

Sitzung vom 31. Januar 1996

**317. Interpellation (Aus- und Weiterbildung sowie Miteinbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung in New Public Management)**

Kantonsrätin Jacqueline Fehr, Winterthur, und Kantonsrat Adrian Bucher, Schleinikon, haben am 19. Dezember 1995 folgende Interpellation eingereicht und schriftlich begründet:

1. Wie gedenkt der Regierungsrat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung in Fragen der Verwaltungsreform und des New Public Management aus- und weiterzubilden? Welche Bildungsanbieterinnen und -anbieter werden dabei in welchem Umfang berücksichtigt (Angaben aufgrund der geplanten Angebote)?
2. Wie gedenkt der Regierungsrat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung in den Reformprozess miteinzubeziehen? Welche Gremien sind dafür vorgesehen? Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die jeweiligen Schritte informiert? Welche Möglichkeiten bestehen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen?
3. Welche Vorkehrungen trifft der Regierungsrat, damit die Bemühungen um die Verwaltungsreform nicht mit den Sparmassnahmen vermischt werden?

Auf Antrag der Direktion der Finanzen

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Interpellation Jacqueline Fehr, Winterthur, und Adrian Bucher, Schleinikon, wird wie folgt beantwortet:

1. Mit Regierungsratsbeschluss vom 5. Juli 1995 wurde das Reformprojekt WIF! «Wirkungsorientierte Führung der Verwaltung des Kantons Zürich» (u.a. nach Grundideen des New Public Management) gestartet. Es zielte von Anfang an, ohne Versuchsphase, pragmatisch auf dauerhafte Lösungen. Dabei wurde festgehalten, dass sich die Verwaltungsreform auf die Erfahrungen und das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung abstützen und entsprechende Lernprozesse in der Verwaltung auslösen soll. Die Projektorganisation WIF!, welche vom Regierungsrat am 1. November 1995 genehmigt wurde, unterscheidet zwischen zwei Führungs- und Verantwortungsebenen; entsprechend unterschiedlich gestaltet sich der Miteinbezug des Personals in die Verwaltungsreform:

a) Der Lenkungsausschuss führt die zentralen Steuerungs-, Koordinations- und Querschnittsgremien der Verwaltungsreform. Auf dieser Ebene wirken einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Arbeitsgruppen und Kommissionen mit.

b) Die Verantwortung für die einzelnen WIF!-Projekte liegt dezentral bei den Direktionen. Diese Projekte haben sich, im Sinne des New Public Management, zwingend auf die Initiative und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des entsprechenden Betriebes oder Amtes abzustützen. Das Personal ist somit in den entsprechenden Entscheidungs- und Umsetzungsprozess miteinzubeziehen. Auch die Ausbildungsverantwortung liegt grundsätzlich dezentral bei den Direktionen. Ein breites, zentrales Angebot an zielgerichteter Ausbildung soll jedoch so attraktiv gestaltet werden, dass Ausbildung zu einem Schlüsselement jedes Projektes wird. WIF! ist damit primär ein Reformprojekt der Verwaltung selbst, ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Beizug externer Berater soll möglichst gering gehalten werden. Der Umstellungsprozess auf die Wirkungsorientierte Verwaltungsfüh-

rung erfolgt schrittweise, damit Erfahrungen sofort in nachfolgende Etappen sowie allenfalls korrigierend in laufende Projekte eingebracht werden können.

Der Lenkungsausschuss empfiehlt den Projektleitern, dort, wo es aufgrund des Projektes oder im Projektablauf nötig ist, die Personalverbände in die Projektorganisation einzubeziehen.

2. Der Information wird ein grosses Gewicht beigemessen:

a) Durch eine aktuelle und schnelle Information soll das Personal über die wichtigsten Entscheidungen und Fortschritte der Verwaltungsreform auf dem laufenden gehalten werden. Dies geschieht über Briefe des Regierungsrates an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch Kaderinformationen über den Dienstweg sowie künftig über eine Personalzeitung, für welche im Rahmen der internen Information über WIF! ein entsprechendes Konzept erarbeitet wird. Erste Nummern sollen vor allem der Verwaltungsreform gewidmet sein.

b) Durch die Schaffung der Funktion eines Informationsbeauftragten hat der Lenkungsausschuss den Ansprechpartner für die Verwaltung bezeichnet, der in jenen Fällen kontaktiert werden kann, wo die anderen Informationskanäle nicht genügen.

c) Der Vorsitzende des Lenkungsausschusses wird die Personalverbände regelmässig über die wichtigsten Fortschritte der Verwaltungsreform informieren.

d) Die Neuregelung des Vorschlagswesens, welche vom Regierungsrat am 22. Dezember 1993 beschlossen wurde, hat sich bewährt und kann auch für Vorschläge zur Verwaltungsreform genutzt werden.

3. Die Wirkungsorientierte Verwaltung ist ein grundlegend neues Konzept der Verwaltungsführung. Es verändert die Rollen aller Partner in der öffentlichen Aufgabenerfüllung und verlangt eine neue Verwaltungskultur sowie einen neuen Führungsstil. Die Beteiligten müssen mit diesen Veränderungsprozessen und ihren Auswirkungen ebenso wie mit den neu bereitzustellenden Instrumenten für die Umsetzung am Arbeitsplatz vertraut gemacht werden. Ausbildung auf Vorrat bringt indessen keinen grossen Nutzen, weil die Verankerung in der Praxis fehlt. Pragmatisches Vorgehen ist somit auch hier angezeigt. Der effektive Lernbedarf soll im Laufe konkreter Problemstellungen erfasst werden; danach sind die situativ sinnvollsten Lernformen (Seminar, Workshop, Lernen am Arbeitsplatz, Erfahrungsaustausch, Projektbegleitung/Coaching, selbständiges Lernen usw.) und die entsprechenden internen (oder allenfalls externen) Ausbildungsfachleute auszuwählen.

Das zentrale Ausbildungskonzept WIF!, welches vom Lenkungsausschuss am 29. November 1995 genehmigt wurde, sieht ab 1996 Angebote auf drei Ebenen vor:

a) Die sogenannten WIF!-Konkret-Grundmodule sind Einführungs- und Informationsveranstaltungen über Ziele, Grundsätze und den aktuellen Stand von WIF! Dabei sollen vor allem auch die motivierenden Nutzenaspekte des Projektes für die Mitarbeitenden (wie Stärkung der Autonomie, der Selbstverantwortung und Eigeninitiative) im Vordergrund stehen. Diese Anlässe für Kadermitglieder, Projektleiterinnen und -leiter sowie weitere Projektbeteiligte dienen gleichzeitig der Bedarfsabklärung bezüglich weiterer funktionsbezogener Ausbildungsmodulen, die von der internen Aus- und Weiterbildung erarbeitet werden.

b) Die sogenannten WIF!-Konkret-Praxismodule sind Ausbildungsmodulen, die zur Vertiefung einzelner Themenkreise und für die situativ angepasste Anwendung von neuen Instrumenten in einem konkreten Umfeld bestimmt sind. Es bestehen folgende Arbeitstitel: «Wir definieren unsere Produkte und Kunden»; «Was ist ein Globalbudget, und wie erarbeiten wir dazugehörige Leistungsvereinbarungen?»; «Kostenrechnung und Kalkulation»; «Methoden der Leistungs-, Wirkungs- sowie Qualitätsprüfung und -verbesserung, insbesondere Total Quality Management und Benchmarking»; «Controlling und Revision»; «Wie führen wir ziel-, mitarbeiter- und teamorientiert?». Schwerpunktmässig werden dabei Fallbeispiele bearbeitet. Die Leitung soll, mit methodisch-didaktischer Unterstützung durch die Abteilung Aus- und Weiterbildung (Personalamt), weitgehend in den Händen von verwaltungsinternen Praktikern liegen. Die Notwendigkeit des Beizugs externer Fachleute kann sich im Laufe der Ausbildung ergeben.

c) Ergänzend zur Verfügung stehen inhaltlich und methodisch bereits auf WIF! ausgerichtete bestehende Seminarangebote aus dem Jahresprogramm der internen Aus- und Weiterbildung, die sich vorwiegend mit Vermittlung und Training von Schlüsselqualifikatio-

nen in den Bereichen der Führungs-, Sozial- und Selbstkompetenz befassen («Veränderungsmanagement»; «Moderation von Arbeitsgruppen»; «Persönliche und berufliche Standortbestimmung im Rahmen der Laufbahnplanung» usw.). Die allgemein zugänglichen Ausbildungs- und Informationsveranstaltungen stehen allen interessierten Mitarbeitenden offen.

Alle direkt in einem WIF!-Projekt involvierten Mitarbeitenden sollen prioritär im Zeitpunkt und gemäss Grad der Betroffenheit situativ und bedarfsgerecht durch die erwähnten Praxis- und Seminarmodule unterstützt werden. Das vorliegende Konzept gewährleistet eine zielgruppenorientierte, praxisbezogene und bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, die Betroffene zu Beteiligten macht. Aufgabe der Direktionen und insbesondere der Projektleitungen ist es, sicherzustellen, dass das Ausbildungsangebot bekannt ist, genutzt wird und gegebenenfalls an spezifische Bedürfnisse angepasst wird.

4. Mit der Verwaltungsreform WIF! wird beabsichtigt, die heutigen Strukturen der Verwaltung, die Führungsmittel, die Abläufe und die vorherrschende Verwaltungskultur grundsätzlich zu verändern, mit dem Ziel einer verstärkten Zielorientierung der Verwaltungsführung, einer erhöhten Steuerungsfähigkeit der staatlichen Tätigkeit, einer Verbesserung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit sowie vermehrter Bürgerorientierung und -nähe. Von der Verwaltungsreform WIF! werden aufgrund der Strukturverbesserung auch nachhaltige Beiträge zur Haushaltsanierung erwartet, die sich jedoch erst längerfristig auswirken werden. Die gegenwärtige Haushaltsanierung mit den Projekten Effort und Effort-Folgeprogramm hat demgegenüber klar die kurzfristigere Wiederherstellung des finanziellen Gleichgewichtes zum Ziel. Bei den entsprechenden Massnahmen handelt es sich weniger um Strukturveränderungen als um Massnahmen, die rasch eine Verringerung der Nettobelastung der laufenden Rechnung bringen. Die Verwaltungsreform und die Massnahmen zur Haushaltsanierung unterscheiden sich demnach klar in ihren Zielsetzungen. Allerdings zeigen die internationalen Erfahrungen, dass sich das New Public Management sehr oft erst unter grossem Sparzwang durchgesetzt hat. Die beiden Programme Effort und WIF! sind immer klar unterschieden worden, auch wenn eine gemeinsame Schnittmenge an Einzelprojekten vorhanden ist. Die unterschiedliche Ausrichtung beider Programme wird auch in der weiteren Informationsarbeit besonders betont werden.

II. Mitteilung an die Mitglieder des Kantonsrates und des Regierungsrates sowie an die Direktion der Finanzen.

Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:  
Husi