

Eine optimale IT für die Stadt Zürich

Viel zu reden hat sie bereits gegeben, die neue IT-Strategie der Stadt Zürich. In der Umsetzung gibt es auch noch viel zu tun für die OIZ und die IT-Abteilungen der Dienstabteilungen. Aber es wird gut, wenn alle anpacken.

// Text Ruth Hafen

Die Menschheit lässt sich grob in drei Gruppen einteilen: Da sind jene, die alles Neue erst einmal ablehnen und mit der bewährten oberbayrischen Argumentationskette «Hä? Woas?! Naah!!!» nieder-mähen. In der zweiten Gruppe finden sich die positiv Eingestellten, für die Veränderungen ein wahres Lebenselixier sind und die nach dem Motto leben: «Nur rollende Steine setzen kein Moos an.» Schliesslich die dritte Gruppe, der wohl die meisten von uns angehören und die sich folgende Losung auf die Fahne geschrieben hat: «Warte, luege, lose – laufe...» Das deutsche Onlinemagazin «business-wissen.de» schätzt, dass sich die Belegschaft einer Firma bei jeder Veränderungsinitiative schnell in genau diese drei Gruppen aufspaltet, und zwar im Verhältnis 20:20:60.

Veränderungen verunsichern

Nun stehen in der städtischen IT Veränderungen bevor, und die Mehrheit der betroffenen Mitarbeitenden dürfte der Umsetzung der neuen IT-Strategie, deren Ziel es ist, die IT-Basisleistungen der Stadt Zürich zu konsolidieren und zu standardisieren, erst einmal mit Zurückhaltung begegnen. Dass das völlig normal ist, weiss Rolf Bergmann, Leiter HR-Beratung der Stadt Zürich, aus langjähriger Erfahrung: «Jede Veränderung löst bei den Mitarbeitenden Verun-

sicherung oder gar Ängste aus. Darum ist es uns wichtig, dass die Mitarbeitenden eng in den Prozess eingebunden werden und gut informiert sind.» Erste Informationsveranstaltungen hätten bereits stattgefunden, weitere seien in regelmässigen Abständen geplant. An erster Stelle aber stehe das persönliche Gespräch, das mit allen von der Reorganisation betroffenen IT-Mitarbeitenden geplant sei. Darin wird geklärt werden, welche Eignungen und Neigungen bei jedem einzelnen vorhanden sind, welches künftige Aufgabengebiet in Frage kommt, ob allenfalls brachliegende Talente gefördert werden können oder wie sich Mitarbeitende weiterbilden sollen. Andreas Németh, der bei der OIZ als Gesamtprojektleiter für die Umsetzung der neuen IT-Strategie verantwortlich ist, sagt: «Es wird einen erhöhten Ausbildungsbedarf geben. Wir wollen den Leuten, die bei uns arbeiten, Perspektiven bieten, und wir ermöglichen ihnen auch die Aus- oder Weiterbildung dazu.» Daniel Heinzmann, Direktor OIZ, erklärt: «Für die nötigen Ausbildungen wird das entsprechende Budget vorhanden sein. Mir ist aber wichtig, dass die Leute zur Weiterentwicklung bereit sind.» (Siehe auch das Interview auf Seite 8.)

Unsicherheit ist bei jedem Veränderungsprozess ein zentrales Thema, das man bei den Hörnern packen muss. Fragt man Andreas Németh, welches für ihn als Projektverantwortlichen die grösste

Herausforderung sei, wird das schnell klar: «Die Unsicherheit unter den Mitarbeitenden ist gross, wir spüren Ängste und teilweise Widerstände. Wir müssen diese Unsicherheit wieder in Sicherheit verwandeln. Doch das braucht Zeit.» Zeit für die Umgewöhnung und die Anpassung an Neues. Zum Beispiel die Gewöhnung an die Vorstellung, bei einer anderen «Firma» zu arbeiten. Das sei, so Rolf Bergmann, eine weitere wichtige Komponente: «In einem so grossen Unternehmen wie der Stadt Zürich mit ihren rund 24 000 Mitarbeitenden ist die Dienstabteilung die eigentliche Firma. Klar sagen alle, sie arbeiteten für die Stadt, aber die eigentliche «Bude» ist doch letztlich das Triemli, die VBZ, das EWZ. Dort sind sie vernetzt, dort ist ihre Heimat. Die Angestellten identifizieren sich mit ihrer Dienstabteilung, sind stolz auf ihre Firma. Nun müssen sie sich damit auseinandersetzen, allenfalls für eine andere Firma, sprich für eine andere Dienstabteilung, zu arbeiten – das braucht seine Zeit.» Die verschiedenen Kulturen, die in den einzelnen Betrieben herrschen, miteinander zu verbinden, ist Knochenarbeit, braucht Zeit und Überzeugungskraft. Die OIZ ist nicht die erste Dienstabteilung, die vor dieser Aufgabe steht. Walter Schmutz, bei ERZ Entsorgung + Recycling Zürich für die Personal- und Organisationsentwicklung zuständig, hat dort bei einer grösseren Umstrukturierung mitgewirkt

und weist darauf hin, wie wichtig es sei, die Leute mit ihrer Kritik und ihren Anregungen ernst zu nehmen (siehe dazu auch den Artikel auf Seite 7).

Die Vorgesetzten sind besonders gefordert

Am schwierigsten wird die Umsetzung der neuen IT-Strategie wohl für die Führungskräfte werden, darüber sind sich die Verantwortlichen bei der OIZ einig. Die Vorgesetzten tragen eine grosse Verantwortung. Aus den Reihen der IT-Leiter melden sich denn auch kritische Stimmen. Zum Beispiel Marcel Plattner: Er ist Chef Betrieb des Informatikdienstes der Stadtpolizei Zürich, ihm sind acht Mitarbeitende unterstellt. Sein Team macht den Vor-Ort-Support an rund 30 Standorten der Stadtpolizei, ist unter anderem zuständig für die Installation, den Support und die Betreuung aller 1800 IT-Arbeitsplätze innerhalb der Stapo und unterhält einen Service Desk von sieben Uhr morgens bis halb fünf Uhr abends. Durchschnittlich werden dort etwa 120 Trouble Tickets erstellt, die Eigenlösungsrate liege bei 90 Prozent. Ihm macht Sorgen, dass sein Team auseinandergerissen und verkleinert werden wird. «Meine Mitarbeitenden betreuen die Hotline, machen den Support und sowohl fachspezifische als auch standardmässige Installationen. Ich kann sie dort einteilen, >

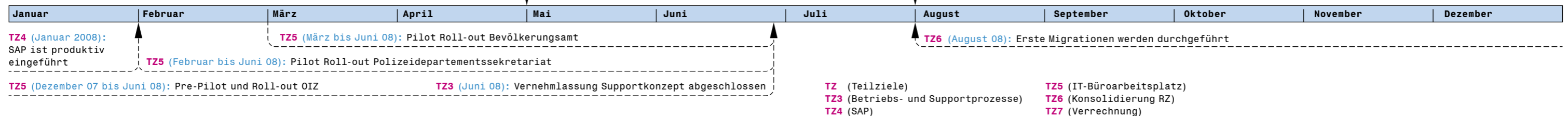
In sieben Teilprojekten wird die neue Strategie verwirklicht

Die neue IT-Strategie soll die IT-Basisleistungen der Stadt Zürich konsolidieren und standardisieren. Das erste Teilziel ist bereits erreicht: Die IT-Steuerung der Stadt Zürich wird vom Stadtrat getragen und von allen gelebt. Die Umsetzung der verbleibenden Teilziele dauert bis 2011.

TZ6 (Januar bis August 08): Vorbereitungsarbeiten für Migrationen

TZ7 (April 08): Das Verrechnungsmodell für die Budgettrichtlinien ist definiert

TZ3 (April 08): Fertigstellung stadtweites Supportkonzept



wo sie gerade am meisten gebraucht werden. Wenn das Team kleiner wird, ist diese Flexibilität nicht mehr gewährleistet.» Andreas Németh sagt dazu: «Die IT-Basisleistungen werden zukünftig in der ganzen Stadt durch die OIZ erbracht. Durch die grössere Serviceorganisation können Spitzenbelastungen und Stellvertretungen stadtwweit besser ausgeglichen werden. Natürlich werden sich aber Teamzusammensetzungen verändern. Eine Spezialisierung kann auch eine positive Entwicklung sein.» Um die Kundennähe zu gewährleisten, fügt Németh an, könne man sich auch vorstellen, lokale Servicestützpunkte über die Stadt verteilt einzurichten. Das sei ein Thema in der laufenden Konzeption.

«Nicht um jeden Preis standardisieren»

Auch Julio Lorenzo schaut mit gemischten Gefühlen in die Zukunft. Er ist Leiter IT-Betrieb bei ERZ Entsorgung + Recycling Zürich und hat ebenfalls acht Mitarbeitende. Zum Aufgabengebiet seines Teams gehören der Benutzer- und PC-Support, der Helpdesk für PC, Laptop und Server-/Netzwerkumgebung; hinzu kommen die Verantwortung für Sicherheit, Wartung und Überwachung der ganzen IT-Infrastruktur sowie Spezialitäten wie das digitale Kanalvideo oder das Wägesystem für Fahrzeuge. Für Julio Lorenzo ist das grösste Problem die Vielseitigkeit, die die Stadtverwaltung mit sich bringt. «Man sollte aufpassen, dass man nicht um jeden Preis standardisieren oder zentralisieren will. Man sollte andere grössere IT-Abteilungen innerhalb der Stadtverwaltung auch ernst nehmen.» Sowohl er wie Marcel Plattner finden zudem, die Betroffenen seien, zumindest anfangs, zu wenig eingebunden worden. Plattner: «Die Departemente müssten mehr einbezogen werden. Die Review Boards sind zwar gut, sie wurden aber in der Projektphase anfänglich zu wenig berücksichtigt.» So bestehe die Gefahr, dass vorhandenes Know-how nicht oder zu wenig genutzt werde. Bei der OIZ habe man dieses Problem erkannt, sagt Németh: «Der Einbezug der IT-Mitarbeitenden zu den einzelnen Strategiezielen erfolgt über Review Boards. Bisher hing die Einberufung dieser Boards stark vom Arbeitsfortschritt ab. Je nach Teilprojekt haben darum die Sitzungen regelmässig oder nur alle zwei Monate oder noch seltener stattgefunden. Wir haben in Gesprächen realisiert, dass wir diese Review Boards in allen Teilprojekten regelmässiger, also auf Monatsbasis, durchführen müssen, um den Informationsfluss wirklich zuverlässig sicherzustellen.»

Als positive Entwicklung wertet Marcel Plattner die Effizienzsteigerung und die Synergien, die sich ergeben werden, wenn nicht jede Dienstabteilung die IT-Welt ständig neu für sich erfinden muss. Er erwähnt den neuen Standardarbeitsplatz, den zentralen Backup und die Reduzierung der Betriebszentren als wichtige Stichworte. Und die meisten Kunden könnten sicher vom besser verfügbaren Service profitieren, meint er weiter. Julio Lorenzo freut sich, bei einem so grossen Projekt mitarbeiten zu können und so auch andere Dienstabteilungen besser kennenzulernen. «Es gibt immer «Verhinderer». Aber ich spüre vermehrt, dass die Leute gewillt sind, zusammenzuarbeiten. Wir können gemeinsam etwas erreichen.» Vielleicht ist das ja das Erfolgsrezept: «Warte, luege, lose – zäme laufe...» //

Gut zu wissen

Knut Eschweiler ist als **Change Manager** bei der OIZ verantwortlich für die Umsetzung des gesamten Veränderungsprozesses in der städtischen IT. Er steht für Fragen und Anliegen der Mitarbeitenden zur Verfügung.

Wer sein Anliegen lieber mit einer externen Ansprechperson behandeln will, kann sich an folgende **neutrale Anlaufstellen** wenden, die der Schweigepflicht unterstehen:

Christine Ledergerber Hinderling
cle@lh-consulting.ch > 062 534 48 81
Stephan Schild
sc@ioschild.ch > 044 388 50 84

Gerade für Mitarbeitende, die zur OIZ wechseln, stellen sich viele Fragen. Einige Beispiele:

[// Bleibt mein Lohn gleich, wenn ich zur OIZ wechsele? Was geschieht mit Lohnnebenleistungen, die ich bis jetzt erhalten habe?](#) Vorausgesetzt, der Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellungen bleibt der gleiche, gelten grundsätzlich auch die gleichen Konditionen. [// Was passiert mit meinem Ferien- und Überzeitguthaben?](#) Es wird von der OIZ übernommen. [// Ich habe eine Weiterbildung begonnen/bewilligt bekommen. Kann ich die weitermachen/antreten? Wer finanziert die jetzt?](#) Die Weiterbildung läuft weiter. Die OIZ übernimmt die Finanzierung und eventuelle Ausbildungsvereinbarungen, die im Jahre 2007 abgeschlossen wurden. [// Was geschieht mit den Lernenden?](#) Alle IT-Lernenden haben einen garantierten Job und können ihre Ausbildung fertigmachen.

Weitere Fragen und Antworten finden Sie im OIZ-Intranet.

Entsorgung und Sauberkeit aus einer Hand

ERZ Entsorgung + Recycling Zürich vereint von der Entwässerung über die Stadtreinigung bis zur Fernwärme alle Aspekte der Abfallbewirtschaftung unter einem Dach. Das war nicht immer so. Ein Blick auf eine geglückte Umstrukturierung.

// Text Ruth Hafen



// Walter Schmutz, Personal- und Organisationsentwicklung ERZ

Früher, als «Patent Ochsner» noch hinten auf den Kübelwagen stand und nicht auf den CDs einer Berner Mundartrockgruppe, kamen einmal in der Woche die Kübelmänner und leerten den Ochsnerkübel, den man vors Haus gestellt hatte. Früher holte die Pfadi das Altpapier, Aluminium sammelte keiner, und das Wort «Recycling» war etwas Neumodisches. Früher hatte man schlicht ein anderes Verhältnis zur Abfallentsorgung. Dann ging 1973 der Ochsnerkübel in Pension, er hatte seit seiner Einführung 1927 ohne Murren alles geschluckt. Der Abfallsack eroberte Stadt und Land, in Zürich kümmerte sich jetzt das Abfuhrwesen AWZ um den Abfall. Ökologie wurde zum Begriff und Recycling avancierte zur heimlichen Leidenschaft vieler Schweizer.

Alle werden gecocht

Schliesslich entschied der Stadtrat von Zürich, er wolle die städtische Entsorgung und Sauberkeit unter einem Dach vereinen. Gottfried Neuhold wurde 1997 Direktor von AWZ und Stadtreinigung und mit der Aufgabe betraut, diese Bereiche zusammenzuführen. Der Startschuss für ERZ Entsorgung + Recycling Zürich war gefallen. Zuerst wurden das AWZ und die Stadtentwässerung zusammengeführt; das von dieser Umstrukturierung betroffene Personal wurde zwischen Mai 1998 und März 2000 dem Veränderungsprozess unterzogen und mit Schulungen begleitet. Neue Arbeitsprozesse und -bedingungen kamen auf die Mitarbeitenden zu, die Teams wurden anders aufgestellt. «Die Leute waren

anfangs verunsichert. Dass sie nicht von Beginn an mit offenen Armen zu ERZ kommen würden, war klar», erinnert sich Walter Schmutz, der bei ERZ für die Personal- und Organisationsentwicklung zuständig ist. Ganz zu Beginn seien sie auf grosse Widerstände gestossen: «Jetzt kommen die und sagen uns, was wir zu tun haben, und in einem neuen Team sollen wir auch arbeiten, gehts noch!» So hatten viele im Tiefbauamt in Baugruppen gearbeitet, waren gewisse Prozesse gewohnt, die sie nun aufgeben mussten. Diesen Widerstand konnte Schmutz mit seinem Team überwinden, indem als Erstes die Führungsteams trainiert wurden. Mit der Zeit wurde jedes einzelne Teammitglied, vom Direktor bis zum Kanalreiniger, drei halbe Tage gecocht.

Ebenfalls hilfreich gewesen sein dürfte das Stichwort «Jobsicherheit»: ERZ konnte allen ihre Stelle garantieren, weshalb sich der anfängliche Aufruhr wohl auch in Grenzen hielt. Von Beginn an seien die Leute auf dem Laufenden gehalten worden; Schmutz erwähnt den Schneeballeffekt, wo schliesslich einer den Nächsten davon habe überzeugen können, dass der Zusammenschluss mehr Vor- als Nachteile habe – eine grössere Effizienz war nur einer der Vorteile.

Unterstützung von aussen geholt

Nach erfolgter Integration von AWZ und Stadtentwässerung kam die Stadtreinigung auf den 1. Januar 2001 zu ERZ, die Werkstattribetriebe Wallisellen und die Fernwärme des Kantons auf den 1. Januar 2005: ein Veränderungs- und Anpassungsprozess, der sich über einige Jahre erstreckte und von dem total 310 Mitarbeitende betroffen waren. Natürlich konnte Walter Schmutz diesen Change-Prozess, wie das im Fachjargon heisst, nicht im Alleingang bewältigen. Die deutsche Organisationsberatung eurosysteam, spezialisiert auf dem Gebiet des systemischen Coaching, zu deren Kunden auch Konzerne wie ABB, BMW oder Swisscom zählen, stand ERZ erneut mit zeitweise bis zu acht Beratern zur Seite. Direktor Neuhold hatte die Spezialisten schon beim Zusammenschluss von Stadtentwässerung und AWZ beigezogen. 2000 wurden Moderatorinnen und Moderatoren für interne Aufgaben ausgebildet; sie wurden geschult in

Teamentwicklungs- und Change-Management-Prozessen und lernten, wie man effizient Sitzungen leitet. Von den damaligen Teilnehmenden blieb ein harter Kern von fünf Moderatoren, deren Kompetenz intern weiter gerne genutzt wird. Das Programm war so erfolgreich, dass ERZ im Jahr 2006 zusätzliche Moderatoren ausgebildet hat.

Walter Schmutz kann auf einen erfolgreich durchgeführten Veränderungsprozess zurückblicken. Würde er trotzdem etwas anders machen? «Auf jeden Fall würde ich noch mehr Zeit einplanen, in regelmässigen Abständen eine Standortbestimmung machen und eruieren, ob neue Schwierigkeiten aufgetaucht sind. Die verschiedenen Kulturen, die in den einzelnen Betrieben herrschen, miteinander zu verbinden, das ist Knochenarbeit, braucht viel Überzeugungskraft und Elan. Ich würde die Kommunikation mit den Mitarbeitenden noch stärker gewichten. Sie ist das A und O.» Die Leute ernst zu nehmen mit ihrer Kritik und ihren Anregungen, gehört wohl zum Allerwichtigsten in einem Veränderungsprozess. Denn schliesslich sollten die Mitarbeitenden bei ERZ keine Ochsnerkübel sein, die brav alles schlucken, was man ihnen vorsetzt – auch wenn Abfallbewirtschaftung ihren Berufsalltag prägt. //

Kübelsäcke und Kanäle

Rund 870 Mitarbeitende aus 25 Nationen arbeiten bei ERZ Entsorgung + Recycling Zürich, der grössten Dienstabteilung des Tiefbau- und Entsorgungsdepartements. Sie reinigen das Abwasser von 380 000 Einwohnern, sammeln jährlich 10,3 Millionen Züri-Säcke ein, wischen über 9 Tonnen Abfall weg von einer öffentlichen Strassenfläche von rund 8 Millionen Quadratmetern, sanieren, reinigen und untersuchen Kanäle, die sich über mehr als 950 Kilometer erstrecken. Schliesslich behandeln sie auch 839 Tonnen Sonderabfälle, den Hundekot nicht eingerechnet. www.erz.ch