

**Stadt Gossau:
Dauerhafte Haushaltsentlastung bei hoher Lebensqualität
durch Malik Syntegration®***

- › Finanzieller Handlungsspielraum zurückgewonnen
- › Breiter Konsens bei maximaler Partizipation
- › Funktionalität und Attraktivität der Stadt gesichert

*«Wir sind in überraschend kurzer Zeit zu überzeugenden
Handlungsempfehlungen gekommen.
Die Geschwindigkeit ist wichtig, weil ansonsten die Energie erlahmt.
Wir haben jetzt den Willen, die erarbeiteten Massnahmen umzusetzen.»*
Alex Brühwiler, Stadtpräsident Stadt Gossau



* «Syntegration» ist ein Kombinationswort aus «Synergie» und «Integration». Malik Syntegration, Malik SuperSyntegration, Malik HyperSyntegration, Malik ExpressSyntegration und Malik SmartSyntegration sind eingetragene Marken von Malik, St. Gallen.

Malik Syntegration®¹ Stadt Gossau: Finanzielle Entlastung und Turnaround

In 2 ½ Tagen Voraussetzungen zur finanziellen Gesundung geschaffen

Mit der Malik Syntegration® erarbeitete die Stadt Gossau entscheidende Handlungsfelder und Massnahmen zur Entlastung des Stadthaushalts und zur Effizienzsteigerung der Verwaltung.

Die Stadt befasste sich dabei mit ihrer grössten Herausforderung.
Die daraus formulierte Eröffnungsfrage der Syntegration lautete:

«Was müssen wir tun, um den Haushalt der Stadt gegenüber heute um jährlich 9 Mio. Franken und jenen der Stadtwerke um jährlich 2.5 Mio. Franken dauerhaft zu entlasten und dennoch das Funktionieren der Stadt sicherzustellen und die Lebensqualität zu erhalten?»

- › Ziel war das Identifizieren von Entlastungspotenzialen in Höhe von 11.5 Mio. Franken. Dies entspricht 16 % des jährlichen Kernaufwands der Stadt von 72 Mio. Franken. In nur 2 ½ Tagen wurden Handlungsfelder und Massnahmen im Umfang von 12 Mio. Franken identifiziert. Das gesteckte Ziel wurde somit zu 100 % erreicht.
- › 60 % dieses erreichten Gesamtergebnisses von 12 Mio. Franken sind kurzfristig wirksam und von mittlerer bis hoher politischer Akzeptanz. Der Defizit-Kurs wurde umgehend gestoppt.
- › Die zentralen Stellhebel wurden identifiziert, um die Funktionsfähigkeit der Stadtverwaltung zu stärken und die Attraktivität der Stadt zu bewahren. Der Turnaround für eine positive Entwicklung wurde eingeleitet.

Mit der Malik Syntegrations-Methode wird die Führungseffektivität um mehr als das 80fache verstärkt, und der Führungsprozess einschliesslich der Umsetzung von Lösungen um mehr als das 100fache beschleunigt. Dies wird ermöglicht durch eine Maximierung der sozialen Kooperation und Partizipation der erforderlichen Schlüsselpersonen sowie die vollständige Nutzung des gesamten, kollektiven Wissens dieser Personen.

«28 Teilnehmer aus verschiedenen Disziplinen und mit unterschiedlichen Erwartungen haben höchstintensiv zusammengearbeitet. Es sind sehr gute Resultate dabei entstanden.»

Erwin Stadler, Leiter Stadtkanzlei

¹ Die Malik Syntegrations-Methode® ist die weltweit innovativste und wirksamste Sozialtechnologie für das kontrollierte Meistern des tiefgreifenden, schnellen und ganzheitlichen Wandels in allen Organisationsarten. Verglichen mit herkömmlichen Methoden bewältigen die Schlüsselpersonen aller Organisationen mit den Syntegrations-Methoden selbst ihre grössten Herausforderungen mit 90 % Zeitersparnis. Die Syntegration produziert optimale, innovative Lösungen. Sie schafft maximalen Sozialkonsens durch gleichberechtigte Partizipation aller Personen, die für die Lösungen nötig sind. Das Finden von Lösungen

und deren Umsetzen wird durch die Syntegration um mehr als das 100fache beschleunigt. Die Lösungskraft der Organisationsführung steigt um mehr als das 80fache.

Malik Syntegration, Malik SuperSyntegration und Malik HyperSyntegration sowie die Abkürzungen MSS und MHS stehen unter Copyright und sind eingetragene Marken von Malik Management Zentrum St. Gallen AG.

1. Die Stadt Gossau: Ausgangslage

Auf Defizit-Kurs

Gossau ist eine Schweizer Stadt mit 18.000 Einwohnern und liegt zwischen Alpstein und Bodensee vor den Toren St. Gallens.

Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan 2013–2017 zeigte die starken finanziellen Belastungen des Stadthaushalts als Folge der kantonalen Sparpakete. Der Stadtrat ging davon aus, dass sich die Entlastungsmassnahmen des Kantons im Voranschlag der Stadt Gossau 2014 mit rund 4.8 Mio. Franken niederschlagen und in den Folgejahren tendenziell noch steigen würden.

Das Eigenkapital des Stadthaushalts betrug Ende 2012 rund 12.2 Mio. Franken, bei den Stadtwerken rund 3.6 Mio. Franken. Der Stadtrat erwartete für 2013 im Stadthaushalt erneut einen Aufwandüberschuss, so dass das verfügbare Eigenkapital weiter sinken würde. Ohne Gegensteuer wäre es somit in wenigen Jahren aufgebraucht.

Trotz dieser Aussichten leistete sich Gossau mit 116 % einen tiefen Steuerfuss. Eine Erhöhung des Steuerfusses hatten die Stimmberechtigten zuletzt am 3. März 2013 abgelehnt.

Das Kernproblem des Stadthaushalts lag darin, dass der für die Jahre 2013 bis 2017 prognostizierte Cashflow deutlich zu tief war. Nach Ansicht des Stadtrats würde dies zu einem finanzpolitisch nicht vertretbaren Anstieg der Verschuldung führen.

Eine ähnliche Situation zeichnete sich auch für die Stadtwerke ab. Auch dort war aufgrund der aktuellen Aufwands- und Ertragsstruktur ein ungenügender Cashflow zu erwarten. Dies auch deshalb, weil die Stadtwerke in der Vergangenheit jährlich rund drei Mio. Franken an den Stadthaushalt abgeliefert hatten und zu erwarten war, dass die Stadtwerke auch in den nächsten Jahren Ablieferungen in ähnlicher Höhe zu leisten hätten.

Es zeigte sich, dass mit «Sparen» im herkömmlichen Sinne die finanzpolitischen Herausforderungen der Stadt Gossau nicht mehr bewältigt werden können. Neben weiteren Einsparungen würde sich ein Aufgabenverzicht in Zukunft nicht mehr vermeiden lassen.

Vor diesem Hintergrund hat der Stadtrat das Projekt «Aufgaben- und Leistungsüberprüfung 2013» in die Wege geleitet. Von 12. bis 14. Juni 2013 führte eine Projektgruppe von 28 Personen aus Stadtrat, Stadtparlament und Stadtverwaltung mit fachlicher und methodischer Unterstützung von Malik St. Gallen eine Malik Syntegration® durch. Ziel des Projekts war, finanzielle Entlastungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ohne deswegen das Funktionieren der Stadt und die Lebensqualität allzu stark einzuschränken.

*«Die quantitativen Ergebnisse sind überraschend und erfreulich.
Das Erlebnis, Lösungen miteinander zu erarbeiten,
ist sehr wertvoll.»*

Urs Blaser, Schulpräsident

2. Die Lösungen mit dem Syntegrations-Verfahren

Malik Syntegration® für ein lebensfähiges und lebenswertes Gossau

Die Problemstellung für die Anwendung der Syntegrations-Methode lautete:

«Was müssen wir tun, um den Haushalt der Stadt gegenüber heute um jährlich 9 Mio. Franken und jenen der Stadtwerke um jährlich 2.5 Mio. Franken dauerhaft zu entlasten und dennoch das Funktionieren der Stadt sicherzustellen und die Lebensqualität zu erhalten?»

Die Teilnehmer aus Gossau haben in zweieinhalb Tagen die zentralen Themen identifiziert und Handlungsempfehlungen erarbeitet. Gleichzeitig beurteilten die Malik-Experten das «Gesamtsystem Gossau» aus unterschiedlichen Blickwinkeln und gelangten unter anderem zu folgenden Schlüssen:

- › Die meisten Einflussgrössen weisen ein hohes bis sehr hohes Qualitätsniveau auf. Einsparungen oder Modifikationen der Ausgaben sind möglich, ohne dass die Lebensfähigkeit der Stadt Schaden nimmt.
- › Bestimmte zukunftsorientierte Potenziale für die Lebensqualität der Stadt sollten nicht wegen relativ kleiner Einsparungseffekte «weggespart» werden.
- › Mit anderen Strukturen und einer geänderten Arbeitsweise in Politik und Verwaltung können mittel- und langfristige Einsparungen realisiert werden.
- › Der Bildungsbereich ist in Gossau grösstenteils sehr gut ausgebaut. Hohe Entlastungen können hier durchaus erzielt werden; wichtig sind flankierende Massnahmen zur Beibehaltung der Qualität.
- › Der Steuerfuss wäre optimal geeignet, das System «Stadt Gossau» deutlich und nachhaltig zu stabilisieren.

Die Teilnehmer waren anfangs durchaus skeptisch, ob in der kurzen vorgesehenen Zeit überhaupt Ergebnisse mit so vielen Personen erzielt werden könnten. Auch der Stadtschreiber als Initiator des Projekts war äusserst skeptisch.

Es gelang dem Malik-Team jedoch schon zu Beginn, die stark zweifelnden TeilnehmerInnen auf den Lösungsprozess zu konzentrieren. Denken in «politischen Gärtchen» verkehrte sich in Bereitschaft, einander zuzuhören und zusammenzuarbeiten.

«Man bekommt mit der Methode überzeugende Resultate. Ich bin sicher, dass unser Stadthaushalt in vier Jahren gut aufgestellt sein wird.»

Heinz Loretni, Leiter Finanzamt

3. Komplexe Herausforderung – Systemische Vorgehensweise

Systemisch vernetzte Teilthemen

Eine finanzielle Stadtsanierung hat in der Regel zahlreiche Teilprobleme, die unauflösbar miteinander vernetzt sind. Fast alle Dimensionen des Funktionierens einer Stadt sind von finanziellen Änderungen direkt oder indirekt betroffen, sodass Eingriffe in das komplexe Gefüge regelmässig unvorhersehbare Nebenwirkungen haben. Hier zeigt die Syntegrations-Methode ihre Überlegenheit. Wo man mit herkömmlichen Verfahren zumeist nur ein Thema bearbeiten kann, ermöglicht es die Syntegration bis zu zwölf vernetzte Themen simultan in allen ihren Zusammenhängen zu bearbeiten.

Die acht Themen in Gossau waren:

- › Organisation / Struktur
- › Bildung und Beiträge
- › Investitionspolitik und Strategie
- › Evaluation der (Sozial-)Ausgaben und Privatisierung
- › Interkommunale Zusammenarbeit und Steuersubstrat
- › Gossauer Selbstverständnis
- › Stadtwerke
- › Infrastruktur

In drei Arbeitsrunden, den sogenannten syntegrativen Iterationen, bearbeiteten die 28 Teilnehmer nach der ausgefeilten Logik des Syntegrations-Prozesses die acht Schlüsselthemen in einem sich immer stärker selbstregulierenden Kommunikations-, Kooperations- und Diskursprozess unter Regie der Malik-Experten.

Die präzisen und einzigartigen Kommunikations- und Arbeitsregeln der Syntegration garantieren, dass innerhalb von nur 2 ½ bis 3 ½ Tagen das gesamte gemeinsame Wissen für die Problemlösungen vernetzt und innovativ genutzt wird. Das Ergebnis waren 38 umfassende Handlungsempfehlungen zur Reform der Stadt Gossau.

Zusätzlich war während der Syntegration auch ein sogenanntes Exploration-Team von Malik im Einsatz. Dieses erarbeitete prozessbegleitend Lösungen für die zukünftigen Management- und Regulierungssysteme der Stadtverwaltung, neue Organisationsstrukturen sowie Unterstützungssysteme zur zielsicheren Umsetzung der vielen Massnahmen.

Erstmals zeigten diese Vernetzungsmodelle den TeilnehmerInnen die vielfältigen, komplexen Wechselwirkungen in ihrer Gesamtheit auf. Aus dieser Wissensverstärkung von «ausen» durch die Malik-Experten ergaben sich weitere Lösungsmassnahmen sowie die Priorisierung der erarbeiteten Massnahmen für die Umsetzung.

*«Ich bin von Beginn an skeptisch gewesen.
Die Ergebnispräsentation am Ende der 2 ½ Tage hat mich
dann sehr positiv überrascht. Ich hätte nicht gedacht,
dass wir so weit kommen.»*

Gaby Krapf, Stadträtin

4. Die erlösenden Resultate

Durchschlagende Umsetzungserfolge auf drei Ebenen

Die radikal neue sozialtechnologische Methode der Syntegrations-Verfahren führt zu innovativen Ergebnissen auf drei Ebenen: Der Sachebene, der soziokulturellen Ebene und der Zeitebene.

a. Resultate auf der Sachebene

Das anvisierte Entlastungspotenzial wurde zu 100% erreicht.

› Vorgegebenes Ziel:

Identifikation von Einsparpotenzialen in Höhe von 11.5 Mio. Franken.

Dies entspricht 16% des jährlichen Kernaufwands* der Stadt von 70 Mio. Franken.

› Erreichtes Ergebnis:

Identifikation eines Einsparpotenzial in Höhe von 12 Mio. Franken.

› 60% des Gesamtergebnisses von 12 Mio. Franken können kurzfristig wirksam gemacht werden. Die politische Akzeptanz ist neutral bis hoch.

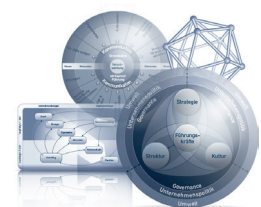
› Erkenntnis, dass die Stadtverwaltung ein einheitliches, durchgängig kompatibles «Management-Betriebssystem» benötigt. Dies wird die Umsetzung massgeblich unterstützen.

Zusätzlich erhielt die Stadt eine Evaluation zu ihrem Führungs- und Managementsystem sowie bisher einzigartige und umsetzungsreif ausgearbeitete Instrumente zur Regulierung ihrer komplexen Systemzusammenhänge.

Selbst mit monatelangen herkömmlichen Beratungsprozessen sind Ergebnisse von derart hohem Wirkungsgrad nicht zu erreichen, weil durch konventionelle Vorgehensweisen niemals die ganze Fülle des vorhandenen Wissens der Projektteilnehmer mit innovativen Experten-Erkenntnissen zusammengeführt wird.

*«Ich habe 2 ½ extrem dynamische Tage erlebt.
Das quantitative Ergebnis hat mich überrascht.»*

Urs Salzmann, Kommunikationsbeauftragter



Malik ManagementSysteme®

* Vor Abschreibungen, internen Verrechnungen und Spezialfinanzierungen

b. Resultate auf der soziokulturellen Ebene

Mit dem Verfahren der Malik Syntegration® entstand erstmals eine vorbehaltlose, departementsübergreifende Kooperation für die Konsolidierung des Stadthaushalts und für die Zukunft der Stadt Gossau. Die Vertreter der Departemente, Ämter, Funktionen und Parteien haben nun ein ganz neues einhelliges Verständnis für die Rahmenbedingungen und Ziele der weiteren Entwicklung erlangt. Es entstand ein neues Bewusstsein für die dynamische Komplexität der Stadtverwaltung, und vor allem dafür, wie man diese meistern kann – sowohl in Hinblick auf einzelne Interessen als auch auf die Belange des Ganzen und auf die Notwendigkeit des eigenen Beitrags zur Entlastung.

«Es hat mich sehr beeindruckt, wie die Teilnehmer das Gespräch sehr schnell gefunden haben. Mit anderen Methoden hätte das deutlich länger gedauert.»
Monika Gähwiler, SP Fraktionsmitglied

c. Resultate auf der Zeitebene

Die Resultate auf den drei genannten Ebenen wurden in 2½ Tagen erzielt. Für die TeilnehmerInnen war es eine neue Erfahrung, in so kurzer Zeit so viel zu erreichen. Die Syntegrations-Methode macht herkömmliche, zeitintensive Arbeitsgruppensitzungen überflüssig.

«Es waren 2 ½ lehrreiche Tage mit einem überraschend guten Resultat, das in diesem Ausmass zu Beginn oder während der Arbeit kaum vorhersehbar war. Vielen Dank dem ganzen Malik-Team!»
Toni Inauen, Stadtschreiber

