

24. November 2021

Interpellation 278 / Daniel Gerber, FDP

eingereicht am 2. September 2021 – Wortlaut siehe Beilage

DialogG: Wirkung erkennbar?

Der Interpellant Daniel Gerber, FDP, hat am 2. September 2021 zusammen mit acht Mitunterzeichnenden eine Interpellation zum Thema "DialogG: Wirkung erkennbar?" eingereicht und den Stadtrat ersucht, fünf Fragen zu beantworten.

Beantwortung

1. Welchen Stellenwert hat das Projekt DialogG im neu zusammengesetzten Stadtrat?

Das Organisationsentwicklungsprojekt "DialogG", welches seinen Ursprung im Jahr 2016 hat, hat die Organisation der Stadtverwaltung unterstützen bzw. prägen können. Dieses Projekt im Rahmen der Entwicklung der gesamtstädtischen Organisation wurde vor Beginn der neuen Legislaturperiode 2021 – 2024 abgeschlossen.

Am Workshop vom 14. März 2018 wurde festgehalten, welche Wirkungen das Projekt erzielte. Unter anderem die Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Konferenz der Departementsleitenden (DLK), eine effizientere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stadträten und ihren Departementsleitern oder eine klarere Trennung zwischen politischer und operativer Ebene. Als Empfehlung für die weitere Entwicklung wurde Folgendes gefordert:

1. Konsequente Umsetzung des neuen Führungsmodelles;
2. Verankerung der Resultate in der täglichen Arbeit;
3. Kontinuierliche Anpassung der Zusammenarbeit;
4. Aufbau der Kompetenz zur Organisationsentwicklung.

Parallel dazu schloss der Stadtrat im März 2018 einen Softwarelizenzvertrag mit der Firma Sustainance ab, der die gefundene Organisation und deren Entwicklung begleiten und dokumentieren sollte. Mit Datum vom 9. September 2020 hat der Stadtrat das Projekt mit Gesamtkosten von rund 437'000 Franken final abgewickelt.

Für den Stadtrat ist das Projekt «DialogG» somit abgeschlossen. Damit ist die weitere Organisationsentwicklung aber nicht beendet. Es stellen sich laufend organisatorische Herausforderungen, die zu Veränderungen in Abläufen und Strukturen führen. Auch innovative Themenfelder wie die Stadtentwicklung, die Standortförderung, Smart City oder eben die Organisationsentwicklung werden die Verwaltung weiterhin verändern.

2. Welchen Nutzen konnten die Departemente aus diesem Projekt ziehen?

Die Umsetzung des Projekts wurde nicht in allen Departementen gleich weit vorangetrieben. Generell wurden die Rollen der verschiedenen Funktionen innerhalb der Verwaltung in einem ersten Schritt besser positioniert bzw. geschärft. Hierzu zählen beispielsweise die Funktionen der Departementsleitenden oder der Querschnittsbereiche (IT, Kommunikation, Personal, Finanzen). Letztere sorgen dafür, dass die zentralen Themen einheitlich über alle Departemente nach gleichem Muster geplant, diskutiert und vollzogen werden. Darüber hinaus werden die Departemente in ihren Aufgaben durch die Querschnittsbereiche unterstützt. Verbesserungsbedarf sieht der Stadtrat aber bei der Verankerung und Ausprägung einer gemeinsamen Unternehmenskultur bei den über 700 Mitarbeitenden der Stadt. Die Weiterentwicklung sollte mit einer entsprechenden Partizipation bzw. gelebten Kultur einhergehen. Dabei muss auch ein Augenmerk auf die Thematik einer «lernenden Organisation» gelegt werden, um den langfristigen Nutzen sicherzustellen.

Bei den Departementsleitern war insbesondere beabsichtigt, die operativen Führungsfunktionen pro Departement auszubauen. Ein zentrales Ziel des Projekts «DialogG» war, die Stadt als gesamtheitliches System anzusehen und einem allfälligen «Silodenken» entgegenzuwirken. Dieses Ziel wurde in gewissen Bereichen erreicht, teilweise sind aber noch Fragen offen und Entscheide ausstehend. Insbesondere ist die Funktion DLK nicht abschliessend geklärt: Falls sie, wie im Projekt vorgesehen, die Rolle als Geschäftsführung übernehmen soll, müssten Aufgaben und Kompetenzen zwischen der DLK und dem Stadtrat, aber auch den Querschnittsbereichen neu geregelt werden. Hier bestehen noch offene Fragen, welche zu lösen und entscheiden sind. In diesem Zusammenhang sind bereits Gespräche zwischen Stadtrat, Departementsleitern und Querschnittsbereichen erfolgt. Die Klärung erfolgt zeitnah, sobald die neue Stadtschreiberin ihre Funktion per Anfang 2022 übernommen hat.

So entwickelte sich beispielsweise im Verlauf der Gespräche zwischen dem städtischen Personaldienst und dem Personaldienst im Departement Bildung und Sport (BS) ein Verständnis für die gegenseitigen Anliegen. Daraus wuchs die Erkenntnis, dass die Aufgaben, Fragestellungen und Herausforderungen thematisch nahe beieinander liegen und eine Zusammenfassung der Aufgaben in einem gesamtstädtischen HR zweckmässig ist. Die Zusammenführung der Schulbuchhaltung in die Finanzverwaltung der Stadt Wil hat sich insbesondere im Bereich Lohnbuchhaltung/Personaldienst bewährt, da die Wege kürzer und die Zusammenarbeit optimiert wurden. Im Speziellen ist das Wissen nun konzentrierter vorhanden, was bei der alltäglichen Arbeit viele Vorteile bringt. Auch die Zusammenarbeit im Lohnwesen konnte optimal organisiert werden. Mit der geplanten Einführung einer neuen Software können zudem die Prozesse im Lohnwesen weiter angeglichen und die Stellvertretungen verbessert werden. Das Departement Bildung und Sport (BS) diente DialogG als Pilot-Departement. Folgende Auswirkungen hatte DialogG des Weiteren im Departement BS:

- Schaffung einer neuen Stelle «Leitung Bildung» als operative Gesamtleitung der Schulen;
- Auflösung der Dienststelle Schulbuchhaltung;
- Lohnwesen Lehrpersonen wurde in das städtische Lohnwesen integriert;
- Schaffung einer neuen Funktion Finanzkoordination;
- Überführung von Aufgaben, welche bisher in der Schulbuchhaltung waren, in den Schulbetrieb;
- Integration des Personalwesens Lehrpersonen in den städtischen Personaldienst;
- Differenzierung strategische (zuständiger Stadtrat/-in bzw. Departementsvorsteher/-in) und operative Ebene (Departementsleiter/-in);
- Schärfung der Rollenprofile der Mitarbeitenden.

Im Departement Bau, Umwelt und Verkehr (BUV) wurden im Rahmen des Projekts die Zusammenarbeit und das Führungssystem weiterentwickelt. Die heutige Organisation und vor allem die Rollenklärung haben sich im Departement BUV bewährt. Die Etablierung des Gremiums der Departementsleitung (d.h. Departementsvorsteher/-in, jeweiliger Departements- und Abteilungsleitende zusammen) hat insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und die Koordination der Aufgaben verbessert. Zudem konnten eine Verbesserung der Abläufe und Zusammenarbeit unter den Abteilungen erreicht werden. Als weniger nützlich hat sich aber beispielsweise die teilweise realitätsfremde Terminologie erwiesen (u.a. «Lebensbereiche»).

Im Departement Gesellschaft und Sicherheit (GS) waren in der ehemaligen Struktur zwei der sieben Abteilungen direkt dem zuständigen Stadtrat unterstellt, die übrigen der damaligen Departementssekretärin. Bereits 2013 wurden dann alle Abteilungen der Departementssekretärin unterstellt. Diese Veränderung hat sich bewährt bzw. konnte mit DialogG noch unterstützt werden, da damit eine Gleichbehandlung aller Abteilungen erreicht werden konnte und die Trennung von politischer und administrativer Ebene klarer wurde. Um innerhalb des Departements ein gemeinschaftliches Bewusstsein aufzubauen, wurden im Rahmen des Projekts die sogenannten Themenführerschaften aufgegriffen. So wurden neun Themenbereiche (z.B. Kinder und Familien, Jugendliche, Menschen in Krisensituationen) definiert, die eine bestimmte Gruppe von Betroffenen in den Fokus stellt und die Bearbeitung des entsprechenden Geschäfts unter die Führung eines Kadermitglieds abteilungsübergreifend stellen soll. Die Entwicklung dieser Themenführerschaften ist noch nicht abgeschlossen.

3. Wie sieht es mit der Erreichung der oben genannten Ziele aus?

Wie oben erwähnt sind in den Departementen zentrale Ziele erreicht worden. Die Verankerung einer Organisationskultur und eine nachvollziehbare Dokumentation der Strukturen konnten bis dato aber nicht gesichert werden.

Die nachfolgenden, wesentliche Ziele wurden angestrebt:

- Die DLK, Departementsleitenden und Querschnittsfunktionen unterstützen den Stadtrat und die Departementsvorstehenden in ihrer politischen Tätigkeit. Die Departementsleitenden führen ihre Departemente operativ selbstverantwortlich und unterstützen die zuständigen Stadträte bzw. Departementsvorstehenden bei ihrer Aufgabenerfüllung massgeblich. Diese beiden Ziele konnten mehrheitlich erfüllt werden. Noch nicht abschliessend geklärt sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der DLK. Entsprechend wurden auch noch keine Änderungen umgesetzt.
- Die neu gebildete DLK ermöglicht, die Departemente stärker in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Im Rahmen der städtischen Kaderanlässe, welche wieder alljährlich stattfinden sollen, werden aktuelle Themen behandelt. Die Legislaturziele werden anlässlich der Mitarbeitendenanlässe thematisiert und gemeinsam diskutiert.
- Die Verbesserung der Abläufe in der Stadtverwaltung wurde bereits in Vergangenheit stets thematisiert. Dank DialogG konnten die entsprechenden Prozesse in den Departementen noch strukturierter beziehungsweise konkreter erfasst und beurteilt werden.
- Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Koordination unter den Departementen laufen in vielen Bereichen sehr gut. Auch in diesem Zusammenhang konnte DialogG durch Gremien, Plattformen und Prozesse unterstützend und ergänzend wirken.
- Es war ebenfalls ein Ziel des Projektes «DialogG», eine gemeinsame Vision zu erarbeiten. Dieser Prozess konnte nicht abgeschlossen werden. Es ist dem Stadtrat jedoch von höchster Priorität, diesen Prozess aufzunehmen und in das städtische Planungs- und Koordinationssystem (Leitbild, Handlungsfelder, Legislatur- und

Ressortziele) einfliessen zu lassen. Die Legislaturziele 2021-2024 sehen verschiedene Massnahmen vor, welche auf eine solche Vision hinzielen. Die wichtigste ist die Erarbeitung einer Vision 2035. Wesentlich ist in jedem Fall der partizipative Charakter sämtlicher Aktivitäten. Ein wichtiges Instrument, neben vielen anderen, ist der verstärkte Einsatz von digitalen Instrumenten (E-Mitwirkung). Erwähnt werden kann an dieser Stelle auch die Entwicklung einer gemeinsamen Führungs- und Verwaltungskultur. Unter anderem hat der Stadtrat aus diesem Grund die jährliche Kaderveranstaltung reaktiviert.

4. Wie sieht die Organisation von DialogG heute in der Verwaltung aus?

Als Projekt ist DialogG beendet. Die von DialogG angestossenen Veränderungen sind jedoch etabliert (siehe dazu die Antwort in Ziff. 2). Im Speziellen hat sich etwa die DLK etabliert und trifft sich regelmässig. Zudem sind mit den Koordinatorenrollen in den Querschnittsfunktionen (Finanzen, Kommunikation, Informatik) Gefässe geschaffen worden, welche die departementsübergreifende Zusammenarbeit erleichtern. Im Bereich des Personalwesens erfolgt die Koordination direkt über die Departementsleitenden. Die Zusammenarbeit zwischen den Departementen zeigt sich generell auch aufgrund des regelmässigen Austausches verbessert.

5. Wie ist sichergestellt, dass die Erkenntnisse von DialogG weiterhin aktualisiert werden und somit nutzbar bleiben?

Der Stadtrat ist dezidiert der Meinung, dass weitere Aktivitäten inhouse entwickelt und umgesetzt werden müssen. Das Organisationsentwicklungsprojekt «DialogG» ist nun abgeschlossen, die zentralen Instrumente sind mehrheitlich eingeführt. So soll die Organisationsentwicklung in einem nächsten Schritt zentral über die Funktion der Stadtschreiberin geführt werden. Dies ist auch deshalb zweckmässig, weil sie auch die Oberaufsicht über den Personaldienst verantwortet. In diesem Sinne wird aus dem Projekt «DialogG» ein organisatorisch verankerter, rollierender Prozess. Es werden somit laufend Erkenntnisse aus den Departementen aufgenommen und in einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess eingebunden.

Stadt Wil



Dario Sulzer
Stadtpräsident Stellvertreter



Olivier Jacot
Stadtschreiber Stellvertreter