

## **8. Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung**

Antrag des Regierungsrates vom 10. Dezember 2019 zum Postulat KR-Nr. 287/2017 und gleichlautender Antrag der Kommission für Staat und Gemeinden vom 25. September 2020

Vorlage 5584

*Stefan Schmid (SVP, Niederglatt), Präsident der Kommission für Staat und Gemeinden (STGK):* Mit dem Postulat «Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung» wurde der Regierungsrat vor dreieinhalb Jahren von der GPK (*Geschäftsprüfungskommission*) eingeladen, die Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung zu optimieren und insbesondere Verbesserungen bei den direktionsübergreifenden Aufgaben des Personalwesens zu realisieren. Die GPK störte sich vor allem daran, dass es im Kanton unzählige Personalabteilungen gibt, was dazu führt, dass Kennzahlen zum Personal gar nicht oder nur umständlich beschafft werden können und direktionsübergreifend verschiedene Doppelspurigkeiten bestehen.

Der Regierungsrat halt selber den Handlungsbedarf ebenfalls erkannt und liess die Anregungen der GPK in die weitere Entwicklung der HR-Arbeit (*Human Resources*) einfließen. Es wurde ein übergeordnetes Steuerungsgremium für strategische personalpolitische Themen eingeführt, die Leitungskonferenz HR. In diesem Gremium wurde die neue Personalstrategie 2019 bis 2023 erarbeitet. Der Regierungsrat hat in diesem Rahmen erkannt, dass sich die Anforderungen und Erwartungen an das HR-Management und damit auch an die Rollen im HR wesentlich verändert haben und sich auch in Zukunft weiter verändern werden. Er hat auch erkannt, dass der Bedarf einer Überprüfung und Neugestaltung der HR-Organisation im Kanton ausgewiesen ist. Durch eine derzeit laufende externe Untersuchung wird das heutige Modell analysiert und Optimierungspotenzial aufgezeigt – auch im Vergleich zu öffentlichen und privaten Organisationen. Und basierend auf diesen Erkenntnissen wird das HR-Geschäftsmodell sodann ausgearbeitet und spätestens ab Anfang 2022 umgesetzt. Die Kernpunkte des HR-Geschäftsmodells bilden die Rolle und die Kompetenzen des Personalamtes im HR-Management unseres Kantons sowie die Zentralisierung von HR-Aufgaben. Neben dem Aufbau eines HR-Geschäftsmodells wurde auch beschlossen, die Anstellungsbedingungen zu überarbeiten und das Arbeitgeber-Marketing aufzubauen. Nachgelagert zum HR-Geschäftsmodell soll zudem die HR-IT weiterentwickelt beziehungsweise das SAP-System, welches damit verbunden ist, abgelöst werden.

Der Regierungsrat beantragt dem Kantonsrat mit Beschluss vom 10. Dezember 2019 die Abschreibung des Postulates, da er mit der externen Überprüfung und der daraus abgeleiteten Definition eines neuen HR-Geschäftsmodells die Forderungen des Postulates der GPK als erfüllt erachtet.

Wie auch die GPK kam die STGK zum Schluss, dass die Anliegen des Postulats mit der Personalstrategie im Wesentlichen erfüllt wurden oder zeitnah noch erfüllt

werden. Die Abschreibung des Postulates war daher in der STGK grundsätzlich unbestritten. Die STGK wird jedoch die Entwicklungen im Personalwesen auch in Zukunft eng und genau mitverfolgen und dabei ein besonderes Augenmerk auf die zentralen Anliegen lenken. Vor allem die noch nicht vollumfänglich erfüllte Forderung nach zeitnahen Informationen durch Erhebung und Lieferung von Kennzahlen im Personalbereich stiess in der Beratung der STGK offene Türen ein. Auch die Forderung nach Effizienzsteigerung wurde von der STGK geteilt. Und im Sinne eines ersten Monitorings wird dann der Schlussbericht zur laufenden Evaluation der HR-Organisation im ersten Quartal 2021, also demnächst, der STGK und der GPK von der Regierung präsentiert; dies ist zumindest so in Aussicht gestellt worden. Das Ziel für die Zukunft muss sein, dass die Personalstrategie 2019 bis 2023 auch tatsächlich innerhalb dieses Zeitrahmens umgesetzt wird. In diesem Sinne darf ich Ihnen namens der STGK einstimmig Antrag stellen, das Postulat abzuschreiben. Besten Dank.

*Erika Zahler (SVP, Boppelsen):* Ende Oktober 2019 hat die Geschäftsprüfungskommission das Postulat 287/2019 eingereicht, welches ein Fazit zieht über die Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung. Nach der Überweisung an den Kantonsrat beantragt nun der Regierungsrat nach bereits getätigten Interventionen, das Postulat heute abzuschreiben. Blenden wir zurück: Im Bericht der Geschäftsprüfungskommission vom 26. Oktober 2017 widmete sich die GPK in Kapitel 4 dem Thema «Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung». Die damalige Situation führte dazu, dass sie diese unter die Lupe nahmen und einige Schwachstellen geortet wurden. Sie hielt im Bericht fest, ich zitiere: «Für eine koordinierte und effiziente Führung in der Querschnittsaufgabe des Personalwesens ist sie in dieser Form nicht mehr geeignet.» Es ist einige Zeit ins Land gegangen und die damals beleuchtete Situation war nicht die gleiche wie die heutige. Das Amt für Informatik war noch nicht geboren und die dazumal 38 verschiedenen Personalabteilungen führten zu einer überdurchschnittlichen Organisation und Unübersichtlichkeit. Aufgrund dieser aufgezeichneten Fakten hielt die GPK in ihrem Bericht sechs Schwerpunkte fest, die wie folgt lauteten: Erstens «Führungsverantwortung Regierungsrat», zweitens «Weiterentwicklung des Personalwesens», drittens «Weisungsbefugnis Personalabteilung», viertens «Weisung statt Merkblätter», fünftens «Sicherstellung von Kennzahlen» und schliesslich, sechstens, «Zentralisierung geeigneter Aufgaben im Personalwesen».

Wie bereits erwähnt, ist seit der Einreichung des Postulates im Jahr 2017 einiges gegangen. Mit der Personalstrategie 2019 bis 2023 des Regierungsrates hat dieser in einigen Punkten, die ich bereits erwähnt habe, bereits entsprechende Schritte eingeleitet. Wo stehen wir heute? Der Prozess läuft. Es schadet aber nicht, wenn das Tempo erhöht und die Umsetzung vorangetrieben wird. Wichtig ist aber auch, dass sowohl das HR-Geschäftsmodell wie auch die IT-Strategie im Gleichschritt, das heisst zusammengehen werden. Nur so können Synergien gebündelt und genutzt werden. Gewünscht ist auch, dass der Kantonsrat über eine Subkommission mit Vertretungen aus GPK, STGK und FIKO (*Finanzkommission*) mit ins Boot

geholt wird, damit eine enge Begleitung ermöglicht und kein Wissensstau verursacht wird.

Wir schauen gespannt in die Zukunft und verfolgen den Prozess aktiv. Das versprochene Reporting des Regierungsrates werden wir einfordern und sehen damit eine Möglichkeit, besser und zeitnah Informationen über den jeweiligen Stand zu erhalten, sodass sich ein Zwischenbericht erübrigt. In diesem Sinne stimmt die SVP der Abschreibung des Postulates zu. Besten Dank.

*Michèle Dünki-Bättig (SP, Glattfelden):* Der Regierungsrat hat die Anregung der GPK aufgenommen. So hat er beispielsweise den Ruf nach einer stärkeren Wahrnehmung der Führungsverantwortung gehört. Er wird nun ein übergeordnetes Steuerungsgremium für strategische, HR-politische Themen einführen. Wir erhoffen uns davon auch eine gewisse Vereinheitlichung der HR-Praxen der einzelnen Direktionen. Aus Sicht der SP soll der Kanton Zürich ein guter Arbeitgeber sein – mit fairen und fortschrittlichen Arbeitsbedingungen. Wir unterstützen daher die Bemühungen des Regierungsrates, die Praxen in den unterschiedlichen Direktionen zu vereinheitlichen und die Anstellungsbedingungen zu überarbeiten. Speziell begrüßen wir auch die externe Untersuchung des heutigen HR-Modells, in welchem die Stärken und Schwächen offengelegt und Hinweise auf das Optimierungspotenzial erarbeitet werden. Zentral scheint für uns, dass bei dieser Überprüfung nicht nur die wirtschaftliche Leistungserbringung und die Effizienz bewertet werden, sondern auch, welche Leistungen inskünftig weiterhin dezentral erbracht werden können und wo eine zentrale Leistungserbringung sinnvoller ist. Die SP ist mit der Abschreibung des Postulates einverstanden.

*Hans-Peter Brunner (FDP, Horgen):* Noch vor kurzem zählte man gegen 40 verschiedene Personalabteilungen in der kantonalen Verwaltung. Kein Wunder – und Gott sei Dank –, hat die Geschäftsprüfungskommission des Kantonsrates als Aufsichtsgremium diesen Zustand und den damit verbundenen HR-Wildwuchs in Theorie und Praxis aufgegriffen und per Postulat 287/2017 Ende Oktober 2017 moniert. Die GPK hat darauf hingewiesen, wie bereits von Erika Zahler erwähnt, dass der dazumalige Zustand des kantonalen Personalwesens in vielem ungeeignet ist, um diese wichtige Querschnittsaufgabe koordiniert und effizient wahrzunehmen. Im Postulat der GPK sind konkret sechs Massnahmen aufgeführt, um das kantonale Personalwesen zu optimieren. Und es ist dem Regierungsrat zuzuhalten, dass er mit seinem vielversprechenden Bericht und Antrag vom Dezember 2019 den ersten Massnahmenpunkt klar aufgenommen hat. Er hat nämlich die vom Kantonsrat geforderte eigene Führungsverantwortung als Kollegium unzweideutig wahrgenommen. Er schreibt, dass er sich seiner Verantwortung als oberstes Führungsorgan der kantonalen Verwaltung bewusst sei und er sein Handeln generell und konsequent an den Kantonsinteressen ausrichte und damit auch der Forderung des Kantonsrates entspreche, auch im Personalwesen den gesamt-kantonalen Interessen unmissverständlich Vorrang einzuräumen. Der Regierungsrat hält auch fest, dass der Bedarf einer Überprüfung und Neugestaltung der

HR-Organisation ausgewiesen sei und eine erneute leistungsstarke, zukunftsgerichtete HR-Organisation im Interesse des Kantons notwendig sei. Das alles resultierte dann auch konkret im Legislaturziel 10e, wonach die HR-Organisation zu überprüfen und ein zukunftsgerichtetes HR-Geschäftsmodell für den Kanton zu entwickeln sei. Der Prozess ist angelaufen – so weit, so gut. Allerdings scheint es den aus der Privatwirtschaft Kommenden, dass das Tempo der Überprüfung durchaus erhöht werden könnte. Wir sind nun bereits im zweiten Jahr nach Berichterstattung des Regierungsrates und stecken offenbar immer noch inmitten der Überprüfung. Geschätzter Regierungsrat, es geht nun schon lange nicht mehr um das «Ob», sondern um das «Wie», und dann vor allem um eine speditive Umsetzung. Wichtig scheint, dass nun auch für die drei Kantonsratskommissionen GPK, STGK und FIKO der Fortschritt schnell nachvollziehbar, ersichtlich und erfahrbar wird. Das versprochene Reporting des Regierungsrates sowie die Umsetzung per 2022 werden eingefordert. Der Kantonsrat erwartet, dass sich das HR nun endlich klar erkennbar vereinheitlicht und auch spürbar digitalisiert. Unter diesen Voraussetzungen ist die FDP mit der Abschreibung des Postulates einverstanden.

*Karin Joss (GLP, Dällikon):* Ich gebe meine Interessenbindung bekannt: Ich war während 34 Jahren bis vorletzte Woche an einer kantonalen Höheren Fachschule nebenberuflich beschäftigt. Ich kenne also sowohl die Anstellung beim Kanton als auch in der Privatwirtschaft aus eigener Erfahrung bestens. Der Kanton ist ein hervorragender Arbeitgeber, das Personalwesen ein sehr grosser und wichtiger Bereich. Darum beschäftigt sich der Kantonsrat auch immer wieder damit. Über 35'000 Mitarbeitende arbeiten für den Kanton Zürich. Die grosse Zahl von HR-Ämtern verfügt über eine grosse Autonomie. Es handelt sich um sehr unterschiedliche Bereiche und es trifft zu, dass Rahmenbedingungen, Prozesse und leider manchmal auch die Qualität uneinheitlich sind, dass Projekte dezentral laufen und zu wenig koordiniert werden. Es ist naheliegend, dass an einer Berufsfachschule, im Justizvollzug oder am Universitätsspital unterschiedliche Anforderungen vorliegen, wir wollen nicht alles über einen Kamm scheren. Trotzdem gibt es einen grossen gemeinsamen Nenner, und der soll besser genutzt werden für die Harmonisierung von Bedingungen und für die Nutzung von Synergien in Prozessen und Strukturen.

Der Regierungsrat zeigt in der Stellungnahme zu den sechs Forderungen des Postulates auf, in welcher Form er gewillt ist, diese zu erfüllen, und dass die entsprechenden Massnahmen entweder schon geplant sind und/oder sogar bereits umgesetzt wurden. Aus der Antwort ist ersichtlich, dass der Fokus darauf liegt, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Das ist richtig und wichtig. Der Wille, die im Postulat gewünschte stärkere Führungsverantwortung wahrzunehmen, ist in der Antwort etwas weniger klar zu erkennen. Wir würden uns eine verstärkte Weisungsbefugnis des Personalamtes gegenüber den dezentralen Stellen wünschen für Themen wie Führungsgrundsätze, Personalförderung, Entlohnung oder eben Kennzahlensysteme. Wir nehmen aber sehr positiv wahr, dass in den Jahren seit dem Einreichen des Postulates Fortschritte gemacht worden sind. Regierungsrat Ernst Stocker und Anita Vogel, als Leiterin des Personalamtes, sind auf gutem Weg.

Das möchten wir lobend erwähnen. Dieser Kurs soll nun weiterverfolgt werden. Herr Stocker ist da aber nicht allein in der Pflicht, sondern der Gesamtregierungsrat ist es. In Fragen des Personalwesens ist es wichtig, dass er als Gremium seine Führungsverantwortung wahrnimmt. Das gilt politisch, das gilt aber auch ganz konkret, zum Beispiel bei der Besetzung der obersten Posten in der Verwaltung. Und das kantonale Personalamt muss weiter in seiner Rolle und Funktion unterstützt und gestärkt werden. Es braucht die notwendige politisch-strategische Rückendeckung, damit es seine Aufgabe für die gesamte Verwaltung wahrnehmen und auch prospektiv handeln kann.

Die Grünliberalen wollen, dass das Postulat im Rahmen der Personalstrategie vollumfänglich erfüllt wird. Der Regierungsrat wird uns das belegen. Wir – besonders die Mitglieder der STGK und der GPK – werden die weitere Umsetzung mit grossem Interesse beobachten. Das Postulat kann als erledigt abgeschrieben werden. Die GLP stimmt zu, vielen Dank.

*Urs Dietschi (Grüne, Lindau):* Die Chefin des Personalamtes zeigte uns anlässlich einer Präsentation im vergangenen Juli wunderbar, in welche Richtung sich das HR im Kanton Zürich bewegen und in welche Richtung es sich weiterentwickeln will. Diese Präsentation erweckte allerdings eher den Eindruck einer Treterei an Ort: Man will, aber es passiert nichts. Kennzahlen sind nicht bekannt, können nicht geliefert werden. Bis Resultate präsentiert werden, dauert es. Empfehlungen wurden nur zögerlich angenommen, und die Umsetzung dauerte zu lange. Die Legislaturziele können kaum erreicht werden. Wir erwarten den durch den Finanzdirektor versprochenen Bericht im kommenden Frühjahr, verbunden mit der Hoffnung, endlich einen Fortschritt zu sehen. Müssten wir dann wiederum feststellen, dass es weiterhin an einer erkennbaren Strategie fehlt, dass das Vorwärtsmachen nicht ersichtlich ist, müssten wir allenfalls weitere Massnahmen diskutieren, damit wir endlich Resultate sehen. Wir schreiben das Postulat widerwillig ab.

*Jean-Philippe Pinto (CVP, Volketswil):* Die CVP nimmt befriedigt zur Kenntnis, dass die von der GPK vorgeschlagenen Massnahmen zur Optimierung der Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung bei der Regierung auf fruchtbaren Boden gefallen sind. Der Regierungsrat ist sich seiner Verantwortung als oberstes Führungsorgan der kantonalen Verwaltung absolut bewusst und hat die sechs von der GPK vorgeschlagenen Massnahmen umgesetzt oder sie sind in der Umsetzung. Wie auch in den vorangegangenen Legislaturperioden nimmt der Regierungsrat mit den in der Personalstrategie 2019 bis 2023 festgehaltenen Projekten seine Führungsverantwortung wahr, auch in der laufenden Legislaturperiode. Der Bedarf einer Überprüfung und Neugestaltung der HR-Organisation im Kanton ist ausgewiesen und es besteht Einigkeit darüber, dass eine leistungsstarke, zukunftsgerichtete HR-Organisation im Interesse des Kantons und seiner Bevölkerung notwendig ist. Der Kanton Zürich möchte ein attraktiver, fortschrittlicher und zukunftsgerichteter Arbeitgeber sein, was die CVP selbstverständlich unterstützt.

Abschliessend sichert der Regierungsrat nicht nur zu, dass die Forderungen des Postulates auch tatsächlich bearbeitet werden, sondern auch, dass der Kantonsrat im Rahmen des Geschäftsberichts regelmässig über die Fortschritte der Arbeiten informiert wird. Die CVP unterstützt die Abschreibung des Postulates. Besten Dank.

*Walter Meier (EVP, Uster):* Es war einmal ein Postulat – nicht irgendeines, sondern eines der GPK. Aber wie immer fordert ein Postulat einen Bericht, nur einen Bericht. Aber weil der Regierungsrat in diesem Fall nicht nur einen Bericht schreiben wollte, hat er gleich gehandelt. Wie die Sache dann wirklich ausgeht, wissen wir noch nicht, denn wir sind mitten im Prozess. Trotzdem lässt sich festhalten: Wir sind zuversichtlich, dass die Forderungen der GPK erfüllt, ja, vermutlich sogar mehr als erfüllt werden. Es macht keinen Sinn, die HR-Prozesse an 38 verschiedenen Stellen in der kantonalen Verwaltung jeweils neu zu erfinden, das ist sogar dem Regierungsrat zu viel des Guten. Das jetzt laufende Projekt soll aufzeigen, was sinnvollerweise zentral und was dezentral gemacht werden soll. Der Schlussbericht der externen Analyse soll Ende Januar 2021 vorliegen. Der Termin ist bereits Geschichte, wir haben den Bericht aber noch nicht gesehen. Wer führen will, braucht Fakten. Im Personalbereich war es bisher nicht möglich, Kennzahlen über die ganze kantonale Verwaltung zu ermitteln. Das hat die Arbeit des Kantonsrates und vermutlich auch des Regierungsrates in den letzten Jahren erschwert. Die Neuorganisation – die Umsetzung ist auf den 1. Januar 2022 geplant – muss so aufgebaut sein, dass die Kennzahlen im Personalbereich zentral ermittelt werden können. Der Kantonsrat dankt bereits heute für die entsprechende Umsetzung und vermutlich tut sich der Regierungsrat damit auch selber einen Gefallen. Die EVP stimmt dem Antrag des Regierungsrates zu und schreibt das Postulat als erledigt ab.

*Regierungsrat Ernst Stocker:* Das Postulat, über das wir heute reden, fordert Änderungen im Bereich des Personalwesens. Auch der Regierungsrat ist der Meinung, dass es Handlungsbedarf gibt, und auch ich – nicht nur Sie – verlangen Kennzahlen. Sie verlangen wahrscheinlich Kennzahlen, um zu zeigen, wie schlecht es um die kantonale Verwaltung und das Personal bestellt ist. Ich hätte gerne einmal Kennzahlen, um zu beweisen, dass wir gar nicht so schlecht sind. Deshalb auch hier, wir haben Einigkeit: Es ist wichtig, dass man diese Kennzahlen zeigen kann. Der Regierungsrat hat auch mit der Bildung der HRK (*Leitungskonferenz HR*) ein direktionsübergreifendes Thema aufgenommen, um mit diesem Gremium alle HR-Fragen über die Direktionen hinweg zu beraten. Und eines kann ich Ihnen auch noch sagen: Der Bericht, die Analyse zum HR des Kantons, der wird kommen. Das Datum ist abgemacht. Ich habe den Bericht im Entwurf schon gesehen, und er wird eine gute Grundlage sein, um diese Umsetzung und die Positionierung des HR im Kanton Zürich neu vorzunehmen. Ich wünsche mir einfach und ich hoffe es, dass die Personalvertreterinnen und -vertreter und die anderen Kräfte im Rat, wenn es dann um die Umsetzung, um die Veränderungen

geht, dass man dann immer noch dabeibleibt, dass es gewisse Änderungen brauchen wird. Ich bitte Sie deshalb, das Postulat abzuschreiben.

Aber ich möchte noch eine Bemerkung loswerden: Trotz all diesen Kritiken, die jetzt im Rat zur Organisation im Kanton beim Personal ausgeführt wurden, möchte ich festhalten, dass in der ganzen Pandemiezeit – und das ist jetzt doch fast ein Jahr – die Organisation im Kanton Zürich rund um das Personal sehr gut funktioniert hat. Das Personal hat gute Leistungen erbracht, hat auch gezeigt, dass mit dieser Organisation Leistungen flexibel erbracht werden können und der Kanton Zürich mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut aufgestellt ist, auch in schwierigen, anspruchsvollen Zeiten. Besten Dank.

*Ratsvizepräsident Benno Scherrer:* Die vorberatende Kommission schlägt die Abschreibung des Postulates vor. Ein anderer Antrag wurde nicht gestellt. Somit ist das Verfahren beendet.

**Das Postulat KR-Nr. 287/2017 ist abgeschrieben.**

Das Geschäft ist erledigt.