

Sitzung vom 9. Februar 2000

**224. Anfrage (Abwanderung von qualifizierten Staatsangestellten)**

Die Kantonsräte Hansruedi Schmid, Richterswil, und Marco Ruggli, Zürich, haben am 29. November 1999 folgende Anfrage eingereicht:

Die anziehende Konjunktur hat zur Folge, dass die Nachfrage der Privatwirtschaft nach qualifizierten Arbeitskräften merkbar zunimmt. Gleichzeitig ist festzustellen, dass für viele kantonale Angestellte der Anreiz, in die Privatwirtschaft zu wechseln, stärker wird. Dabei sind nicht nur finanzielle Gründe massgebend. Ebenso sehr werden das Arbeitsumfeld und das Image des Arbeitgebers in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Der fehlende Wille der Regierung, die allgemeine dreiprozentige Lohnkürzung, wie früher versprochen, wieder zu kompensieren, und das Fehlen anderer positiver Signale von Seiten des öffentlichen Arbeitgebers wirken sehr negativ. Die steigenden Löhne in der Privatwirtschaft und die anhaltende Teuerung vergrössern den Lohnrückstand beim Kanton.

Ebenso wichtig wie die finanzielle Seite ist das Arbeitsumfeld der Staatsangestellten. Die Verwaltungsreform, zu Beginn als Chance und Notwendigkeit von vielen befürwortet, ist nach der Einführung der Globalbudgets, im Bereich der innern Reform, arg ins Stocken geraten. Viele der Betroffenen stehen heute der Verwaltungsreform kritisch oder gar feindlich gegenüber. Eine Reform ohne die aktive Mitwirkung der Mehrheit der Betroffenen ist zum Scheitern verurteilt.

Der von Jahr zu Jahr steigende Spardruck, ohne entsprechende Leistungs- und Aufgabenreduktion, wird vom Personal zunehmend als allgemeine und unqualifizierte Kritik an deren Leistung empfunden. Die Wahrnehmung, je länger je mehr als Kostenverursacher und nicht als Leistungserbringer zu gelten, ist demotivierend. Das Image des Kantons als ein fortschrittlicher und mitarbeiterfreundlicher Arbeitgeber ist, trotz moderner Leitbilder einzelner Direktionen und Ämter weitgehend verloren gegangen. Diese Entwicklung steht in direktem Gegensatz zu den Zielen moderner Verwaltungsführung, die vorgibt, mehr Effizienz und Effektivität anzustreben.

Abgesehen von hohen direkten Kosten, die bei jeder Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften entstehen, geht der kantonalen Verwaltung in vielen Bereichen auch wertvolles Know-how verloren. Schadensbegrenzung ist ein Gebot der Zeit.

Wir fragen den Regierungsrat an:

Welche Massnahmen gedenkt der Regierungsrat zu treffen, um die drohende Abwanderung von qualifizierten Staatsangestellten zu verhindern?

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Anfrage Hansruedi Schmid, Richterswil, und Marco Ruggli, Zürich, wird wie folgt beantwortet:

1. Die Zunahme der Nachfrage nach qualifiziertem Personal ist generell ein Merkmal anziehender Konjunktur. Davon betroffen sind grundsätzlich sämtliche Unternehmungen einer Volkswirtschaft – nicht nur die öffentlichen Verwaltungen. Gegenwärtig ist denn auch kein genereller Trend feststellbar, dass qualifizierte Fachleute mit gegenüber früher stark erhöhter Häufigkeit aus der kantonalen Verwaltung ausscheiden und in ein Unternehmen der Privatwirtschaft eintreten. Über die Gründe solcher Übertritte können mangels entsprechender systematischer Erhebungen keine fundierten Angaben gemacht werden.

Gewisse Abwanderungstendenzen haben sich in den letzten Jahren in Berufssparten mit einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt bzw. in solchen mit einem in der Privatwirtschaft wertbaren Know-how und dem entsprechenden Marktwert beobachten lassen. Es handelt sich dabei in erster Linie um Spezialistinnen und Spezialisten sowie um Angehörige des oberen Kaderns. Die Privatwirtschaft kann diesen Personen teilweise klar bessere Bedingungen anbieten als der Kanton. Zu diesen Bedingungen sind neben der Entlohnung, welche die Privatwirtschaft flexibel der konjunkturellen Entwicklung anpassen kann, erfolgsabhängige Boni in der Höhe mehrerer Monatsgehälter und so genannte «fringe benefits» (günstige Zinssätze für Hypothekarkredite, Einkaufs- und Reisevergünstigungen, auch privat benutzbare Geschäftswagen usw.) zu zählen. Demgegenüber kann der Kanton nur Zu-

lagen in eng begrenztem Rahmen ausrichten und bietet als einziges «fringe benefit» eine Subventionierung des Mittagessens in Form von Lunchchecks an. Dazu kommt, dass grosse Teile des Personals ihre Situation seit längerer Zeit als unerfreulich empfinden und kaum Anzeichen für eine rasche und breit greifende Besserung sehen: In einem ständig schwieriger werdenden Umfeld müssen immer höhere Leistungen erbracht werden, ohne dass die notwendigen Ressourcen (Stellen, Finanzen) zur Verfügung gestellt werden können.

2. Die kantonale Verwaltung befindet sich mit der grossen Stadtverwaltung und den privaten Firmen im Grossraum Zürich seit Jahren in einem ständigen Konkurrenzkampf um qualifizierte Arbeitskräfte. Dieser Umstand hat bereits in der Vergangenheit zu Massnahmen geführt, um die Attraktivität einer Anstellung beim Kanton zu gewährleisten.

1991 ist eine strukturelle Lohnrevision in Kraft gesetzt worden, die das vormals eher starre Lohnsystem flexibilisiert und leistungsbezogene Lohnverbesserungen möglich gemacht hat. 1997 ist die Stiftung «Institut für Verwaltungsmanagement IVM» an der Zürcher Hochschule Winterthur mit dem Zweck, für das Personal in öffentlichen Verwaltungen qualifizierte Weiterbildung anbieten zu können, gegründet worden. Stifter ist – neben andern öffentlichen Verwaltungen und Verbänden – der Kanton Zürich.

3. Der Regierungsrat ist sich bewusst, dass sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt weiter anspannen dürfte. Er sieht deshalb vor, in der laufenden Legislatur entsprechende Massnahmen, welche die Attraktivität der Verwaltung fördern, umzusetzen. Dabei werden primär die Entlohnung und die Führung fokussiert.

Die 1997 in Kraft gesetzte dreiprozentige Lohnkürzung wird auf Mitte des laufenden Jahres rückgängig gemacht. Mit dieser Massnahme wird einerseits das Versprechen, das der Regierungsrat dem Personal gegenüber abgegeben hat – nämlich die Lohnrestriktionen wieder aufzuheben, sobald dies die finanzielle Situation des Kantons zulasse –, eingelöst und andererseits eine Quelle ständiger Unzufriedenheit auf Seiten des Personals beseitigt.

Mit dem Erarbeiten eines Personalpolitischen Leitbildes und daraus abgeleiteten Führungsrichtlinien werden im Geschäftsfeld «Personal» Ziele und Definitionen vorgegeben. Dank einem verwaltungsübergreifenden Strategischen Personalcontrolling können Entwicklungen und Tendenzen frühzeitig erkannt werden, was das rechtzeitige Auslösen von Korrekturmassnahmen ermöglicht.

Mit dem Entwickeln und Einführen von Personalführungsinstrumenten sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, solche Steuerungsimpulse überhaupt setzen zu können. Die Umsetzung folgender Massnahmen bzw. das Entwickeln folgender Instrumente wird geprüft:

Mit einer Institutionalisierung der Kaderausbildung, bei der mit der vorerwähnten Gründung des IVM ein erster Schritt getan worden ist, soll dieses wichtige Personalsegment nachhaltig gefördert werden. Die 1992 eingeführte Mitarbeiterbeurteilung soll erneuert werden und künftig zielbezogen erfolgen. Um sehr gute Leistungen besser honorieren zu können, wird geprüft, wie das heute geltende Lohnsystem weiter flexibilisiert werden kann. Mittels einer nicht lohnrelevant ausgestalteten Vorgesetztenbeurteilung sollen Vorgesetzten aller Stufen institutionalisierte Feedbacks über ihr Führungsverhalten aus Sicht der Unterstellten vermittelt werden. Regelmässige Potenzialerhebungen und eine verwaltungsübergreifende Laufbahnplanung könnten den Kreis der für eine moderne und effiziente Verwaltungsführung notwendigen Instrumente abrunden.

4. Der Regierungsrat ist überzeugt, damit die notwendigen Vorkehrungen für einen konkurrenzfähigen Auftritt auf dem Arbeitsmarkt eingeleitet zu haben. Letztlich wird aber auch hier die entscheidende Frage diejenige nach den verfügbaren Ressourcen sein.

II. Mitteilung an die Mitglieder des Kantonsrates und des Regierungsrates, das Kassationsgericht, das Obergericht, das Sozialversicherungsgericht und das Verwaltungsgericht sowie an die Finanzdirektion.

Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:  
**Husi**