

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 1. Juli 2009

1071. Austrittsgespräche, Einführung einheitlicher Regelungen

1. Ausgangslage und Auftrag

Gemäss § 139 VVO ist vor dem Austritt mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Austrittsgespräch zu führen. In diesem werden die austretenden Mitarbeitenden zu ihrer Beurteilung des Arbeitgebers und ihren Motiven zur Kündigung befragt.

Austrittsgespräche werden in den Direktionen und der Staatskanzlei in unterschiedlichen Formen geführt. Es finden freie oder strukturierte Gespräche statt. Es werden unterschiedliche Fragebogen eingesetzt, die teilweise ausgewertet werden. Auch die Austrittsgründe werden nur zum Teil schriftlich festgehalten. Eine systematische Auswertung der Ergebnisse der Austrittsgespräche für den Regierungsrat erfolgt nicht. Von Personalverantwortlichen wurde verschiedentlich der Wunsch nach einem einheitlichen Fragebogen als Grundlage für die Austrittsgespräche geäussert.

Bereits bei der Einführung des Personalcontrollings auf Pilotbasis mit RRB Nr. 1952/2002 war die Auswertung von standardisierten Austrittsgesprächen vorgesehen. Die Ergebnisse der Austrittsgespräche, Informationen zur Personalfluktuations und die Durchführung von Personalbefragungen wurden dabei als wesentliche Elemente zur Beurteilung der Mitarbeitendenzufriedenheit und damit der Attraktivität des Arbeitgebers angesehen. Diese Meinung teilte die Geschäftsprüfungskommission in ihrem Bericht vom 10. Mai 2007, der sich kritisch mit dem Personalcontrolling des Regierungsrates und seiner Direktionen auseinandersetzte. Die Geschäftsprüfungskommission bemängelte unter anderem, dass einheitliche Regelungen für die Durchführung von Austrittsgesprächen fehlen. Sie empfahl, Regelungen zum Austrittsprozess und zu Austrittsgesprächen für alle Direktionen verbindlich festzulegen und im PALAS detailliertere Standardreports zur Personalfluktuations bereitzustellen und zu nutzen. Mit RRB Nr. 631/2007 (Personalcontrolling) bestätigte der Regierungsrat grundsätzlich die Analyse und die Empfehlungen der Geschäftsprüfungskommission.

Das Personalamt leitete in der Folge ein direktionübergreifendes Projekt ein, um einheitliche Regelungen für Austrittsgespräche, einen entsprechenden Fragebogen und die Grundlagen für die Berichterstattung an den Regierungsrat zu erarbeiten.

2. Nutzen und Ziele von standardisierten Austrittsgesprächen

Der Betrieb und die Führungskräfte gewinnen durch standardisierte Austrittsgespräche genauere Informationen zu den Stärken und Schwächen des Arbeitgebers und zu den Austrittsgründen der Mitarbeitenden. Die austretenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Wertschätzung für die geleistete Arbeit und erhalten die Gelegenheit, eine differenzierte Rückmeldung zum Arbeitgeber zu geben. Dieser Umstand ist bedeutsam, da austretende Mitarbeitende das Image eines Arbeitgebers beeinflussen. Standardisierte Gespräche erlauben eine einheitliche Verarbeitung und Auswertung der Informationen. Auf dieser Grundlage können nach Bedarf die Attraktivität als Arbeitgeber, die Mitarbeitendenzufriedenheit sowie die Mitarbeiterbindung durch zielgerichtete Massnahmen gefördert werden.

3. Projektorganisation

Für die Erarbeitung der Einführung von einheitlichen Regelungen für Austrittsgespräche wurde folgende Projektorganisation festgelegt:

- Die Projektleitung liegt beim Personalamt.
- Das Projektteam ist zusammengesetzt aus Personalbeauftragten und Personalverantwortlichen der Direktionen.
- Der Projektausschuss besteht aus dem Gremium der Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei.

Das Projektteam erarbeitete unter der Leitung des Personalamtes den Musterfragebogen für die Austrittsgespräche, ein Excel-Dokument für die systematische Auswertung der Austrittsgespräche, die Wegleitung für Personalverantwortliche und Personalbereiche, detaillierte Fluktuationsreports im PALAS sowie den entsprechenden RRB-Antrag. Der Projektausschuss wurde über die erzielten Arbeitsergebnisse informiert und wirkte als Steuerungsorgan. Ende Oktober 2008 wurden dem Projektausschuss diese Projektergebnisse vorgelegt. Der Projektausschuss beschloss die Freigabe des Projektes für eine Vernehmlassung. Die Vernehmlassung wurde von Mitte Januar bis Mitte März 2009 durchgeführt. Aufgrund der eingereichten Stellungnahmen wurde dem Antrag zur Einführung von einheitlichen Regelungen zu Austrittsgesprächen zugestimmt. Die Direktion der Justiz und des Innern beantragte, dass bei der Durchführung des Austrittsgesprächs die Bedeutung des Gesprächs hervorgehoben wird. Eine entsprechende Formulierung wurde aufgenommen. Die Bildungsdirektion und die Vereinigten Personalverbände des Kantons Zürich wiesen darauf hin, dass die Lehrpersonen und die Verwaltungen der Volks-, Mittel- und Berufsschulen von den Austrittsgesprächen ausgeschlossen sind. Eine alternative Lösung für diese Berufsgruppen wird von der Bildungsdirektion erarbeitet. Der

Datenschutzbeauftragte beantragte eine Regelung zur Vernichtung der Fragebogen. Von der Projektgruppe wurde eine solche bereits erarbeitet, aber nicht in die Vernehmlassung gegeben. Die Regelung wird eingefügt.

Die von der Staatskanzlei und der Sicherheitsdirektion geforderte positivere Formulierung der Austrittsgründe im Fragebogen wurde wo möglich vorgenommen. Die Direktion der Justiz und des Innern, die Sicherheitsdirektion und die Bildungsdirektion beantragten, dass die Antworten zu den Fragen 8.4 und 8.5 in jedem Fall begründet werden müssen. Der Fragebogen wurde entsprechend angepasst.

4. Durchführung der Austrittsgespräche

Gemäss § 139 VVO ist mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor ihrem Austritt ein Austrittsgespräch zu führen. Ein Austrittsgespräch ist auf der Grundlage des erarbeiteten Fragebogens mit Mitarbeitenden zu führen, die freiwillig kündigen, ordentlich oder vorzeitig pensioniert werden oder in einer befristeten Anstellung mit einer Anstellungsdauer von mindestens einem Jahr tätig waren. Es soll ein persönliches Gespräch zwischen der zuständigen Personalabteilung und den austretenden Mitarbeitenden durchgeführt werden. In begründeten Ausnahmefällen, z. B. wenn die oder der austretende Mitarbeitende dies wünscht, kann das Gespräch durch die Linienvorgesetzten durchgeführt bzw. nur der Fragebogen abgegeben werden, den die oder der austretende Mitarbeitende selbst ausfüllt.

Vom vorliegenden Konzept nicht erfasst sind die Lehrpersonen und die Verwaltungen der Volks-, Mittel- und Berufsschulen, da für diese Berufsgruppen spezifische Führungsstrukturen bestehen. Eine alternative Lösung wird jedoch von der Bildungsdirektion in Absprache mit dem Personalamt erarbeitet.

Der Fragebogen umfasst Informationen zu den Themenbereichen Arbeitsinhalt, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsklima, Anstellungsbedingungen, Vorschläge für Verbesserungsmöglichkeiten und die Austrittsgründe. Die Bewertung der einzelnen Fragen in den genannten Themenbereichen erfolgt nach einer fünfstufigen Skala. Zusätzlich können die Direktionen und die Staatskanzlei nach Bedarf spezifische Fragen zu weiteren Themen für das Austrittsgespräch festlegen.

Der Fragebogen für Austrittsgespräche soll analog der Mitarbeiterbeurteilung den Charakter eines Musterfragebogens (§ 137 VVO) haben. Die Direktionen und die Staatskanzlei können im Rahmen der Vorgaben des Regierungsrates und im Einvernehmen mit dem Personalamt einen auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Fragebogen für das Austrittsgespräch festlegen.

Im Grundsatz ist das Austrittsgespräch nach der Aushändigung des Arbeitszeugnisses durch die zuständige Personalabteilung durchzuführen.

5. Berichterstattung

Für die Beurteilung der Attraktivität als Arbeitgeber sind nicht nur die Austrittsgründe, sondern auch der Umfang der erfolgten Austritte bedeutsam. Daher soll neben der Auswertung der Austrittsgespräche ergänzend die Personalfluktuationsrate ermittelt werden. Über beide Auswertungen hat die Finanzdirektion dem Regierungsrat jährlich zu berichten.

5.1 Auswertung der Austrittsgespräche

Die Direktionen und die Staatskanzlei berichten dem Personalamt (Personalcontrolling) jährlich zu den Austrittsgründen, dem Geschlecht und der Lohnklasse aller im Vorjahr ausgetretenen Mitarbeitenden. Diese Informationen sind von jenen Mitarbeitenden zu erfassen, die freiwillig kündigen, ordentlich oder vorzeitig pensioniert werden oder in einer befristeten Anstellung mit einer Anstellungsdauer von mindestens einem Jahr tätig waren. Die Daten werden anonymisiert, auf Stufe Direktion konsolidiert und nach Geschlecht und Lohnklassengruppen ausgewertet. Für die Berichterstattung ist das erarbeitete Excel-Dokument zu verwenden. Es werden keine weiteren Informationen zum Austrittsgespräch an das Personalamt weitergeleitet. Das Personalamt konsolidiert die Auswertungen und erstellt bis Ende April des Folgejahres einen Bericht zuhanden des Regierungsrates. Nach dem Beschluss des Regierungsrates werden die Fragebogen zu den Austrittsgesprächen durch die Erfassungsstellen in den Direktionen und der Staatskanzlei vernichtet.

5.2 Auswertung der Personalfluktuationsrate

Der Umfang der erfolgten Austritte wird im Rahmen der Personalfluktuationsrate ausgewiesen. Bei der Personalfluktuationsrate wird nach Netto- und Bruttofluktuationsrate unterschieden. Die Nettofluktuationsrate umfasst die freiwilligen Austritte der Mitarbeitenden pro Amt und Direktion. Sie wird auf der Grundlage der Anzahl Personen berechnet. Um Hinweise zur Attraktivität als Arbeitgeber und zur Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten, ist es wesentlich, wie viele Personen (Köpfe) ein Amt oder einen Betrieb verlassen. Je nach Ergebnis können Massnahmen zur Personalerhaltung angezeigt sein.

Bei der Bruttofluktuationsrate werden sämtliche Austritte von Mitarbeitenden pro Amt und Direktion ausgewiesen (Kündigungen durch Mitarbeitende und Arbeitgeber, Pensionierungen, Todesfälle und Invali-

disierungen sowie Ablauf befristeter Anstellungen). Die Bruttofluktuation dient in erster Linie der Personalplanung und wird daher gemäss Beschäftigungsgrad ausgewertet.

Zur Ergänzung der im Rahmen der Austrittsgespräche ermittelten Austrittsgründe ist jährlich mittels standardisierter PALAS-Reports (Cognos8) zur Nettofluktuation pro Direktion für die Staatskanzlei zu berichten. Dafür sind keine zusätzlichen Eingaben im PALAS erforderlich.

6. Einführung

Die einheitlichen Regelungen zu den Austrittsgesprächen sind auf den 1. Januar 2010 für drei Jahre einzuführen (2010–2012). Die Direktionen und die Staatskanzlei informieren insbesondere über den Musterfragebogen für die Austrittsgespräche und die erforderlichen Auswertungen. Das Personalamt stellt Informationsmaterial zur Verfügung und bietet den Direktionen und der Staatskanzlei zusätzliche Unterstützung bei Bedarf. Die Finanzdirektion berichtet dem Regierungsrat auf Ende 2012 über die Wirksamkeit der Regelung und stellt Antrag bezüglich deren Weiterführung.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Regelungen zu den Austrittsgesprächen werden gemäss den Erwägungen festgelegt. Sie gelten für 2010–2012. Die obersten kantonalen Gerichte werden eingeladen, diese Regelungen in ihrem Zuständigkeitsbereich einzuführen.

II. Die Berichterstattung zu den Austrittsgesprächen und zur Personalfuktuation erfolgt gemäss den Erwägungen.

III. Die Einführung erfolgt durch die Direktionen und die Staatskanzlei auf den 1. Januar 2010.

IV. Die Bildungsdirektion erarbeitet in Zusammenarbeit mit dem Personalamt eine Lösung zur Erhebung der Austrittsgründe von Mitarbeitenden der Volks-, Mittel- und Berufsschulen.

V. Die Finanzdirektion wird beauftragt, dem Regierungsrat bis Ende 2012 Bericht zu erstatten über die Wirksamkeit der Regelung und Antrag zu deren Weiterführung zu stellen.

VI. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei, die Verwaltungskommission der obersten kantonalen Gerichte (c/o Sozialversicherungsgericht, Postfach 441, 8401 Winter-

thur), den Datenschutzbeauftragten, den kantonalen Ombudsmann, die Parlamentsdienste des Kantonsrates, die Finanzkontrolle und die Vereinigten Personalverbände (Cécile Krebs, Museumstrasse 7, 8400 Winterthur).



Vor dem Regierungsrat
Der Staatsschreiber:

Husi