitarbeitenden in der Direktion und AZ-Leitungen.
3. Ist es richtig, dass unter der jetzigen Direktorin die Geschäftsleitung und die Stabsstellen aufgestockt wurden, während die Stellenprozente in den AZ-Einheiten demgegenüber restriktiver als in der Vergangenheit gehandhabt werden? Falls ja: Weshalb wurde die beschriebene Aufstockung durchgeführt? Um wie viele Stellenprozente handelt es sich? Wir bitten um Angabe der Stellenwerte bei Antritt der Direktorin im Vergleich zum heutigen Stand. Ferner: Welche konkreten Einsparungen wurden getätigt, damit sich diese Aufstockung realisieren liess? Trifft es zu, dass Entscheidungen und Vorgaben zunehmend „zentral“ anstatt „vor Ort“ gefällt werden? Wenn ja: Warum?
4. Es entsteht der Eindruck, als sei innerhalb den ASZ eine Spaltung unter den Kadermitarbeitenden eingetreten; das Vertrauen untereinander und gegenüber der Geschäftsleitung scheint beeinträchtigt. So hat die zuständige Stadträtin anlässlich der Kaderkonferenz im November 2016 angeboten, dass man sich bei der Ombudsfrau melden könne, um dort allfällige Bedenken zu deponieren. Wie geht die ASZ-Direktorin hiermit um? Welche Massnahmen zur Konfliktlösung hat sie bereits ergriffen und welche sind weiter geplant?
5. In welcher Höhe bewegen sich die kurz- sowie langfristigen Absenzen (Unfall/Krankheit) der GL-Mitglieder, Bereichsleitungen, übrigen Mitarbeitenden im Bereich Management und Services und der AZ-Leitungen in den Jahren 2014, 2015 und 2016? Wir bitten um Angabe der Anzahl betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und um Angabe der besagten Abwesenheiten in Tagen sowie in Prozent. Ausserdem: Ist es korrekt, dass die Absenzenquote bei Management und Services diejenige der übrigen Mitarbeitenden in den Alterszentren deutlich übertrifft? Falls ja: Was sind die Hintergründe hierfür?

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. Die zentralen Herausforderungen des heutigen Branchenumfelds der Alterszentren sind der Fachkräftemangel und die Erfordernis, trotz wirtschaftlich knappen Mitteln alten Menschen ein sicheres, gemeinschaftliches und v. a. «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. Das Wohlergehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist deshalb ein zentrales Anliegen der ASZ als Arbeitgeberin und die Erarbeitung eines Wertedachs trägt dazu bei, dass man hierbei unternehmensweit am selben Strick zieht. Die Fluktuationsquote bei den Alterszentren lag 2015 bei 8,1 Prozent und 2016 bei 7,9 Prozent. Das ist tiefer als die von Curaviva Kanton Zürich im Rahmen eines Qualitätsmonitorings ausgewiesene durchschnittliche Fluktuationsrate von 13 Prozent bei 32 am Monitoring teilnehmenden Heimen im Bereich der Langzeitpflege im Kanton Zürich (vgl. www.curaviva-zh.ch/Auswertung/Qualitätsreporting2016/KantonZuerich).

Mit der Schriftlichen Anfrage ist jedes Ratsmitglied und jede Fraktion berechtigt, vom Stadtrat über einen die städtische Verwaltung betreffenden Gegenstand Auskunft zu verlangen (Art. 100 GeschO GR). Die Beantwortung hat jedoch dem Persönlichkeitsschutz Rechnung zu tragen. Dabei bilden öffentliche oder private Geheimhaltungsinteressen sowie besondere Geheimhaltungsvorschriften die Schranken des Auskunftsrechts (§ 71 GG und § 23 IDG). Der Schutz der Privatsphäre muss sichergestellt sein. Ein privates Interesse liegt insbesondere dann vor, wenn durch die Bekanntgabe der Information die Privatsphäre Dritter beeinträchtigt wird (§ 23 Abs. 3 IDG). Dabei ist zu beachten, dass Personen nicht nur über den Namen identifiziert werden können, sondern beispielsweise auch über die Funktion – gerade bei kleinen Funktionsgruppen wie GL-Mitgliedern oder Bereichsleitungen. Schriftliche Anfragen sind öffentlich. Daher sind hohe Anforderungen an den Persönlichkeitsschutz zu stellen.

Zu Frage 1 («Wie viele GL-Mitglieder, Bereichsleitungen, Stabsmitarbeitende in der Direktion und AZ-Leiterinnen/AZ-Leiter haben seit dem 1. Januar 2011 die ASZ verlassen? Wer hat die Kündigung ausgesprochen? Mit welchen Begründungen sind die entsprechenden Kündigungen erfolgt? Wir bitten um eine detaillierte Aufstellung. Ferner: In welcher Weise werden die Austrittsgründe gewichtet? Wie wird Hinweisen auf allfällige Mängel nachgegangen?»):

Die Pensionierung des Direktors erfolgte am 30. Juni 2011, der Stellenantritt der Nachfolgerin am 1. September 2011. Rund um einen Chefwechsel sind oft Kündigungen aus unterschiedlichen Gründen zu verzeichnen – insbesondere wenn es sich um sehr langjährige scheidende Chefinnen oder Chefs handelt. Im Weiteren ging im Herbst 2015 die langjährige Vizedirektorin und Leiterin Zentrale Dienste in Pension. Auch dies führte zu personellen Veränderungen. Die Beendigungsgründe der genannten Kaderstufen zwischen 2011 und 2016 waren:

Beendigungsgründe	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kündigung durch die Arbeitnehmenden	3	2	3	0	0	1
Frühzeitige und ordentliche Altersrücktritte	3	0	3	2	1	2
Stadtinterner Übertritt	0	0	0	1	3	0
Auflösungen im gegenseitigen Einvernehmen	0	0	2	0	0	4
Weitere	0	0	0	2	0	1
Total	6	2	8	5	4	8

Es gab keine Entlassungen durch die Arbeitgeberin. Neben den stadinternen Übertritten von ASZ zu anderen Dienstabteilungen gab es insgesamt zwischen 2011 und 2016 auch vier Eintritte aus anderen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung zu ASZ.

Im Rahmen von Austrittsgesprächen werden Hinweise oder Gründe für den Austritt besprochen und bei Bedarf Massnahmen getroffen. Die ASZ haben im Sinne der lernenden Organisation ein Interesse an qualifizierten Feedbacks, um sich kontinuierlich zu verbessern.

Zu Frage 2 («In Zusammenhang mit obiger Frage: Wurden Abgangsentschädigungen ausbezahlt bzw. anderweitige Versprechungen (Lohnfortzahlungen, besondere Vorsorgeleistungen u.a.) gemacht? Wenn ja: in welcher Höhe bzw. welche? Wir bitten wiederum um eine profunde Auflistung, gesondert nach GL-Mitgliedern, Bereichsleitungen, Stabsmitarbeitenden in der Direktion und AZ-Leitungen.»):

Das Personalrecht der Stadt Zürich sieht in Art. 28 vor, dass Angestellten mit wenigstens fünf ununterbrochenen Dienstjahren, deren Arbeitsverhältnis ohne ihr Verschulden auf Veranlassung der Stadt aufgelöst wird, Anspruch auf eine Abfindung haben, sofern sie mindestens

35-jährig sind. Dies ist auch bei der Auflösung eines Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen möglich. Im Zeitraum 2011 bis und mit 2016 wurden zweimal Abfindungen ausbezahlt in der Höhe von insgesamt Fr. 41 362.–. Zudem fand eine Lohnfortzahlung statt in der Höhe von insgesamt Fr. 1502.–. Nähere Angaben hierzu sind aus Datenschutzgründen nicht möglich.

Aufgrund von fehlendem Vertrauen in der Zusammenarbeit und veränderter Anforderungen an das Management ist man in einzelnen Fällen übereingekommen, sich einvernehmlich zu trennen. In diesem Zusammenhang wurde in einzelnen Fällen eine Freistellung über die Kündigungsfrist hinaus vereinbart sowie vereinzelt die AHV-Überbrückung zulasten des Arbeitnehmers von ASZ übernommen oder ein Beitrag an eine Standortbestimmung gesprochen.

Zu Frage 3 («Ist es richtig, dass unter der jetzigen Direktorin die Geschäftsleitung und die Stabsstellen aufgestockt wurden, während die Stellenprozente in den AZ-Einheiten demgegenüber restriktiver als in der Vergangenheit gehandhabt werden? Falls ja: Weshalb wurde die beschriebene Aufstockung durchgeführt? Um wie viele Stellenprozente handelt es sich? Wir bitten um Angabe der Stellenwerte bei Antritt der Direktorin im Vergleich zum heutigen Stand. Ferner: Welche konkreten Einsparungen wurden getätigt, damit sich diese Aufstockung realisieren liess? Trifft es zu, dass Entscheidungen und Vorgaben zunehmend «zentral» anstatt «vor Ort» gefällt werden? Wenn ja: Warum?»):

In den letzten Jahren wurden keine Stellenschaffungen für Kaderstellen vorgenommen. Der bewilligte Stellenplan betrug 2014, 2015 und 2016 jeweils 995,4 Vollzeitstellen. Mit dem Ziel, Effizienz, Wirksamkeit und Ertragssicherung zu gewährleisten, wird der Stellenplan aktiv bewirtschaftet. So wurden, um neue Herausforderungen ohne zusätzliche Stellen bewältigen zu können, im Kaderbereich Aufgaben neu gebündelt oder es wurden andere Schwerpunkte gesetzt. Solche Bündelungen betrafen z. B. Zusammenfassungen von zwei Leitungsstellen auf eine (bei der Zusammenführung der beiden Häuser in Mittelleimbach und bei einer Pensionierung). Durch solche Bündelungen konnten Ressourcen freigesetzt werden, um beispielsweise das schwach dotierte HR der ASZ zu stärken (neu 4,6 Stellenwerte für 1500 MA), eine Demenzverantwortliche anzustellen oder um die neue Funktion der Kundenbetreuung für Gesamt-ASZ aufzubauen. Dank der Kundenbetreuung kann alten Menschen, die auf ein ASZ-Appartement warten, schneller eine zufriedenstellende Lösung angeboten und gleichzeitig die gleichmässige Belegung der Zentren und die Ertragssicherung gefördert werden.

Der SOLL-Stellenplan (Budget) wurde 2013 um 13 Stellen für Aktivierungstherapie erhöht. Seither liegt er bei 995,4 Stellenwerten. Der Ist-Stellenplan (tatsächlich besetzte Stellen) präsentierte sich für den Zeitraum 2011–2016 wie folgt:

Ist-Stellenplan («Rechnung»)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GL + Services (AH Walche)	25,3	25,2	26,1	25,1	27,4	27,9
Zentren inkl. Stellenpool	926,8	954,2	956,9	974,1	981,3	966,1
Total Ist	952,1	979,4	983,0	999,2	1008,6	994,0

Im Jahr 2015 führten Langzeitausfälle (Krankheit / Unfall) zu einer Überschreitung des Stellenplans. Dies, weil insbesondere in der Betreuung und Pflege oder in der Hotellerie bei längerdauernden Ausfällen Ersatzanstellungen notwendig sind. Diese gehen zulasten des in der Tabelle erwähnten Stellenpools.

Gemäss Ist-Stellenplan stieg die Zahl der Stellen im Bereich Geschäftsleitung und Services (AH Walche) über den gesamten Zeitraum 2011–2016 um 2,6 Einheiten, während sie in den Zentren um 39,3 Einheiten gestiegen ist. Der Anteil von GL + Services am Gesamtstellenplan lag 2011 bei 2,7 Prozent und 2016 bei 2,8 Prozent und war damit praktisch in beiden Jahren gleich gross (Ist-Stellenplan). Von einer Zentralisierung kann vor diesem Hintergrund nicht gesprochen werden. Im Hinblick auf die Entscheidungsautonomie der einzelnen Einheiten gilt bei den ASZ, wie in der ganzen Stadtverwaltung, die Devise «so zentral wie nötig, so dezentral wie möglich». Tendenzen zur Zentralisierung, die es in der Stadtverwaltung z. B. in den Bereichen HR, Beschaffungswesen oder IT durchaus gibt, wirken sich auch auf die ASZ aus.

Die zentral organisierten ASZ-Services (HR, IT, Finanzen, Gebäude+Logistik, Stabsstellen) oder Projekte der gesamten Dienstabteilung entlasten die einzelnen Alterszentren und erhöhen die Sicherheit, die Effizienz und die Effektivität (z. B. Umsetzung Pflegefinanzierung, Entwicklung von fachlichen Standards usw.). Gleichzeitig wird viel Wert darauf gelegt, dass jedes Alterszentrum seinen eigenen Charakter und seine Handschrift hat. Was dies vor dem Hintergrund zunehmend stärkerer Reglementierungen, externer Vorgaben und Kontrollen konkret heisst, muss unter Berücksichtigung der rechtlichen und städtischen Rahmenbedingungen selbstverständlich immer wieder neu definiert werden.

Der Förderung der aktiven Mitgestaltung bei übergeordneten Vorhaben wird bei ASZ ein immer grösserer Stellenwert beigemessen. Formen dafür sind z. B. die ASZ-Konferenzen mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen und Funktionen, Workshops zum Umgang mit Fehlern, die Beteiligung der Mitarbeitenden an Projekten und an der Entwicklung von Standards und Prozessen, Workshops mit Führungskräften verschiedener Ebenen sowie Workshops zu Potenzialentfaltung für Mitarbeitende. Die Prozessoptimierung und Verschlinkung des Regelwerks wird ebenfalls zur Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden vor Ort beitragen.

Zu Frage 4 («Es entsteht der Eindruck, als sei innerhalb den ASZ eine Spaltung unter den Kadermitarbeitenden eingetreten; das Vertrauen untereinander und gegenüber der Geschäftsleitung scheint beeinträchtigt. So hat die zuständige Stadträtin anlässlich der Kaderkonferenz im November 2016 angeboten, dass man sich bei der Ombudsfrau melden könne, um dort allfällige Bedenken zu deponieren. Wie geht die ASZ-Direktorin hiermit um? Welche Massnahmen zur Konfliktlösung hat sie bereits ergriffen und welche sind weiter geplant?»):

Die Identifikation der Mitarbeitenden der ASZ ist hoch und die Bewohnerinnen und Bewohner sind zufrieden, wie die Zufriedenheitsbefragungen der letzten Jahre deutlich gezeigt haben. Selbstverständlich gibt es in einem grossen Betrieb wie den ASZ kritische Stimmen. Und ein Kulturwandelprozess – der eine intensive Beschäftigung mit der Zukunft, mit Führungsfragen und der Unternehmensphilosophie erfordert – bietet naturgemäss Reibungspunkte. Ebenfalls dazu gehören ein erhöhter Informationsbedarf und unterschiedliche Interpretationen des geplanten Vorgehens. Eine gute Kommunikation und vermehrte Gelegenheiten zum Dialog sind wichtig.

Diese Themen werden im weiteren Verlauf des Prozesses laufend verbessert. Der Kulturwandelprozess wird von einer klaren Mehrheit der ASZ-Führungskräfte und insbesondere der Zentrumsleitenden unterstützt und mitgetragen. Positive Veränderungen können bereits wahrgenommen werden, namentlich in Bezug auf die Identifikation mit den Werten. 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 Gesundheits- und Umweltdepartements (GUD) anlässlich der ASZ-Kaderkonferenz vom 24. November 2016 und in Absprache mit der Direktorin den Kadermitarbeitenden das Angebot gemacht, man könne sich zusätzlich bei der Ombudsfrau äussern. 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 werden geschaffen. Die Vorsteherin des GUD steht dazu mit der Direktorin in einem regelmässigen Austausch.

Zu Frage 5 («In welcher Höhe bewegen sich die kurz- sowie langfristigen Absenzen (Unfall/Krankheit) der GL-Mitglieder, Bereichsleitungen, übrigen Mitarbeitenden im Bereich Management und Services und der AZ-Leitungen in den Jahren 2014, 2015 und 2016? Wir bitten um Angabe der Anzahl betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und um Angabe der besagten Abwesenheiten in Tagen sowie in Prozent. Ausserdem: Ist es korrekt, dass die Absenzenquote bei Management und Services diejenige der übrigen Mitarbeitenden in den Alterszentren deutlich übertrifft? Falls ja: Was sind die Hintergründe hierfür?»):

Die detailliertere Auflistung nach Personengruppen (z. B. GL-Mitglieder, Bereichsleitungen) würde Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglichen, da die Gruppen sehr klein sind. Erkrankungen und Unfälle einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu deren Schutz nicht bekanntzugeben. Es wird auf die einleitenden Bemerkungen hingewiesen. Bei der Interpretation der nachfolgenden Zahlen ist zudem zu berücksichtigen, dass in kleinen Einheiten (wie GL + Services) wenige Ausfälle zu einer überdurchschnittlichen Erhöhung der Quote führen. Die Leitungen der Alterszentren sind in den Werten der Alterszentren enthalten.

Kurzfristige Krankheit (bis 20 Tage) pro Stellenwert	2014	2015	2016
GL + Services (AH Walche)	5,45	5,13	7,20
Alterszentren	6,23	6,31	6,48

2014 und 2015 liegt der Wert bei GL + Services bei den kurzfristigen Krankheiten (bis 20 Tage) unter demjenigen der Alterszentren. 2016 hatten GL + Services viele Grippefälle zu verzeichnen. Im Zeitraum 2014-2016 gab es neben den kurzfristigen auch langfristige Abwesenheiten infolge schwerer Erkrankung. Davon betroffen waren vier Personen bei GL + Services.

Die Anzahl der unfallbedingten Abwesenheitstage schwankt stark. 2014 lag die Anzahl der Unfalltage bei ASZ bei 1,7 pro Stellenwert, 2015 bei 3,1 pro Stellenwert und 2016 bei 2,4. Bei GL + Services waren im erwähnten Zeitraum zwei Personen von einem Unfall mit längerer Abwesenheit betroffen, was sich in einer höheren Quote ausdrückte.

Unfalltage pro Stellenwert	2014	2015	2016
Betriebsunfall	0,52	1,07	0,78
Nicht-Betriebsunfall	1,14	2,05	1,66

Vor dem Stadtrat

die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cuche-Curti