

Sitzung vom 7. Januar 1998

**56. Anfrage (Umfrage bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Finanzdirektion)**

Kantonsrat Mario Fehr, Adliswil, hat am 20. Oktober 1997 folgende Anfrage eingereicht:

In der Finanzdirektion waren in letzter Zeit sehr viele Kündigungen zu verzeichnen. Nicht zuletzt deshalb wurde einem professionellen Meinungsforschungsinstitut der Auftrag erteilt, in der Finanzdirektion eine Umfrage über die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen.

In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

1. Welches sind die Resultate der obengenannten Umfrage?
2. Welche Folgerungen zieht die Finanzdirektion aus dieser Umfrage, und welche Massnahmen ergreift sie? Wie gedenkt sie insbesondere, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und damit einen Beitrag zur Senkung der Anzahl der Kündigungen zu leisten?
3. Wie lassen sich nach Ansicht des Regierungsrates die Resultate der Umfrage und die daraus gezogenen Folgerungen auf andere Direktionen übertragen?

Für die Beantwortung dieser Fragen danke ich im voraus.

Auf Antrag der Direktion der Finanzen

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Anfrage Mario Fehr, Adliswil, wird wie folgt beantwortet:

1. Der Regierungsrat hat sich im Zusammenhang mit den Sparmassnahmen beim Personalaufwand in den vergangenen Jahren schon wiederholt mit der Frage der Auswirkungen auf die Stimmung und Motivation des Staatspersonals auseinandergesetzt. Zu erinnern ist etwa an die Beantwortung der Interpellation KR-Nr. 338/1995 betreffend die Demotivierung der Angestellten der kantonalen Verwaltung. Darin führt der Regierungsrat aus, dass der Angst und Verunsicherung sowie dem Verlust an Motivation und Engagement durch den Miteinbezug und die Information des Personals sowie durch eine weitsichtige Personalpolitik begegnet werden müsse. Oberstes Ziel der Personalpolitik bilde nach wie vor die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit und attraktiver Arbeitsplätze, die Förderung des Personals und die Weiterentwicklung attraktiver Anstellungsbedingungen. Bekanntlich mussten die Sparmassnahmen seither unvermindert fortgesetzt werden. Sie bleiben auch 1998 und 1999 aufrechterhalten. Dabei ist die Gefahr demotivierender Wirkungen stets ernstgenommen und beim Entscheid über Art und Umfang der Massnahmen mitberücksichtigt worden. Ausgelöst durch die fast gleichzeitige Kündigung von drei Chefbeamten beim Steueramt erhielt die Finanzdirektion Anfang 1997 verschiedene konkrete Hinweise darauf, dass die Stimmung beim Personal teilweise zu wünschen übrig lasse. Ausschlaggebend dafür seien die Anstellungsbedingungen im allgemeinen, die teilweise nicht mehr konkurrenzfähigen Löhne, die per Anfang Jahr wirksam gewordene Lohnkürzung um 3% sowie das weitgehende Fehlen von «fringe benefits», vor allem aber die mittelfristig schlechten Aussichten hinsichtlich der finanziellen Entwicklung. Die Finanzdirektion nahm diese Problematik an einem ihrer ordentlichen Kaderseminare im Januar 1997 auf und setzte eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des Chefs des Personalamtes ein. Diese erhielt den Auftrag, in einem ersten Schritt mit geeigneten Mitteln die Stimmung des Personals der Finanzdirektion zu erfassen und die Gründe für allfällige Unzufriedenheiten zu ermitteln. Die Arbeitsgruppe schlug der Finanzdirektion eine Personalumfrage vor mit dem Ziel, Motivation und Stimmung des Personals zu erheben, Informationen über die Zufriedenheit und die Veränderungsbereitschaft zu erhalten und diesbezügliche Probleme offenzulegen. Diese Personalumfrage sollte bei allen Mitarbeitenden der Finanzdirektion sowie mit professioneller, externer Beratung und Unterstützung durchgeführt werden. Die Arbeitsgruppe holte in der Folge mehrere Offerten für diesen Auftrag ein, der schliesslich dem Institut «IPSO», einem Kompetenzzentrum der Firma «IHA-GfM, Institut für Marktanalysen AG» (Hergiswil), vergeben wurde. Das Personal wurde mit persönlichem Rundschreiben über das Vorhaben informiert. Die IPSO entwickelte zusammen mit der Arbeitsgruppe einen umfangreichen Fragebogen. Die Befragung, in die rund 1500 Personen einbezogen wurden, fand im Zeitraum 1. September bis 10. Oktober

1997 statt. Die Fragebogen wurden, um die Anonymität der Teilnehmenden strikte zu wahren, direkt an die IPSO zurückgesandt.

2. Die Ergebnisse der Personalbefragung liegen nunmehr vor. Das Personal ist mit persönlichem Rundschreiben des Finanzdirektors darüber informiert worden. Da es gerade unter dem Gesichtspunkt der betrieblichen Kultur kaum angezeigt wäre, im Rahmen der Beantwortung einer parlamentarischen Anfrage detaillierter zu informieren, als dies gegenüber dem befragten Personal bereits geschehen ist, beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen im wesentlichen darauf, den Inhalt dieses Informationsschreibens wie folgt zusammenzufassen:

- Der Rücklauf der Fragebogen betrug 67 Prozent. Aufgrund der Vollerhebung und des guten Rücklaufs können die Ergebnisse als repräsentativ qualifiziert werden.
- Die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation sind im Vergleich zu anderen Studien des Instituts IPSO tief.
- Als relative Stärken der allgemeinen Arbeitssituation erweisen sich die selbständige Arbeit, die Arbeitszeitregelung, die Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen sowie zu den direkten Vorgesetzten. Als Schwächen zeigen sich hingegen die Besoldung, die Anerkennung von Leistungen, die Arbeitsbelastung sowie die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Die Arbeitsplatzverhältnisse werden mehrheitlich als genügend bezeichnet.
- Die direkten Vorgesetzten werden als mittelmässig beurteilt, wobei die positiven Seiten eher im fachlichen und im menschlichen Bereich, die schwachen Seiten eher in der Führung und der Förderung erblickt werden.
- Das Betriebsklima in den Ämtern und Abteilungen wird knapp ungenügend beurteilt. Dabei kommen die «klimatischen» Aspekte schlechter weg als die sachbezogenen. Die Führung der Ämter und Abteilungen wird gesamthaft als ungenügend beurteilt, insbesondere in bezug auf die emotionale und kommunikative Komponente.
- Die Führung der Finanzdirektion, die sich bewusst in den Umfrage auch evaluieren liess, schliesst mit den gleichen Schwächen noch etwas schlechter ab als die Amts- bzw. Abteilungsführung. Ebenso wird das Betriebsklima in der Finanzdirektion noch etwas schlechter beurteilt als dasjenige in den Ämtern und Abteilungen, wobei wiederum die sachbezogenen Aspekte besser abschneiden.
- Sowohl der zurückliegenden Lohnkürzung als auch den geltenden Besoldungsbeschränkungen wird mehrheitlich klar kein Verständnis entgegengebracht.
- Die Information wird insgesamt als ungenügend beurteilt. Nur in bezug auf die Arbeitsstelle wird genügend ausführlich und verständlich informiert. Allgemein erfolgt die Information oft zu spät.
- Die Befragung wird als mittelmässige Idee bezeichnet, wobei rund zwei Drittel der Befragten die Meinung äussern, dass diese keine Auswirkungen haben werde.

3. Das Resultat der Umfrage ist damit eindeutig schlechter ausgefallen als erwartet, auch wenn damit gerechnet werden musste, dass die Lohnkürzung, die gestiegene Arbeitsbelastung und die in einer öffentlichen Verwaltung schwierig zu vermittelnde rechtzeitige Information negativ zu Buch schlagen würden. Die vorliegende Bestandesaufnahme erfordert Massnahmen. Die Finanzdirektion hat daher für 1998 die Verbesserung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima sowie die Stärkung der Arbeitsmotivation zu Zielen von hoher Priorität erklärt. Als erster Schritt in diese Richtung ist das gesamte Personal mit persönlichem Rundschreiben offen über die Ergebnisse der Umfrage informiert worden. Als nächster Schritt wird das Personal eine vom Institut IPSO verfasste Kurzfassung der Umfrageresultate erhalten. Die in der Befragung zutagegetretenen Mängel sollen im Detail analysiert, und im Rahmen eines Kaderseminars im Januar 1998 sollen konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit diskutiert, geplant und festgelegt werden. Im Frühjahr 1998 soll wiederum das gesamte Personal, das bei der Analyse und der Planung von Massnahmen mitwirken kann, weiter informiert werden. Bei Prüfung und Umsetzung von Massnahmen, die den Bereich der Besoldungen betreffen, muss allerdings im Auge behalten werden, dass die finanziellen Mittel auch in den Jahren 1998 und 1999 aufgrund der dringend notwendigen Haushaltsanierung weiterhin keine grossen Entwicklungen erlauben. Die Resultate der Umfrage sind immerhin auch ein deutlicher Fingerzeig dafür, dass weitere Sparmassnahmen zu Lasten der Besoldungen des Staatspersonals problematisch wären.

4. Der Regierungsrat hat von den Ergebnissen der Personalumfrage bei der Finanzdirektion Kenntnis genommen. Er wird sich an einer seiner nächsten Klausuren mit

dem Thema und auch mit der Frage einer allfälligen Ausweitung auf andere Direktionen befassen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass der Regierungsrat kürzlich von dem im Rahmen eines *wif!*-Projektes erarbeiteten Grobkonzept für ein strategisches Personalcontrolling Kenntnis genommen hat. Dieses definiert einstweilen vier Schlüsselbereiche für eine Optimierung der Personalpolitik. Sie sind aus den personalpolitischen Grundsätzen gemäss der vom Regierungsrat verabschiedeten Vorlage zu einem Personalgesetz (KR-Vorlage 3505) abgeleitet worden und betreffen die Qualität der Führung, die Arbeitsbedingungen, Personaleinsatz und Personalentwicklung sowie die Gleichstellung der Geschlechter. In diesen Bereichen sollen vorerst mittels einer Personalbefragung, die sich über die gesamte Verwaltung erstreckt, eine Ist-Analyse durchgeführt und die notwendigen qualitativen und quantitativen Informationen erhoben werden. Die Projektplanung sieht diese Befragung im kommenden Jahr vor.

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

Vor dem Regierungsrat

Der Staatsschreiber:

**Husi**