# Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 8. März 2017

**138.**
**Human Resources Management, Umsetzung HR-Strategie, Handlungsfeld 1, «Führungsgrundsätze für die Stadt Zürich»**

**IDG-Status: öffentlich**

## 1. Zweck der Vorlage

Mit der Einführung von Führungsgrundsätzen für die Stadt Zürich liegt ein Rahmen vor, an dem sich die städtischen Führungskräfte in den Departementen und Dienstabteilungen in ihrem Führungshandeln orientieren sollen. Die bestehenden Leitsätze «Wie führen – 7 Antworten», die seinerzeit vom Stadtrat *«für das Kader der Stadtverwaltung als massgeblich und verbindlich»* (STRB Nr. 1297/1999, Seite 2) erachtet wurden, werden mit dieser Vorlage abgelöst (Aufhebung STRB Nr. 1297/1999).

## 2. Ausgangslage

### 2.1 Auftrag und Organisation zur Umsetzung der HR-Strategie

Der Stadtrat erteilte 2014 den Auftrag zur Umsetzung der HR-Strategie im Rahmen eines Gesamtprojekts (STRB Nr. 620/2014) und übertrug dessen Steuerung der HR-Delegation.

Die konkreten Projektaufträge für die sechs Handlungsfelder (HF) der HR-Strategie

– Führungskultur (HF 1)
– Personalentwicklung (HF 2)
– Nutzung der Vielfalt als Chance (HF 3)
– Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen (HF4)
– Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin (HF 5)
– Rollen und Prozesse im Personalmanagement (HF 6)

wurden auf der Grundlage der HR-Strategie und der Projektskizzen im Umsetzungsauftrag erarbeitet und durch die HR-Delegation verabschiedet.

Die Projektarbeiten in den sechs Handlungsfeldern erfolgen unter der Gesamtprojektleitung der Direktorin Human Resources Management (HRZ), mit jeweils einer Projektleitung pro Handlungsfeld in Projektteams, die stadtweit aus Führungspersonen, HR-Fachpersonen und weiteren Spezialistinnen und Spezialisten zusammengesetzt sind. Die übergeordnete strategische Steuerung der Projekte erfolgt durch die HR-Delegation, die fachliche Steuerung durch eine Projektsteuergruppe.

### 2.2 HF 1 «Führungskultur»

Diese Vorlage ist das Resultat der Projektarbeiten im ersten Umsetzungspaket «Führungsverständnis», in dem das Führungsverständnis und die Führungsgrundsätze im Sinne der HR-Strategie stadtweit weiterentwickelt wurden.

## 3. Nutzen städtischer Führungsgrundsätze

Ein gemeinsames Verständnis von Führung und Führungsqualität, das von den Führungskräften auf sämtlichen Kaderebenen geteilt und umgesetzt wird, unterstützt die Stadt Zürich bei der Umsetzung ihres Leistungsauftrags. Gute Führung bewirkt, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben engagiert und motiviert angehen und auch angesichts knapper Ressourcen optimale

Resultate erzielen können. Davon profitieren die Bevölkerung und die Wirtschaft im Rahmen der Leistungserbringung ebenso wie die Stadt Zürich als attraktive Arbeitgeberin in ihrer Wirkung nach innen und nach aussen.

Eine Führungskultur mit geteilten Wertvorstellungen ist handlungsleitend und gibt Orientierung im Führungsalltag. Allerdings lässt sich ein gemeinsames Führungsverständnis nicht verordnen, sondern entsteht durch die Art und Weise, wie diese Werte im Führungsalltag gelebt und vorgelebt werden. Dafür braucht es zum einen Führungsgrundsätze, in denen das gemeinsame Verständnis führungsbezogener Werte und Haltungen in einer Organisation zum Ausdruck kommt. Zum anderen sollten Führungskräfte ihre persönlichen Überzeugungen betreffend Führung regelmässig reflektieren und mit dem Führungsverständnis ihrer Organisation abgleichen bzw. in Einklang bringen.

Ein gemeinsames Verständnis zu führungsbezogenen Werten und Haltungen innerhalb der Stadt Zürich existiert derzeit nicht. Die gemäss Stadtratsbeschluss (Nr. 1297/1999) gültigen Leitsätze «Wie führen – 7 Antworten» sind nicht in die vorhandenen Führungsinstrumente integriert und schon seit Längerem nicht mehr Bestandteil der Weiterbildung der Führungskräfte. Dies hängt v. a. damit zusammen, dass sich die gesellschaftlichen Vorstellungen über die Art der Führung und Zusammenarbeit in den vergangenen 15 Jahren gewandelt haben. Zugleich sind die Erwartungen an Führungskräfte gestiegen, die Führungstätigkeit ist insgesamt anspruchsvoller und komplexer geworden. Eine Aktualisierung und Weiterentwicklung des städtischen Führungsverständnisses trägt diesen Veränderungen Rechnung.

Wie eine Befragung bei der Vor-Analyse des Projekts ergab, verfügt etwa die Hälfte der Dienstabteilungen über ein eigenes Führungsverständnis. Dies stärkt die Identifikation der Führungskräfte mit ihren Organisationen, während ein städtisches Führungsverständnis im Sinne verbindender Gesamtinteressen an Bedeutung verloren hat. In einer heterogenen Organisation wie der Stadt Zürich mit ihren sehr unterschiedlichen Aufgaben sollten jedoch beide Perspektiven gleichermassen zum Tragen kommen. Denn die Stadt Zürich ist weit mehr als die Summe ihrer Departemente und Dienstabteilungen.

## 4. Ziele städtischer Führungsgrundsätze

Die Weiterentwicklung der Führungsgrundsätze macht transparent, wofür die Stadt Zürich betreffend Führung steht und welche Werthaltungen ihr dabei wichtig sind. Damit liegt ein klarer Orientierungsrahmen für städtische Führungskräfte vor. Dienstabteilungsspezifische Führungsauffassungen können die städtische Perspektive ergänzen, sie müssen jedoch im Einklang sein mit den städtischen Grundlagen. Somit wird der vielfältigen Ausgestaltung der Führungskultur in der Stadt Zürich Rechnung getragen.

Die wachsende Komplexität städtischer Geschäfte rückt gesamtstädtische Interessen in den Blick und erfordert eine gute Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg. Eine gemeinsame Wertebasis und verbindende Grundprinzipien, wie sie im städtischen Leitbild oder in den städtischen Führungsgrundsätzen zum Ausdruck kommen, bieten Orientierung und wirken identitätsstiftend. Sie tragen dazu bei, ein von allen geteiltes Kulturverständnis über Führung und Zusammenarbeit in der Stadt Zürich zu verankern.

## 5. Vorgehen

Bei der Erarbeitung der städtischen Führungsgrundsätze wurde darauf geachtet, die Vielfalt der städtischen Gegebenheiten angemessen zu berücksichtigen. Diese im Rahmen der Vor-Analyse des Projekts von den Dienstchefinnen und Dienstchefs betonte «Vielfalt in der Einheit» wurde von Beginn an mit einbezogen. Die Ankündigung, dass dienstabteilungsspezifische Führungsauffassungen auch nach der Einführung des stadtweiten Führungsverständnisses weiterhin aufrechterhalten werden können, war zentral für die Akzeptanz des Projekts. Entsprechend wurde bei der Zusammensetzung des Projektteams darauf geachtet, dass alle Departemente vertreten sind.

Die Empfehlung der HR-Gremien nach Abschluss der Vor-Analyse, die bestehenden städtischen Führungsgrundsätze weiterzuentwickeln, ging einher mit der Aufforderung, diese in einem breit abgestützten Prozess und unter Mitwirkung aller Departemente und Dienstabteilungen zu erarbeiten. Neben dem Stadtrat und der obersten Führungsebene der Stadt wurden weitere 120 Führungskräfte aller Kaderebenen, die in ihren Departementen nominiert worden waren, zur Teilnahme an zwei Grossgruppenkonferenzen eingeladen. An den beiden halbtägigen Anlässen vom 30. September und 3. November 2016 nahmen rund 200 städtische Führungskräfte teil.

Als Vorbereitung auf die Grossgruppenkonferenzen wurden über 30 Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Anspruchsgruppen – u. a. mit Mitgliedern des Stadtrats, Dienstchefinnen und Dienstchefs, Departementssekretärinnen und Departementssekretären – geführt. Darüber hinaus wurde ein Sounding Board mit Vertretungen aller Departemente einberufen, deren Empfehlungen in die Planung und Durchführung der Anlässe eingingen.

An beiden Veranstaltungen erarbeiteten die Teilnehmenden in einem hierarchiefreien Dialog die Inhalte für ein gesamtstädtisches Führungsverständnis. Die Resultate aus der ersten Grossgruppenkonferenz wurden vom Projektteam aufbereitet und in einen Entwurf städtischer Führungsgrundsätze überführt, der an der nachfolgenden Grossgruppenkonferenz geprüft und diskutiert wurde. Die Rückmeldungen wurden anschliessend vom Projektteam unter Einbezug städtischer Fachspezialistinnen und -spezialisten in eine weiterentwickelte Version eingebracht. Die daraus resultierenden Führungsgrundsätze wurden in den HR-Gremien ausführlich diskutiert und dem Stadtrat zur Beschlussfassung empfohlen.

## 6. Städtische Führungsgrundsätze «Wir führen für Zürich»

Die neuen Führungsgrundsätze knüpfen an das städtische Leitbild «Wir arbeiten für Zürich» an. Sie umfassen die Kernthemen «Gestalten», «Entwickeln» und «Wirkung erzielen», denen jeweils darauf abgestimmte Sätze bzw. Satzfragmente zugeordnet sind. Der Text ist bewusst kurz gehalten. Die einzelnen Elemente bieten dadurch genügend Interpretationsspielraum und regen zur Auseinandersetzung an. Abschliessend werden die drei Kernthemen jeweils in Form von Wir-Aussagen (z. B. «Wir erzielen Wirkung für Zürich») zusammengefasst.

*Städtische Führungsgrundsätze:*

| **Wir führen für Zürich** | | |
|---|---|---|
| **Gestalten** | **Entwickeln** | **Wirkung erzielen** |
| Mutig. Gemeinsam. Tun. | Vorausschauend. Jetzt. Für morgen. | Engagiert. Nach aussen. Und innen. |
| Vielfalt leben. Handlungsspielräume nutzen und gewähren. Fair und couragiert.<br>Den Dialog mit allen Beteiligten wertschätzend führen. Zuhören. Gegensätze und Widersprüche als Herausforderung annehmen.<br>Klare Prioritäten setzen. Entscheiden. Verantwortung übernehmen und übertragen. | Das Ganze im Blick behalten. Für Neues offen sein und Veränderungen ermöglichen. Aus Fehlern lernen.<br>Mitarbeitende fördern und fordern. Die Organisation voranbringen. Sich selbst führen.<br>Sich und andere vernetzen. Wissen und Erfahrungen mit anderen teilen. Feedback-Kultur vorleben. | Den Service public in den Mittelpunkt stellen. Gemeinsam Lösungen erarbeiten. Für klare Abläufe und Strukturen sorgen.<br>Mitarbeitenden vertrauen. Gute Leistungen anerkennen und schlechte offen ansprechen. Verbindlich und transparent sein.<br>Vereinbarte Ziele erreichen. Sinn stiften. Vorbild sein. |
| Wir gestalten für Zürich. | Wir entwickeln für Zürich. | Wir erzielen Wirkung für Zürich. |

Im Rahmen der Kommunikation ergänzt HRZ die Führungsgrundsätze durch Reflexionsfragen. Diese sind ausbaubar und können bei Bedarf flexibel eingesetzt werden. Die Führungsfragen stehen in direktem Bezug zu den Kernthemen und sind jederzeit erweiterbar. Sie sollen die Führungskräfte dazu anregen, ihr eigenes Führungshandeln zu reflektieren. Damit werden der Transfer und die Einbindung der Führungsgrundsätze in den Führungsalltag unterstützt.

## 7. Stadtweite Umsetzung

Von den städtischen Führungskräften wird erwartet, dass sie ihr Führungshandeln an den neuen Führungsgrundsätzen ausrichten und die darin zum Ausdruck gebrachten Werthaltungen leben und vorleben. Die Departemente und Dienstabteilungen werden eingeladen, ihr eigenes Führungsverständnis mit den städtischen Führungsgrundsätzen abzugleichen und bei Bedarf anzupassen. Für Weiter- und Neuentwicklungen dienstabteilungsspezifischer Führungsauffassungen gelten die städtischen Führungsgrundsätze als verbindliche Grundlage.

Zentral anfallende Kosten für kommunikative Begleitmassnahmen im Rahmen der Einführung sowie die Einbindung der Führungsgrundsätze in vorhandene Führungsinstrumente und in die Führungsentwicklung werden aus den bewilligten Projektmitteln bestritten. Die laufende Weiterentwicklung und Anpassung bestehender Führungsinstrumente und Weiterbildungsmassnahmen in der Betriebsphase erfolgt im Rahmen des ordentlichen Budgets von Human Resources Management Stadt Zürich. Dezentrale Umsetzungsmassnahmen gehen zulasten der Departemente und Dienstabteilungen.

## 8. Verzicht auf Vernehmlassung

Die vorliegenden Führungsgrundsätze wurden wie in Ziff. 5 ausgeführt in einem stadtweit breit abgestützten Verfahren entwickelt. Auf eine Unterbreitung der Vorlage zur Vernehmlassung bei den Departementen und Dienstabteilungen wird deshalb verzichtet. Die städtischen Führungsgrundsätze führen zudem nicht zu einschneidenden Änderungen für die städtischen Departemente, Dienstabteilungen oder bestimmte Personalgruppen, so dass auch auf eine Vernehmlassung bei den Personalverbänden verzichtet werden kann.

Auf Antrag des Vorstehers des Finanzdepartements beschliesst der Stadtrat:

1. Die von Führungskräften aller Kaderebenen erarbeiteten gesamtstädtischen Führungsgrundsätze «Wir führen für Zürich» werden genehmigt.
2. Mit Einführung der städtischen Führungsgrundsätze werden die Dienstabteilungen eingeladen, ihr dienstabteilungsspezifisches Führungsverständnis damit abzugleichen und bei Bedarf anzupassen. Für Weiter- und Neuentwicklungen dienstabteilungsspezifischer Führungsprinzipien gelten die städtischen Führungsgrundsätze als verbindliche Grundlage.
3. Die Departementsvorstehenden können weitergehende Richtlinien für ihre Departemente erlassen.
4 Die bestehenden Führungsgrundsätze werden durch diesen Beschluss abgelöst, der STRB Nr. 1297/1999 wird aufgehoben.
5. Mitteilung an die Departementsvorstehenden und Dienstabteilungen, die Stadtschreiberin, den Rechtskonsulenten, die Stadtkanzlei (Kanzleidienste) und die Personalverbände.

Für getreuen Auszug
die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cuche-Curti