

Miese Noten für die Führungsetage

Eine Mitarbeiterumfrage zeigt schlechte Stimmung bei den Rettungssanitätern

Von Martin Regenass

Basel. Die Rettungssanitäter sind unzufrieden mit ihrer Führung, was zu Spannungen im Betriebsklima führt. Das hat die Geschäftsprüfungskommission des Grossen Rats in einem Bericht von letzter Woche publik gemacht. Das Gremium kam mit deutlichen Worten zum Schluss, dass «auf Führungsebene die Unfähigkeit besteht, ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu schaffen».

Nun liegt der BaZ eine Mitarbeiterumfrage vom Mai vor. Darin äussern sich 38 von 53 Rettungssanitätern (ohne Kader und Auszubildende) zu einem aktuellen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess. Dieser wurde Anfang 2012 angestossen, nachdem Medien über Mobbingvorwürfe durch die Führung berichtet hatten.

34 Personen geben an, dass der seit über einem Jahr laufende Prozess nicht zur Besserung des Arbeitsklimas beigetragen habe. Die anonymen Bemerkungen der Mitarbeitenden zu dem vom Zentralen Personaldienst (ZPD) des Kantons durchgeführten Entwicklungsprozess fallen grösstenteils negativ aus. «Für mich ist das Ganze eine Alibiübung. Die wirklichen Probleme in diesem Betrieb können so nicht gelöst werden», schreibt jemand. Oder: «Am meisten Mühe macht mir als junges Mitglied bei der Sanität, dass vom Abteilungsleiter und beim Entwicklungsprozess ältere und jüngere Mitarbeiter gegeneinander ausgespielt werden.»

«Es hat zu viele Chefs»

Auch an der ausführenden Stelle, dem ZPD, wird Kritik laut und an der Unabhängigkeit gezweifelt. So wird geschrieben: «Ein solcher Prozess muss von einer neutralen Firma durchgeführt werden und nicht von intern instruierten Abteilungen. Wenn in einer Betriebsversammlung die Betreuerin in zehn Minuten fünf Mal den Satz «Ich habe das mit der Leitung abgesprochen» sagt, mutet das parteiisch an.»

Die Leiterin des ZPD, Andrea Wiedemann, kontert: «Es liegt beim Auftraggeber, also beim Justiz- und Sicherheitsdepartement, zu entscheiden, ob eine kantonsinterne oder eine externe Firma die Beratung durchführen soll. Wir haben ein Interesse, sorgfältige Arbeit zu leisten und einen unbefangenen Standpunkt einzunehmen.»

An den Leitern der Rettung und der Sanität lassen die Mitarbeitenden kein gutes Haar. «Meines Erachtens ist die ganze Struktur der Rettung fragwürdig. Es hat zu viele Chefs, die sich in die Sachen eines anderen Chefs einmischen.



Einsatz in Notsituationen. Ein Team von Rettungssanitätern kümmert sich um eine verletzte Person. Foto Michael Koller

Die innerbetriebliche Problematik wird durch Verleugnen oder Schönreden nicht behoben. Ein anderer Rettungssanitäter tont das Problem der fehlenden Wertschätzung an: «Der Chef führt noch immer nicht. Er redet immer alles schön. Es wird geredet, geredet und geredet.» Einer urteilt hart: «Alles wird immer schlimmer. Der Chef spielt uns Mitarbeiter, die Teams und seine Kader gegeneinander aus. Dass so jemand weiterhin auf Menschen losgelassen wird, ist katastrophal. Wertschätzung ist ein Fremdwort. Man hat nur noch Angst. Viele würden gerne wechseln, sind aber zu alt. Die Sanität Basel hat einmal geblüht. Nun sind wir der Schandfleck der Schweiz.»

Ein Sanitäter nennt das Arbeitsumfeld «Käserlithater» und weiter: «Neuerdings muss man auch bei unserem Chef antraben, wenn man etwas Kritisches ins Mitarbeiterjournal geschrieben hat, und sich einschüchtern lassen. Auch werden Drohungen ausgesprochen. Alles muss unter dem Deckel bleiben.»

Ein Mitarbeiter sagt, dass sie wie ein «Sack Kartoffeln» behandelt würden: «Das Problem wird seit Jahren ausgestanden. Alles dreht sich im Kreis. Einzi-

ger Trost: im Team funktioniert es noch gut. Das Ganze drückt auf die Seele und macht krank.»

Von den Angestellten werden auch die Kosten kritisiert, die der Prozess verursacht: «Steuergeldverschwendung!» oder: «Was kosten diese Tausenden Stunden? Sollte man nicht in der aufgeblähten Verwaltung der Sanität sparen? In den letzten Jahren wurden nur dort Stellen geschaffen. Offenbar ist der Chef nicht mehr fähig, alleine zu führen.»

«Rettung ist Zwangsgebilde»

Zu den Kosten, die der aktuelle Entwicklungsprozess verursacht, gibt David Frey, Generalsekretär und Leiter der Kommunikation im Justiz- und Sicherheitsdepartement, keine Auskunft. Der Stundenansatz des ZPD liegt bei 200 Franken.

Der aktuell laufende Entwicklungsprozess ist nicht der erste Versuch, ein besseres Betriebsklima herbeizuführen, seit der Leiter der Sanität 2001 angestellt worden ist. Seit 2006 sind mehrere Personalbefragungen, Betriebsanalysen oder Workshops innerhalb der Sanität durchgeführt worden. Das Ganze scheint ausser Kosten nichts gebracht

zu haben. Auch diese Kosten gibt Frey nicht bekannt.

Unterstützung erhält die Sanität von der Berufsfeuerwehr Basel-Stadt. In einem anonymen Brief an die BaZ drücken Mitarbeiter ihr Verständnis für die Kritik der Sanitäter aus. Der Bereich Rettung, zu dem der Zivilschutz, die Sanität und die Feuerwehr gehören, nennen die Feuerwehrleute ein «Zwangsgebilde». «Niemand ist glücklich mit deren Leitung und den Entscheidungen, die oft praxisfremd sind.» Dies sei so, weil Nichtfachleute entscheiden, was für die Sanität oder die Feuerwehr gut sein soll. «Die endlose Hierarchie kostet viel.» So seien beispielsweise an FCB-Spielen mehr Kadermitarbeiter vor Ort als Mitarbeiter. «Ein Durcheinander in den Entscheidungen ist so vorprogrammiert.»

Die Feuerwehrleute finden, dass der Bereich Rettung abgeschafft gehört: «Es wäre sinnvoller, man würde das Geld direkt in die Basis der Feuerwehr, der Sanität oder des Zivilschutzes investieren.» Departementsvorsteher Baschi Dürr müsse das «Zwangsgebilde» überdenken, so die Forderung. Dürr weilt in den Ferien und will im August Stellung nehmen.

«In der Verwaltung fehlt der Mut zur Lücke»

Die Unternehmensberaterin Claudia Säckinger findet, dass Verantwortliche bei Querelen zu lange warten

Von Martin Regenass

Basel. Claudia Säckinger, selbstständige Unternehmensberaterin, äussert sich zu Personalentwicklungsprozessen. Ihre Firma CSM hat den Sitz in Basel.

BaZ: Frau Säckinger, was bringen Personalentwicklungsprozesse im Idealfall?

Claudia Säckinger: Grundsätzlich muss man erst erkennen, welche Kultur in einem Unternehmen oder Betrieb herrscht. Es muss eine Bestandsanalyse gemacht werden. Sind Problemfelder erkennbar, können aufgrund derer entsprechende Lösungsansätze aufgeleitet werden. Diese werden im Idealfall erst in Gruppenarbeiten mit den involvierten Kaderpersonen und dann mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Es muss ganz klar von oben nach unten geschehen. Nur so kann ein Kulturwandel beginnen.

Was läuft falsch, wenn verschiedene Versuche fehlschlagen, eine über Jahre angespannte Situation zu beheben?

Meist läuft es schief, wenn die oberste Führungsstufe nicht in den Prozess miteinbezogen wird oder wenn sie sich sträubt, mitzumachen und nicht hinter dem ganzen Prozess steht. Auch kann es scheitern, wenn die eigenen Reflexionsmöglichkeiten von Führungskräften fehlen, insbesondere treffen wir das bei einem patriarchalisch gesteuerten Führungsstil an.

Gibt es einen Punkt, wo die Situation zwischen Team und Führung so sehr zerfahren ist, dass auch Personalentwicklungsprozesse nichts mehr nützen?

Ja, das gibt es mehr, als man denkt. Wenn der zwischenmenschliche Aspekt nicht mehr funktioniert oder zerrüttet ist. Meist beginnt das Ganze sehr dosiert und schleichend. Die Parteien merken oft lange nicht, dass sie sich respektlos verhalten, einen unangebrachten Kommunikationsstil haben oder keine Feedbackkultur pflegen. Sie überfordern sich gegenseitig über einen längeren Zeitraum, bis es

schliesslich zum inneren Bruch kommt.

Was gilt es dann zu tun?

Eine Trennung. Diese ist mit Wohlwollen durchzuführen, damit der ausscheidende Mitarbeiter mit Selbstachtung eine neue Stelle oder Position antreten kann. Das wird leider heute oft völlig schief aufgeleitet.

Wie lange wird in der Privatwirtschaft gewartet, bis es bei zerfahrenen Situationen zu Versetzungen oder Freistellungen von Kaderleuten kommt?

Leider viel zu lange. Meine Empfehlung ist, dass jährliche Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, so kann schneller erkannt werden, wo es allenfalls zu Animositäten kommt.

Wird nach Ihrer Erfahrung auch in der öffentlichen Verwaltung mit solchen Entscheidungen lange zugewartet?

Ja, sicher. Es fehlt der Mut zur Lücke beziehungsweise der Mut, etwas Unangenehmes anzusprechen. Man drückt lieber beide Augen zu.

Weshalb ist das so?

Viele Führungskräfte haben nicht gelernt, richtig zu kommunizieren.

Das Verhaltensmuster ist durch die innere Haltung und den persönlichen Kommunikationsstil stark mitgeprägt. Man kann nicht nicht kommunizieren. Dessen sind sich viele Leute einfach nicht bewusst. Im Weiteren wurden viele Führungskräfte irgendwann befördert, sind jedoch gute Fachleute und Technokraten geblieben.

Wie unterscheiden sich Verwaltungsbetriebe von Privaten bezüglich Entscheidungen, die eine Verbesserung bringen könnten?

Ich kenne keine grossen Unterschiede. Wenn der Mut vorhanden ist und die oberste Führungsstufe sich dazu entschlossen hat, etwas zu unternehmen, beginnt meist schon ein diskreter Kulturwandel. In solchen Unternehmungen sind Offenheit, Transparenz und Verbindlichkeit schon ausgeprägt vorhanden. Dann kommt es auch auf das evaluierte Beratungsunternehmen an, wie und mit welchen Mitteln ein Betrieb begleitet wird. Es gibt da auf dem Markt viele skurrile Angebote.

Statistiker sollen fusionieren

Vorstösse in den Parlamenten

Von Jonas Hoskyn

Basel/Liestal. Die Statistischen Ämter beider Basel sollen zusammengelegt werden. Dies fordert SVP-Grossrat Joël Thüring in einem Anzug, den Politiker von links bis rechts mitunterschrieben haben. «In Anbetracht der vermehrt gewünschten vertieften Zusammenarbeit zwischen den beiden Halbkantonen scheint es sinnvoll, die Zusammenlegung an einem Standort anzustreben», schreibt Thüring. Die Statistischen Ämter würden sich gut eignen, da sie nicht von einem Standort abhängig sind. «Da fällt schon mal die Ausrede weg, dass die Ämter wegen der vielen Laufkundschaft zentral liegen müssen», sagt Thüring: «Wenn eine solche Zusammenlegung beim Statistischen Amt nicht funktioniert, dann wüsste ich nicht, wo sonst.»

Im Landrat wird Balz Stückelberger (FDP) im Herbst einen ähnlich lautenden Vorstoss einreichen. «Ich fände es auch sinnvoll, wenn vermehrt Zahlen für die ganze Region zur Verfügung stünden. Das würde aussagekräftige Vergleiche ermöglichen», so Stückelberger. Die Frage nach der Zusammenlegung einzelner Ämter sei völlig unabhängig von der Diskussion über eine mögliche Fusion der Halbkantone.

Beim Baselbieter Amt für Statistik stellt sich für Stückelberger eine weitere Frage: Momentan werten die Statistiker die Zahlen zum kantonalen Finanzausgleich aus. «Da müsste man sich überlegen, ob man das nicht bei der Stabsstelle Gemeinden unterbringen könnte.»

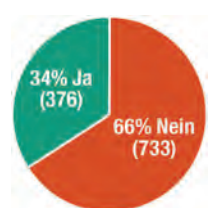
Schon einmal abgelehnt

Die Idee einer Zusammenlegung der Statistischen Ämter ist nicht neu. Daniel Stolz (FDP), der auch dieses Mal bei Thüring mitunterschieden hat, hat 2004 einen ähnlich lautenden Anzug eingereicht. Dieser wurde vom Grossen Rat 2006 als erledigt abgeschlossen. In ihrer Antwort wies die Basler Regierung auf eine Vielzahl von Problemen hin, die eine Zusammenlegung wirtschaftlich unrentabel machen. So würden sich die beiden Ämter grundlegend in ihrer funktionalen Charakteristik unterscheiden: Während im Baselbiet in erster Linie Informationen auf Kantons-, Bezirks- oder Gemeindeebene benötigt werden, brauchen die städtischen Behörden detaillierte Planungs- und Entscheidungsgrundlagen bis hinunter auf die Ebene von Strassenzügen.

Ein weiterer Unterschied: Während in Basel und in vielen Bereichen meist jährliche Darstellungen reichen, so ist das Statistiksystem in Basel-Stadt so aufgebaut, dass viele Informationen mehrmals im Jahr, teilweise sogar tagessaktuell zur Verfügung stehen. Basel-Stadt unterhalte zudem spezielle Kennzahlensysteme für die Auswertung wichtiger kantonaler Politikbereiche und führt auch eine Tourismusstatistik. Dagegen kümmern sich die Baselbieter Statistiker stärker um Finanzfragen. Dazu kommen unterschiedliche Arten der Datenerhebung und verschiedene Datenverarbeitungssysteme. Alles in allem mache eine Zusammenlegung unter diesen Voraussetzungen keinen Sinn, schloss die Basler Regierung.

Frage des Tages

Das Ergebnis der Frage von gestern: Sind Sie mit den BVB zufrieden?



Finden Sie den Lebensnachweis nötig?

Die Basellandschaftliche Pensionskasse fordert von ihren Rentenbezüglern einen Lebensnachweis, um das Vorsorgevermögen zu schützen (Seite 17). Finden Sie das nötig? www.baz.ch