

AUSZUG AUS DEM PROTOKOLL DES STADTRATES

Interpellation Marc Winistörfer (SVP) und MU betr. Führungskrise in der Direktion Bildung und Sport / Beantwortung

Zuhanden der Parlamentssitzung vom 21. August 2025 wurde von Marc Winistörfer (SVP) und Mitunterzeichnenden eine Interpellation mit folgendem Wortlaut eingereicht:

Die Direktion Bildung & Sport (BISPO) der Stadt Olten befindet sich erneut in einer schweren Führungskrise. Bereits der abrupte Abgang von Thomas Küng im Jahr 2023 ging eine längere Phase personeller und organisierter Turbulenzen voraus, die zu einer Untersuchung der Rechnungsprüfungskommission, teuren externen Beratungen, improvisierten Interimslösungen und mehrfachen Restrukturierungen führten – stets mit erheblichen Mitteleinsatz.

Mit der ab Januar 2025 eingesetzten Co-Leitung (Barbara Rebsamen / Kerem Yildirim) sollte Stabilität einkehren. Doch nach nur einem halben Jahr wurde das Arbeitsverhältnis mit Frau Rebsamen wieder aufgelöst – unter dem vagen Hinweis auf << unterschiedliche Vorstellungen zur Ausgestaltung der Position >>. Angesichts der intensiven Vorarbeit, externer Unterstützung und der hohen Kosten stellt sich die Frage, ob strukturelle, kulturelle und strategische Voraussetzungen für stabile Führungsverhältnisse in der BISPO überhaupt gegeben sind und wer für das wiederholte Scheitern der Verantwortung trägt.

Zudem fällt auf, dass trotz bereits bekannter organisatorischer Mängel (gemäss Organisationsanalyse¹) und massiver Personalüberlastung jahrelang keine wirksamen Gegenmassnahmen ergriffen wurden. Stattdessen stiegen Personalbestand und -kosten stark an, begleitet von hohen Honoraren für externe Berater – vielfach ohne vorgängige Ausschreibung oder klar definierte Mandate.

Das Parlament und die Öffentlichkeit haben Anspruch auf vollständige Transparenz. Nicht nur wegen der Glaubwürdigkeit der Verwaltungsführung, sondern auch wegen des sorgsamem Umgangs mit Steuergeldern.

In diesem Zusammenhang ersuchen die Interpellanten um die Beantwortung folgender Fragen:

- 1. Wie kam es zur Anstellung von Barbara Rebsamen als Co-Leiterin der Direktion Bildung und Sport? Wer war für die Selektion und Entscheidung verantwortlich?*
- 2. Welche Anforderungen und Erwartungen wurden im Bewerbungsprozess kommuniziert, und inwiefern wichen diese später von der tatsächlichen Stellenrealität ab?*
- 3. Wer hat sich für das Co-Leitungsmodell entschieden? Wurde im Vorfeld eine Risikoabschätzung bezüglich der Eignung des Co-Leitungsmodells vorgenommen? Wenn ja, mit welchem Resultat?*
- 4. Welche direkten und indirekten Kosten sind im Zusammenhang mit der Anstellung und vorzeitigen Vertragsauflösung von Barbara Rebsamen entstanden? (inkl. Inserate, Rekrutierungsprozess, Beratungsmandate, Übergangslösungen etc.)?*
- 5. Welche Konsequenzen zieht der verantwortliche Stadtrat aus der wiederholten Führungsvakanz in der Direktion Bildung und Sport? Welche der Gesamtstadtrat?*

6. *Ist das Modell der Co-Leitung nach Ansicht des Stadtrates weiterhin tragfähig oder wird strukturelle Neuausrichtung geprüft?*
7. *Wie werden Mitarbeitende innerhalb der Direktion in diese Prozesse eingebunden? Gibt es Rückmeldungen oder interne Analysen zur Führungskultur?*
8. *Warum wurde das Parlament nicht frühzeitig über mögliche Schwierigkeiten in der Führungszusammenarbeit informiert? Wie will der Stadtrat künftig Transparenz und parlamentarische Mitsprache sicherstellen?*

Die Interpellanten erwarten vom Stadtrat eine fundierte und ehrliche Beantwortung dieser Fragen und eine offene Einschätzung der politischen Verantwortung für die aktuelle Situation. Die Stadt darf es sich nicht leisten, zentrale Führungspositionen derart instabil zu besetzen. Dies geschieht auf Kosten der Steuerzahler und zum Nachteil einer professionell geführten Bildungsverwaltung.

* * *

Stadtrat Nils Loeffel beantwortet die Interpellation im Namen des Stadtrates wie folgt:

Einleitend möchten wir festhalten, dass auch sorgfältig durchgeführte Rekrutierungsprozesse nicht in jedem Fall eine optimale Passung zwischen den Anforderungen einer Position und den individuellen Erwartungen gewährleisten können. Die tatsächliche Eignung für den spezifischen organisatorischen Kontext und das Zusammenspiel aller Faktoren zeigen sich oft erst in der praktischen Umsetzung. Werden dann strukturelle Herausforderungen erkennbar, ist zeitnahe und lösungsorientiertes Handeln erforderlich, was im vorliegenden Fall erfolgt ist.

1. *Wie kam es zur Anstellung von Barbara Rebsamen als Co-Leiterin der Direktion Bildung und Sport? Wer war für die Selektion und Entscheidung verantwortlich?*

Die Anstellung der Co-Leitung der Direktion Bildung und Sport erfolgte nach einem sorgfältig strukturierten und professionellen Rekrutierungsverfahren. Der Prozess wurde von einem renommierten Personalberatungsunternehmen begleitet, das unter anderem auf Führungspositionen im öffentlichen Sektor spezialisiert ist. Die Auswahlkommission bestand aus dem zuständigen Stadtrat und dem stellvertretenden Stadtrat. Beratend standen eine Vertretung der Personalabteilung und der externe Personalberater zur Seite. Nach einer öffentlichen Ausschreibung und einem mehrstufigen Auswahlverfahren mit drei Gesprächsrunden und einem Assessment wurde die Co-Leiterin aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen, ihrer Berufserfahrung und ihrer persönlichen Eignung ausgewählt. Die finale Entscheidung lag beim Stadtrat, der sich auf die Empfehlung der Auswahlkommission stützte.

2. *Welche Anforderungen und Erwartungen wurden im Bewerbungsprozess kommuniziert, und inwiefern wichen diese später von der tatsächlichen Stellenrealität ab?*

Die Stellenausschreibung und das detaillierte Anforderungsprofil beschrieben eindeutig eine strategische Führungsrolle im Rahmen eines kooperativen Co-Leitungsmodells. Diese Inhalte wurden in den mehrstufigen Bewerbungsgesprächen ausführlich thematisiert, wobei auch das Verhältnis von strategischer Verantwortung und operativen Aufgaben besprochen wurde.

Während der Anstellung zeigte sich, dass unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Aufgabenverteilung existieren. Die Co-Leiterin wünschte sich deutlich mehr operative Tätigkeiten und weniger strategische Verantwortung. Diese grundlegenden Diskrepanzen konnten trotz intensiver Gespräche und verschiedener Lösungsansätze nicht überbrückt werden, was zur einvernehmlichen Trennung führte.

3. *Wer hat sich für das Co-Leitungsmodell entschieden? Wurde im Vorfeld eine Risikoabschätzung bezüglich der Eignung des Co-Leitungsmodells vorgenommen? Wenn ja, mit welchem Resultat?*

Der Stadtrat hat die neue Führungsorganisation innerhalb der Direktion Bildung und Sport mit Entscheid vom 10. Juni 2024 (SRB-Nr. 185) genehmigt. Die Entscheidung für das Co-Leitungsmodell erfolgte nach einer umfassenden externen Organisationsanalyse, die die hohe Komplexität und den Umfang der Direktion mit ihren verschiedenen Bereichen (Volksschule, Musikschule, Sport, Tagesstrukturen) sowie die strukturellen Herausforderungen dokumentierte.

Vor dem Entscheid zur Einführung des Co-Leitungsmodells wurde eine Risikoabschätzung durchgeführt, die sowohl die Chancen (bessere Abdeckung der vielfältigen Aufgaben, komplementäre Kompetenzen, gegenseitige Stellvertretung) als auch die Risiken (Koordinationsaufwand, klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten) analysierte. Die Analyse kam eindeutig zum Schluss, dass bei klarer Aufgabenteilung, strukturierter Kommunikation sowie der notwendigen Kompromissbereitschaft und Abstimmungsfähigkeit der Co-Leitenden die Vorteile deutlich überwiegen.

4. *Welche direkten und indirekten Kosten sind im Zusammenhang mit der Anstellung und vorzeitigen Vertragsauflösung von Barbara Rebsamen entstanden? (inkl. Inserate, Rekrutierungsprozess, Beratungsmandate, Übergangslösungen etc.)?*

Aufgrund der Vertragsauflösung sind keine wesentlichen ausserordentlichen Kosten entstanden. Die direkten Kosten umfassen die Lohnkosten im Rahmen der budgetierten Personalkosten (inkl. Sozialleistungen) der Direktion Bildung und Sport und die Kosten für die erneute Stellenausschreibung (ca. CHF 8'000).

Die Kosten für den ursprünglichen Rekrutierungsprozess im Jahr 2024 (CHF 40'000.00 inkl. Inseratekosten) wären unabhängig vom Ausgang angefallen. Zu beachten gilt es, dass die erneute Rekrutierung aufgrund der Garantieregelung des Personalberatungsunternehmens auf deren Kosten erfolgt, wodurch der Stadt nur die Inseratekosten entstehen. Die Übergangszeit wird mit internen Ressourcen und im Rahmen der budgetierten Personalkosten abgedeckt.

5. *Welche Konsequenzen zieht der verantwortliche Stadtrat aus der wiederholten Führungsvakanz in der Direktion Bildung und Sport? Welche der Gesamtstadtrat?*

Grundsätzlich gilt festzuhalten, dass jede Führungsvakanz ihre eigene spezifische Geschichte und ihre individuellen Umstände mitbringt.

Der zuständige Stadtrat hat die aktuelle Situation, auch im Austausch mit dem Personalberatungsunternehmen, analysiert und für den erneuten Rekrutierungsprozess Konsequenzen gezogen.

Der ursprüngliche Rekrutierungsprozess wurde nach professionellen Standards durchgeführt und umfasste mehrere Gesprächsrunden sowie ein Assessment-Verfahren. Am Verfahren wird entsprechend festgehalten. Im neuerlichen Auswahlverfahren soll aber noch gezielter geprüft werden, ob die Kandidatinnen und Kandidaten sowohl das kooperative Führungsmodell mittragen als auch strategische Verantwortung in einem kollaborativen Umfeld übernehmen möchten. Ebenso wurde das Stellenprofil aktualisiert und es wird auf die Kommunikation betreffend die strategische Ausrichtung der Stelle versus die operativen Erwartungen mehr Gewicht gelegt.

Der Gesamtstadtrat wird durch den zuständigen Stadtrat laufend informiert und unterstützt das geplante Vorgehen. Es besteht kein darüberhinausgehender Handlungsbedarf.

6. *Ist das Modell der Co-Leitung nach Ansicht des Stadtrates weiterhin tragfähig oder wird strukturelle Neuausrichtung geprüft?*

Am Co-Leitungsmodell wird festgehalten. Die Erfahrungen bestätigen, dass das Modell strukturell richtig konzipiert ist - die aufgetretenen Schwierigkeiten resultierten aus der Diskrepanz zwischen den strategischen Stelleninhalten und den operativen Erwartungen.

Auf Basis der Erfahrungen der letzten Monate können die Aufgabenteilung und Schnittstellen zwischen der Co-Leitung noch präziser definiert und das Rekrutierungsverfahren gezielter auf die spezifischen Anforderungen des kooperativen Führungsmodells ausgerichtet werden. Das Co-Leitungsmodell bietet nach wie vor die beste strukturelle Antwort auf die dokumentierten organisatorischen Herausforderungen der BISPO.

7. *Wie werden Mitarbeitende innerhalb der Direktion in diese Prozesse eingebunden? Gibt es Rückmeldungen oder interne Analysen zur Führungskultur?*

Die Mitarbeitenden der BISPO wurden im Rahmen der umfassenden Organisationsanalyse eng einbezogen und unterstützen die Co-Leitungsstruktur. Ihre Rückmeldungen bestätigen die Funktionalität des gewählten Modells und fliessen kontinuierlich in die Optimierung der Prozesse ein. Nach der Trennung wurde das Team offen über die Gründe und das weitere Vorgehen informiert, wobei auch ihre Wünsche für die Neubesetzung der Co-Leitung aufgenommen wurden. Die Mitarbeitenden unterstützen den eingeschlagenen Weg sowie schätzen sie die bestehende Führungskultur.

8. *Warum wurde das Parlament nicht frühzeitig über mögliche Schwierigkeiten in der Führungszusammenarbeit informiert? Wie will der Stadtrat künftig Transparenz und parlamentarische Mitsprache sicherstellen?*

Das Parlament wird gemäss den etablierten Gepflogenheiten über relevante Entwicklungen in der Stadtverwaltung informiert. Bei Personalangelegenheiten erfolgt die Information nach Abschluss der entsprechenden Prozesse, um laufende Gespräche nicht zu gefährden und eine sachgerechte Darstellung zu gewährleisten.

Im vorliegenden Fall wurden intensive Bemühungen unternommen, die auftretenden Diskrepanzen zwischen der strategischen Stellenausrichtung und den Erwartungen der Co-Leiterin zu lösen. Das Parlament wurde unmittelbar nach der einvernehmlichen Trennung über die Situation und das weitere Vorgehen informiert.

Der zuständige Stadtrat trägt die Führungsverantwortung für die Direktionsleitung und informiert das Parlament transparent über wesentliche Entwicklungen zum geeigneten Zeitpunkt.

Der Stadtschreiber

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dr. K.' followed by a stylized flourish.