

«Der Ruf von Stadtwerk war viel schlechter, als was ich angetroffen habe»

WINTERTHUR Seit Juli leitet der Bündner Marco Gabathuler die Geschicke von Stadtwerk. In seinem ersten Interview spricht er über den Zustand der Betriebskultur, lobt den neuen Standort im Schöntal und erklärt, warum eine Verselbstständigung von Stadtwerk auf lange Sicht doch Vorteile bringen würde.

Sie sind seit Juli Stadtwerk-Direktor, reden aber zum ersten Mal mit den Medien, warum eigentlich das lange Schweigen?
Marco Gabathuler*: Ich bin kein Mensch, der sich in den Vordergrund drängt. Ich habe mir gesagt, ich melde mich nicht proaktiv bei den Medien, sondern mache erst einmal meine Arbeit. **Vom Stadtrat hiess es im Sommer, Sie stünden erst im Oktober für Fragen zur Verfügung.**

Ja, das wurde damals so gewünscht, man fand, es wäre nicht geschickt, mich in den Strudel der Ereignisse hineinzuziehen, und ich sollte stattdessen in Ruhe anfangen und mich um Stadtwerk Winterthur kümmern können. Ich sehe das auch selbst so, die Vergangenheit ist die Vergangenheit, ich bin dazu da, um bei Stadtwerk Winterthur die Zukunft zu gestalten.

Die Turbulenzen der letzten zwei Jahre waren heftig, die Verfehlungen weitreichend. Was haben Sie bei Stadtwerk für eine Situation angetroffen?

Ich bin auf sehr gute und professionelle Mitarbeiter gestossen, die sich einsetzen und einen guten Job machen. Der Ruf war damals viel schlechter, als was ich angetroffen habe. Es sind Dinge passiert, die nicht gut waren, und bis zu meinem Eintritt waren vie-



«Ich bin nicht mit der Absicht gekommen, alles auf den Kopf zu stellen.»

Marco Gabathuler,
Stadtwerk-Direktor

le Dinge aufzuräumen, was auch passiert ist. In der Sache aber wurde ein guter Job gemacht. **Ihr Auftrag lautet auch, nach den Verfehlungen einen Kulturwandel umzusetzen. Wie weit sind Sie mit dem Vorhaben?**
Ich bin nicht mit der Absicht gekommen, alles auf den Kopf zu stellen. Zuerst einmal ging es darum, Ruhe reinzubringen, damit wir uns auf die Arbeit konzentrieren können. Ich möchte ein Augenmerk darauf legen, interne Abläufe zu verbessern. Ich schaue eins ums andere an. Und was ich gut finde, lasse ich laufen. So gesehen habe ich nicht im Sinn, einen grossen Kulturwandel anzustossen. Die Leute an der Basis machen einen guten Job.

Dann war die Analyse, Stadtwerk brauche eine neue Kultur, übertrieben?

Was es braucht, sind Arbeitsabläufe, die funktionieren und bei denen die Regelkonformität gewahrt bleibt. Die Abläufe in Winterthur sind kompliziert. Es sind viele Vorschriften einzuhalten, der Kompetenzrahmen ist zum Teil eng. Gleichzeitig ist gerade der Energiemarkt sehr dynamisch. Das unter einen Hut zu bringen, ist ein hoher Anspruch. **Ihr früherer Arbeitgeber, die IBC Energie Wasser Chur, ist seit 2006 eine öffentlich-rechtliche Anstalt, also selbstständiger als Stadtwerk Winterthur. Müssen Sie auch selbst umdenken?**

Eigentlich nicht, ich habe in Chur ja auch in einer Verwaltungseinheit gearbeitet, zehn Jahre lang, und erst die letzten zehn Jahre im Rahmen einer ausgegliederten Gesellschaft.

Was war im Rückblick besser?
Man bringt auch als Verwaltungseinheit alles durch, braucht aber länger. Für mich ist eine Ausgliederung darum vor allem eine Effizienzmassnahme.

Eine Ausgliederung steht also auf Ihrer Langzeitagenda.

Über die Verselbstständigung muss die Politik entscheiden. Ich kann mit der Welt leben, wie sie heute ist, denke aber schon, dass es irgendwann Sinn macht, auszugliedern – einfach wegen der Komplexität und Geschwindigkeit des Energiemarktes. Da ist es schwierig zu handeln mit Politikern im Rücken. Wenn man den Verwaltungsrat mit Spezialisten besetzen kann, ist das effizienter,



Bunt und grosszügig präsentiert sich der Empfang im neuen Stadtwerk-Hauptsitz in Töss. Ab dem 13. November werden hier Kunden empfangen. Marc Dahinden

als wenn man 60 Gemeinderäte auf den gleichen fachlichen Stand bringen muss, um rechtzeitig die notwendigen Entscheide fällen zu können.

Mit dem Bezug des Werkhofs im Schöntal können Sie kurz nach Amtsantritt ein ewiges Projekt abschliessen. Erleichtert Ihnen das den Start?

Ich hätte mich natürlich auch um das Projekt gekümmert, wenn es noch hängig gewesen wäre. Aber ja, mein Start ist ein Glücksfall, ich bin genau im richtigen Moment dazugekommen. Wir haben jetzt ein repräsentatives Gebäude, mit einem super Kundenempfang. Die Büros sind attraktiv, ich habe Freude, und das Feedback der Mitarbeitenden ist gut. Die Kostenüberschreitung liegt innerhalb von 10 Prozent der bewilligten 19,6 Millionen Franken. Hätte man 2011 die Baureserve nicht vergessen, lägen wir innerhalb der normalen Abweichung, wie es sie bei komplexen Umbauten oft gibt.

Die vergessene Baureserve und die Kostenüberschreitung kamen ans Licht, kurz nachdem Ihr Vorgänger gegangen war.

Das heisst wohl, intern kannte man die Probleme, hat sie aber nicht zum Thema gemacht?

Ich glaube nicht, dass man intern von den Problemen gewusst hat, das wurde erst später entdeckt. **Die vergessene Baureserve ist allerdings peinlich, auch für Stadtrat und Gemeinderat.**

Man hätte das merken sollen, ja, aber wo gearbeitet wird, gibt es nun einmal Fehler. Ich will auch nicht ausschliessen, dass unter meiner Führung einmal etwas schief läuft. Stadtwerk ist ein grosser Betrieb. Es ist der Anspruch an ein öffentliches Unternehmen, dass keine Fehler toleriert werden. Wir machen unser Bestmögliches und korrigieren es, wenn einmal etwas nicht gut laufen sollte. Es ist ein andauernder Prozess. Wenn man Fehler gemacht hat, muss man hinstehen, sich entschuldigen und die Ursachen angehen. Man muss glaubhaft versichern: Nächstes Mal passiert das nicht mehr. **Mit dem Schöntal-Umbau hat Stadtwerk in der Verwaltung einen zentralen Standort. Was bringt das in der Praxis?**

Es wird vieles einfacher. Die

Kommunikationswege sind kürzer, wenn man etwas persönlich besprechen muss, ist der Weg nicht weit. Und wir haben Grossraumbüros, damit hat auch eine Teamkultur Einzug gehalten. Das ist vielleicht tatsächlich ein Kulturwandel. Wir wollen als Einheit wahrgenommen werden, nicht als einzelne Abteilungen, sondern als Stadtwerk-Team.

Einen Nachteil hat der neue Standort für die Bevölkerung, die Lage ist deutlich dezentraler.
Das ist so. Aber wir haben keinen sehr dichten Publikumsverkehr. Und wir sind über vier Buslinien erschlossen und vom HB in fünf bis sieben Minuten erreichbar. Unseren Kunden können wir jetzt eine bessere Ambiance bieten. **Nach dem Bekanntwerden der Kostenüberschreitung wurde das Umbauprojekt gekürzt und etwa die Mensa gestrichen. Worauf müssen die Stadtwerk-Angestellten nun verzichten?**

Sie müssen die Verpflegung selber mitbringen oder in den umliegenden Restaurants essen. In dieser Situation sind aber viele Angestellte, und das Angebot rundherum ist sehr gut.

Wie gefällt es Ihnen als Bündner im Flachland? Bündnern wird eine grosse Anfälligkeit für Heimweh nachgesagt.

Die kann ich nicht bestätigen. Ich bin schon Bündner, aber ich bin auch halb Henggartner, meine Frau stammt aus der Gemeinde. Unsere erste Wohnung hatten wir in Winterthur. Ich bin nach Chur gezogen, weil ich bei meinem damaligen Arbeitgeber Sulzer Infra dorthin wechseln konnte. Wir waren dazwischen viel in Winterthur, auch meine Kinder, Winterthur ist so etwas wie meine zweite Heimat.

Ihnen fehlt gar nichts?
Nein, ich vermisse das Bündnerland überhaupt nicht. Winterthur hat einen Charme, der mir zusagt, und angenehme Leute. Obwohl Winterthur zweieinhalbmal grösser ist als Chur, ist es von der Mentalität und der Kultur her ähnlich. Das ist mir sympathisch.

Interview: Marc Leutenegger

* Marco Gabathuler ist seit dem 1. Juli neuer Direktor von Stadtwerk Winterthur. Er ist verheiratet und hat drei Kinder.