

TRANSFORMATION

EINE REISE, DIE SICH LOHNT

Vor rund drei Jahren haben wir uns auf den Weg gemacht. Nicht weil wir mussten, sondern weil wir erkannt haben, dass sich einiges verändert, auf das wir keinen Einfluss haben: die Digitalisierung, aber auch ein Kulturwandel, der das Miteinander ins Zentrum stellt. Damit wir unseren Auftrag auch in Zukunft gut erfüllen können, müssen wir uns diesen Veränderungen stellen.

Unser Auftrag ist klar: Wir sind im Einsatz für Menschen. Wir unterstützen sie dabei, ein selbstbestimmtes, würdevolles Leben zu führen – auch und gerade dann, wenn sie auf Beistand und Schutz angewiesen sind. Wie wir diesen Auftrag erfüllen, wie wir als Organisation zusammenarbeiten und wie wir uns auf die Anforderungen von morgen vorbereiten – daran haben wir in den letzten Jahren intensiv gearbeitet. Was wir angestossen haben, lässt sich mit einem einzigen Begriff beschreiben: Transformation.

ZWEI DIMENSIONEN DES WANDELS

Transformation meint bei uns zweierlei: Zum einen eine digitale Transformation, die durch äussere Rahmenbedingungen angestossen wurde und die wir aktiv mitgestalten. Zum anderen eine kulturelle Transformation, die wir bewusst von innen heraus entwickeln.

Die digitale Dimension ist greifbar und mit konkreten Projekten verbunden. Das gesamtschweizerische Programm Justitia 4.0 führt uns – als gerichtsähnliche Behörde – zu einer weitestgehend elektronischen Aktenführung. Gleichzeitig hat der Kanton Zürich das Verwaltungsrechtspflegegesetz (VRG) revidiert, was unmittelbare Auswirkungen auf unsere Verfahrensabläufe hat.

Beides zusammen bedeutet: Wir müssen nicht nur neue Werkzeuge erlernen, wir müssen auch unsere Prozesse grundlegend neu denken. Das ist aufwändig, manchmal anstrengend und gleichzeitig eine echte Chance.

Die kulturelle Dimension ist weniger sichtbar, aber mindestens ebenso bedeutsam. In den Jahren nach unserer Gründung haben wir uns als Stabslinienorganisation aufgestellt – mit klar definierten Hierarchien und Zuständigkeiten. Diese Struktur hat uns Halt gegeben in einer Zeit, in der vieles neu und unsicher war. Doch mit den wachsenden Anforderungen, der zunehmenden Komplexität unserer Fälle und nicht zuletzt dem Wunsch nach einer Arbeitsweise, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, war es Zeit für etwas Neues.

AGIL UND TEAMORIENTIERT: EIN ANDERES MITEINANDER

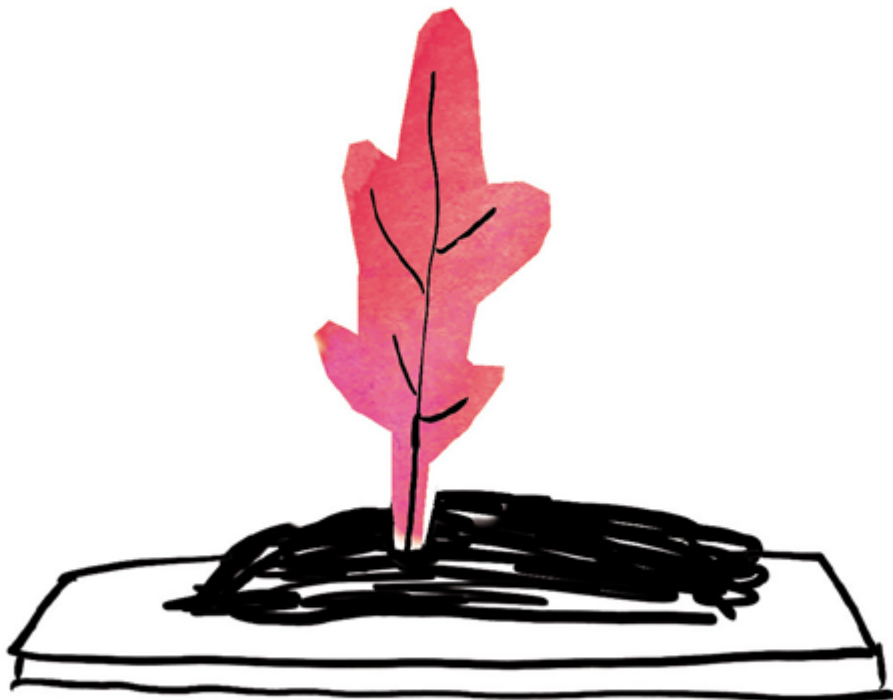
Wir verstehen uns als lernende Organisation. Wir arbeiten teamorientiert und agil. Das bedeutet: Mitarbeitende bringen sich gemäss ihren Stärken und Interessen ein. Aufgaben werden nicht einfach zugeteilt, sondern gemeinsam entwickelt. Wer eine Idee hat, kann sie einbringen. Wer an einer Aufgabe wächst, darf wachsen.

Diese Arbeitsweise setzt Vertrauen in beide Richtungen voraus. Vertrauen der Führung in die Kompetenzen und das Engagement der Mitarbeitenden. Und Vertrauen der Mitarbeitenden, dass ihr Einsatz gesehen und geschätzt wird.

FEHLERKULTUR ALS FUNDAMENT DES LERNENS

Einen zentralen Platz nimmt dabei unsere Fehlerkultur ein. Fehler sind in einem Transformationsprozess unvermeidlich. Wer wirklich wachsen will, muss auch scheitern dürfen. Verletzlichkeit und Fehler gehören zusammen. Eine Organisation, die diese Möglichkeit aus Angst vor Kontrollverlust ausschliesst, verhindert genau das, was sie eigentlich anstrebt: echtes Lernen und echtes Wachstum.

Wir wollen daher nicht nach Verantwortlichen suchen, wenn etwas nicht so gelaufen ist wie geplant. Viel wichtiger ist die Frage: Was können wir daraus mitnehmen? Es braucht eine Kultur, in der Offenheit möglich ist, in der niemand Angst haben muss, für ein ehrliches Wort oder einen misslungenen Versuch verurteilt zu werden.



IM RAMPENLICHT EINER JUNGEN BEHÖRDE

Die KESB Winterthur-Andelfingen ist eine junge Organisation. Sie besteht erst seit 2013. Die ersten Jahre waren geprägt von einer Öffentlichkeit, die der neuen Behörde mit Misstrauen begegnete. Einzelne Fälle, die in den Medien grosse Wellen schlugen, prägten das Bild, das viele Menschen von der KESB hatten. Für die Mitarbeitenden war das eine besondere Belastung: Sie standen in der Kritik, durften aber nicht öffentlich Auskunft geben. Denn wo es um das Leben von Menschen geht, muss deren Privatsphäre geschützt werden. Daraus leitet sich die Verschwiegenheitspflicht der staatlichen Stellen ab.

Diese Erfahrungen hinterlassen jedoch Spuren. Sie erklären, weshalb bei manchen Mitarbeitenden die Sorge mitschwingt, mit dem eigenen Handeln in die Öffentlichkeit zu geraten und kritisiert zu werden, ohne sich verteidigen zu dürfen.

Daher ist es wichtig, hier klar zu unterscheiden. Verschwiegenheit im Einzelfall bedeutet nicht Intransparenz als Behörde. Im Gegenteil: Ein zentrales Ziel unseres Transformationsprozesses ist es, noch transparenter, noch zugänglicher und noch niederschwelliger zu werden. Die Aufgaben und Kompetenzen der KESB, unsere Vorgehensweisen, unsere Grundsätze – all das soll verständlich und nachvollziehbar sein. Je besser die Menschen verstehen, was wir tun, desto eher entsteht jenes Vertrauen, das eine Behörde wie unsere braucht, um ihren Auftrag wirklich erfüllen zu können.



WER TREIBT DEN WANDEL VORAN?

Jede Transformation lebt von Menschen, die vorangehen. Menschen, die mit Mut und Kreativität neue Wege ausprobieren und dabei auch eine grosse Portion Pragmatismus mitbringen. Diese Kräfte in unserer Organisation wollen wir stärken und sichtbar machen.

Daneben gibt es Menschen, die einem Veränderungsprozess mit Zurückhaltung begegnen. Dies geschieht oft aus der Sorge, etwas falsch zu machen. Es braucht daher einen Rahmen, in dem das Ausprobieren möglich ist, ohne dass der Fehler zum Problem wird. Denn die meisten Menschen sind grundsätzlich offen für so tiefgreifende Veränderungen. Sie brauchen jedoch ein Umfeld, das die Freude am Neuen weckt und die Zuversicht stärkt.

EINE REISE MIT ETAPPENZIELEN

Ein Transformationsprozess ist eine Reise ohne Abschlussdatum. Wie auf jeder langen Reise ist es wichtig, immer wieder innezuhalten, das Etappenziel zu geniessen und bei Bedarf die Route neu zu planen. Wir haben in den letzten Jahren viel erreicht. Die digitale Infrastruktur entwickelt sich. Die Teamkultur hat sich verändert. Mitarbeitende bringen sich auf eine neue Art ein. Und das Ziel – Menschen in schwierigen Lebenssituationen wirksam zu unterstützen – leitet uns nach wie vor jeden Tag.

Wir sind nicht am Ziel. Aber wir sind auf gutem Weg – einem Weg, den wir gemeinsam gehen.

Karin Fischer, Präsidentin

