

HR-Strategie der Stadt Zürich

V1.0

Februar 2013

Impressum

Herausgeberin

Stadt Zürich
Human Resources Management
Postfach, 8022 Zürich
Tel. 044 412 37 00
Fax 044 412 35 37
www.stadt-zuerich.ch/hr

Verfasserinnen/Verfasser

Begleitgruppe HR-Strategie:

- Irmela Apelt (PD)
- Jean-Daniel Blanc (DIB)
- Christof Ehrismann (FD)
- Marcello Keller (SSD)
- Cordelia Kissling (FD)
- Pius Landolt (PRD)
- Elsi Meier (GUD)
- Yvonne Müller-von Arx (SD)
- Urs Pauli (TED)
- Wiebke Rösler Häfliger (HBD)
- Oliver Sack (FD) / Projektleiter
- Ruedi Schwarzenbach (Improvement Group AG)

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Wesentliche Herausforderungen und Grundsätze für die Personalarbeit in der Stadt Zürich	5
3. Handlungsfelder, strategische Ziele und zu prüfende Schlüsselmassnahmen .	6
3.1. Führungskultur.....	6
3.2. Personalentwicklung.....	7
3.3. Nutzung der Vielfalt als Chance.....	8
3.4. Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen	10
3.5. Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin.....	12
3.6. Rollen und Prozesse im Personalmanagement	13

1. Einleitung

Die HR-Strategie 2013 (HR = Human Resources) beschreibt die Handlungsfelder und Stossrichtungen für die Weiterentwicklung des Personalmanagements der Stadt Zürich und ist vom Stadtrat unter breitem Einbezug von Führungskräften und HR-Fachleuten aus allen Departementen erarbeitet worden. Dazu wurden in einer Grossgruppenveranstaltung die wesentlichen Themenfelder gemeinsam festgelegt und anschliessend in departementsübergreifend zusammengesetzten Arbeitsgruppen die strategischen Ziele und mögliche Massnahmen erarbeitet.

Die im vorliegenden Dokument formulierten strategischen Ziele pro Handlungsfeld sind verbindlich. Zur Verdeutlichung werden einige von den Arbeitsgruppen bereits entwickelte mögliche Massnahmen beispielhaft genannt.

Ein weiteres Resultat dieses Erarbeitungsprozesses ist die Neuorganisation der Steuerung des städtischen Personalmanagements, die zu einer breiteren Abstützung der HR-Arbeit in der Stadtverwaltung führt. So hat der Stadtrat eine HR-Delegation eingesetzt, die den Einbezug der Linie bei HR-Themen sicherstellt. Sie ist mit vier Stadträtinnen und Stadträten sowie Führungskräften aus allen Departementen besetzt. Die HR-Konferenz besteht aus HR-Leiterinnen und -Leitern aus den Departementen sowie einer Vertretung der Fachstelle für Gleichstellung und erarbeitet die HR-Themen zuhanden der HR-Delegation und des Stadtrats.

Die Umsetzung der sechs strategischen Handlungsfelder erfolgt in einzelnen Projekten, die vom Stadtrat bewilligt werden müssen. In den Projektanträgen sind die konkreten Ziele und Massnahmen, die Projektorganisation, der Projektumfang inklusive Zeitplan und geplanter Ressourcen/Kosten jeweils detailliert festgehalten. Den Leiterinnen und Leitern der Umsetzungsprojekte werden die vollständigen Ergebnisdokumentationen aus den Gruppenarbeiten zu den Themen-Clustern zur Verfügung gestellt. Die HR-Delegation steuert die Umsetzung der HR-Strategie. Sie prüft die Projektanträge, bevor sie dem Stadtrat unterbreitet werden. Die Planung der Umsetzungsprojekte (Bestimmen der Projektleitungen, Erstellen und Prüfen der Projektanträge usw.) erfolgt grundsätzlich im 1. Quartal 2013. Der grösste Teil der Umsetzungsprojekte soll bis spätestens 2015 abgeschlossen werden.

2. Wesentliche Herausforderungen und Grundsätze für die Personalarbeit in der Stadt Zürich

Für die Umsetzung der öffentlichen Aufgaben sind die Stadtverwaltung und die Betriebe auf engagierte, gut qualifizierte Mitarbeitende angewiesen. Die wesentlichen Herausforderungen des Personalmanagements sind der zunehmende Wettbewerb um gute Mitarbeitende und Führungskräfte, die wachsende Vielfalt der Aufgaben und Erwartungen sowie der verstärkte Informatikeinfluss innerhalb des Personalmanagements und der Arbeitswelt.

Die HR-Strategie soll aufzeigen, wie die Stadt mit diesen Herausforderungen umgehen will. Sie richtet sich an den Bedürfnissen der Stadt Zürich, der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Dabei sind die «Strategien Zürich 2025» des Stadtrats, die Legislatorschwerpunkte und die Grundsätze zur Personalpolitik des Stadtrats die massgeblichen Grundlagen.

Zur Weiterentwicklung der Anstellungsbedingungen, aber auch um die Interessen der Stadt Zürich als Arbeitgeberin besser und departementsübergreifend wahren zu können, hat der Stadtrat die vorliegende HR-Strategie mit sechs Handlungsfeldern beschlossen:

1. Führungskultur
2. Personalentwicklung
3. Nutzung der Vielfalt als Chance
4. Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen
5. Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin
6. Rollen und Prozesse im Personalmanagement

Das Personalmanagement der Stadt Zürich ist eine gemeinsame Aufgabe von HR und Linie. Im Zentrum stehen der Einsatz und die Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erfüllung des Leistungsauftrags. Grundlage für den Umgang mit den Mitarbeitenden bilden das Personalrecht der Stadt Zürich und die darin formulierten Grundsätze zur städtischen Personalpolitik.

Zur künftigen Umsetzung der HR-Strategie sollen folgende Grundsätze das Handeln leiten:

- Eine gute Personalarbeit ist eine wesentliche Grundlage für fortschrittliche, effiziente und kundenorientierte Leistungen der Stadt Zürich.
- HR und Linie arbeiten Hand in Hand:
 - Die Steuerung der Personalarbeit erfolgt in enger Abstimmung zwischen HR und Linie.
 - Die Festlegung von Standards und HR-Dienstleistungen erfolgt unter Einbezug der Departemente, Dienstabteilungen und Betriebe und berücksichtigt deren Bedürfnisse.
- HR-Leistungen werden dort erbracht, wo die geforderte Qualität und die notwendige Effizienz vorhanden sind – so zentral wie nötig, so dezentral wie möglich.
- Standardisierungen und Cluster-Bildung erfolgen wo sinnvoll und notwendig.
- Bei HR-Instrumenten stehen Umsetzbarkeit und Praktikabilität im Fokus; es gilt der Grundsatz «Gut ist gut genug».

3. Handlungsfelder, strategische Ziele und zu prüfende Schlüsselmassnahmen

3.1. Führungskultur

Den Führungskräften kommt bei der Erfüllung des Leistungsauftrags der Stadt Zürich eine zentrale Rolle zu. Die zunehmende Komplexität der Aufgaben der Stadt erfordert vermehrt eine departementsübergreifende Zusammenarbeit. Gleichzeitig ist die Qualität der Führungsarbeit zentral für die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Weiter stellt sich aufgrund der Demografie und der Arbeitsmarktsituation die Herausforderung, intern genügend gut qualifizierte Führungskräfte zu entwickeln und die Kontinuität bei der Besetzung von Schlüsselpositionen sicherzustellen. Die Erhöhung des Frauenanteils im oberen Kader ist ein übergeordnetes Ziel. Daher werden folgende Ziele bei der Führungsentwicklung verfolgt:

- Führungskräfte werden in der Stadt Zürich gemäss ihren Kompetenzen und den Anforderungen der heutigen Funktionen, aber auch für künftige Aufgaben befähigt, gefördert und gefordert. Sie werden in ihrer Führungstätigkeit unterstützt und reflektieren ihre Führungsarbeit regelmässig an gemeinsamen Haltungen und Werten und haben die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen und zu vernetzen.
- Für Schlüsselfunktionen wird eine systematische Nachfolgeplanung sichergestellt.
- Geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf eine künftige Führungstätigkeit vorbereitet.
- Bei der Besetzung von Führungspositionen wird eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern angestrebt.

Auswahl der im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie zu prüfenden Massnahmen:

- a) Neue Führungskräfte werden mit den Werten und Haltungen der Führungskultur der Stadt Zürich formell vertraut gemacht (obligatorisch).
- b) Führungsverständnis und Führungsgrundsätze sind stadtweit weiter zu entwickeln.
- c) Bestehende Führungskräfte frischen regelmässig erworbenes Wissen und Erfahrungen auf und tauschen ihre Erfahrungen aus (Refresher).
- d) Aufbau eines internen Kader-Pools, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen sichtbar zu machen.
- e) Jede Führungsperson sorgt im eigenen Bereich mit einer Nachfolgeplanung für die Sicherung der Kontinuität in der Leistungserbringung und die Erhaltung des Know-hows.

Voraussetzungen/Rahmenbedingungen:

- Der Stadtrat, die Departementsvorsteherinnen und -vorsteher und die Führungsverantwortlichen der Dienstabteilungen setzen sich für genügend Ressourcen zur Aus- und Weiterbildung ein.
- Das Leitbild der Stadt Zürich «Wir arbeiten für Zürich», das Kompetenzmodell der Stadt und die bestehenden Führungsgrundsätze sind zu nutzen.
- Das Potenzial der Frauen wird bei der Führungsentwicklung explizit genutzt.

3.2. Personalentwicklung

Klare Entwicklungsperspektiven und entsprechende Forderung und Förderung sind eine wesentliche Voraussetzung für engagierte Lernende sowie andere Mitarbeitende der Stadt Zürich. Gleichzeitig bietet die Vielfalt der Aufgaben bei der Stadt Zürich ein grosses Potenzial für eine gewinnbringende berufliche und persönliche Entwicklung. Für die Stadtverwaltung sind aktiver Erhalt und Ausbau des Wissens in der Organisation zentral für eine effektive Leistungserbringung und Weiterentwicklung. Folgende Ziele sind für die Entwicklung des Personals wesentlich:

- Die Stadt Zürich entwickelt und bietet fördernde und fordernde Rahmenbedingungen für ihre Lernenden sowie Mitarbeitende, damit diese heute und künftig ihren Leistungsauftrag erfüllen können.
- Die Stadt Zürich fördert und etabliert drei Laufbahnmodelle: die Führungs-, die Fach- und die Projektlaufbahn.

Auswahl der im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie zu prüfenden Massnahmen:

- a) Überarbeitung des Instruments ZBG (ZBG = Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch) im Hinblick auf Wirksamkeit und Mehrwert für die Personalentwicklung.
- b) Gezielte Unterstützung der Führungskräfte bei der konsequenten Anwendung des Zielbeurteilungsgesprächs (ZBG) als Instrument für eine Standortbestimmung und für das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven.
- c) Aufbau eines Bildungskonzepts und eines Bildungs-Controllings in allen Dienstabteilungen.
- d) Entwicklung von stadtweiten, departementsübergreifenden Modellen für Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn und Umsetzung in der Personal- und Führungsentwicklung.
- e) Einführung eines Talentmanagements: Mitarbeitende mit Potenzial werden erkannt und entsprechend gefördert.
- f) Schaffen von Voraussetzungen zur vermehrten Nutzung des internen Arbeitsmarkts.
- g) Erarbeiten eines Mentoring-Konzepts zur Förderung des Know-how-Transfers zwischen erfahrenen und jungen Mitarbeitenden.

Voraussetzungen/Rahmenbedingungen:

- Internes und externes Aus- und Weiterbildungsangebot bereitstellen und bei Bedarf vorgeben (zentral vs. dezentral klären, Kommunikation HRZ klären → Kommunikationskonzept).
- Das Leitbild der Stadt Zürich «Wir arbeiten für Zürich», das Kompetenzmodell der Stadt und die bestehenden Führungsgrundsätze sind zu nutzen.
- Das Potenzial der Frauen wird bei den Laufbahnmodellen und generell bei der Personalentwicklung explizit genutzt.

3.3. Nutzung der Vielfalt als Chance

Die Stadt Zürich respektiert die unterschiedlichen Lebensentwürfe und Lebenssituationen ihrer Angestellten. Sie ergeben sich aufgrund des demografischen Wandels, der gesellschaftlichen und individuellen Diversität und der sich rasch wandelnden Arbeitswelt.

Um sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Anforderungen der Arbeitsstelle gerecht zu werden, verfolgt die Stadt folgende Ziele:

- Bei der Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalten ergreift die Stadt Zürich Massnahmen, die die Stärken und Erfahrungen der unterschiedlichen Generationen nutzen und fördern.
- Das Wissen und die Erfahrung von Führungs- und Fachkadern, die ihre Führungs- oder Fachkarriere beendet haben, soll bestmöglich genutzt werden, indem sie als Beraterinnen/Berater oder in anderen Funktionen für die Stadt eingesetzt werden können.
- Die Stadt Zürich bietet Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen oder pflegen, gezielte Unterstützung an. Damit soll die Gesundheit und Belastbarkeit dieser Mitarbeitenden erhalten bleiben.
- Die Stadtverwaltung Zürich ist fortschrittlich hinsichtlich der Berücksichtigung der Diversität ihrer Mitarbeitenden und stellt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung.
- Die Stadt Zürich strebt an, dass die spezifischen Anforderungen, die die Integration und die Diversität an die Personalführung stellen, auf allen Stufen der Stadtverwaltung erkannt und bewältigt werden können.
- Für Angestellte mit Berufen, die für die Einhaltung des Auftrags der Stadtverwaltung unentbehrlich sind und für die eine eingeschränkte Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt besteht, entwickelt die Stadt Zürich spezielle Programme der Gewinnung und Bindung.

Auswahl der im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie zu prüfenden Massnahmen:

- a) Sensibilisierung für eine generationengerechte Personalpolitik als integraler Bestandteil der Ausbildungsangebote der Stadt.
- b) Ermöglichen von Arbeitstätigkeiten über das Pensionsalter hinaus ohne Schaffung eines Rechtsanspruchs für die Mitarbeitenden. Prüfung der Anhebung der freiwilligen Altersgrenze für Beschäftigung vom 66. auf das 68. Altersjahr und Möglichkeit zur Berufung durch die Arbeitgeberin.
- c) Einsetzen einer Arbeitsgruppe, die zuhanden des Stadtrats «lessons learned» aus der nicht erfolgreichen Umsetzung der ehemaligen «Zielpunkt AG» aufzeigt und Empfehlungen für eine Neugestaltung für ehemalige Führungskräfte, Projektleiterinnen und -leiter und Fachkader vorschlägt.
- d) Förderung der Teilzeitarbeit im Kader: Bei Kaderstellen wird grundsätzlich geprüft, ob die Aufgaben in Teilzeit erfüllt werden können, sie werden entsprechend – wo möglich – mit 80 bis 100 Stellenprozent ausgeschrieben.
- e) Rahmenbedingungen für Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben (Kinder; ältere und pflegebedürftige Angehörige) verbessern, wie zum Beispiel Anpassung der Krippenöffnungszeiten, Angebot für stadteigene Krippenplätze (Kontingente), Bekanntheit bestehender flexibler Arbeitszeitmodelle erhöhen, Weiterbildung auf familiäre Verpflichtungen abstimmen.

- f) Bereitstellen von Mitteln zur Förderung der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Einschränkungen.

Voraussetzungen/Rahmenbedingungen:

- Grundlagen der Personalpolitik: Art. 3 Personalrecht und Art 3 ff. Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht.

3.4. Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen

Punkto Gewinnung und Bindung von engagierten und qualifizierten Mitarbeitenden und der Weiterentwicklung der Gesamtorganisation steht die Stadt bei der Gestaltung der Anstellungsbedingungen vor verschiedenen Herausforderungen.

Das städtische Lohnsystem gewährleistet heute die interne Lohngleichheit (gleicher Lohn für vergleichbare Arbeit). Am externen Arbeitsmarkt erweist sich das Lohnsystem nicht in allen Bereichen als marktfähig: So müssen für einzelne Berufsgruppen teilweise Löhne über oder unter Marktniveau bezahlt werden. Die Lohnentwicklung wird gegenwärtig weitgehend durch das Lohnsystem und die bestehende Lohnplafonierung bestimmt. Eine zentrale Forderung aus der Linie ist eine höhere Flexibilität des Lohnsystems, um Leistungen angemessen honorieren zu können. Bei der Weiterentwicklung der übrigen Anstellungsbedingungen ist der Balance zwischen den Interessen der Arbeitgeberin und denjenigen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hinsichtlich der unternehmerischen Handlungsfähigkeit genügend Aufmerksamkeit zu widmen.

Aus diesen Gründen verfolgt die Stadt Zürich bei der Weiterentwicklung des Lohnsystems und der Anstellungsbedingungen folgende Ziele:

- Das Lohnsystem der Stadt Zürich hält neben dem stadtinternen Lohnvergleich auch den Lohnvergleichen mit dem externen Markt stand. Dies gilt insbesondere für Dienstabteilungen oder Berufe, die sich am Markt behaupten müssen.
- Das städtische Lohnsystem erlaubt eine leistungsgerechte, nachvollziehbare Lohnentwicklung und ist flexibel in der Anwendung. Der Handlungsspielraum der Führungskräfte bei der Entlohnung der Mitarbeitenden wird erweitert. Die Finanzierbarkeit ist sichergestellt.
- Gesundheitsmanagement, Sinnhaftigkeit der Arbeit, flexible Arbeits- und Arbeitszeitmodelle sowie Kündigungsschutz sind tragende Eckpfeiler der städtischen Anstellungsbedingungen, deren Pflege und Weiterentwicklung unterstützt werden müssen.

Auswahl der im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie zu prüfenden Massnahmen:

- a) Anpassung der Lohnbänder an die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt. Dazu soll das Verhältnis vom niedrigsten zum höchsten Lohn von heute 1:4,5 auf zum Beispiel 1:5,5 erweitert werden.
- b) Verstärkte Flexibilität des Lohnsystems zur besseren Honorierung von Leistungen.
 - Überprüfung der Lohnsteuerung: Entkoppelung von ZBG und Lohnsystem; Lohnautomatismus (u. a. nutzbare Erfahrung).
 - Erweitern des Handlungsspielraums der Vorgesetzten für eine substantielle Honorierung von aussergewöhnlichen Leistungen.
- c) Vereinfachung des bestehenden Instruments «Marktzulage» und Prüfung einer «ad personam»-Einreihung in Spezialfällen.
- d) Der Stadtrat legt fest, welche Fringe Benefits für alle Mitarbeitenden angeboten werden und kommuniziert diese. Er überlässt den Umgang mit weiteren Fringe Benefits im Rahmen der gesamtstädtischen Vorgaben und Ziele und unter Berücksichtigung des Prinzips der Gleichbehandlung den Departementen und Dienstabteilungen.

- e) Die Auflösung von Arbeitsverhältnissen soll im Rahmen einer Gesetzesrevision überprüft werden, da sie in der Praxis als kompliziert, schwerfällig, kostentreibend und zum Teil als diskriminierend wahrgenommen wird.

Voraussetzungen/Rahmenbedingungen:

- Heutige Stärken des bisherigen Lohnsystems sollen beibehalten werden, wie zum Beispiel: Lohngleichheit Frau/Mann, gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit, Vergleichbarkeit sichergestellt über Anforderungen und Schwierigkeitsgrad der Aufgabe und Anforderungen an die Kompetenzen der Funktionsträgerin bzw. des Funktionsträgers, faire Löhne, aber keine «Bedarfslohne».
- Vergleichbare Lohnentwicklung von Fach-, Führungs- und Projektkarriere muss gewährleistet sein.
- Die Finanzierbarkeit des weiterentwickelten Lohnsystems muss gewährleistet sein.
- Die Projekte «SLS 2015» (SLS = Städtisches Lohnsystem) sowie «Revision Arbeitszeit» sind für die Umsetzungsarbeiten zu nutzen.
- Bei der Ausgestaltung der Massnahmen ist übergeordnetes Recht (z. B. Gleichstellungsgesetz) zu beachten.

3.5. Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin

Der Wettbewerb um gute Mitarbeitende und Führungskräfte nimmt zu, und die Stadt bekundet heute bei einigen Berufsgruppen Mühe, ihren Bedarf zu decken. Die Stadt Zürich ist bezüglich Aufgaben und Anstellungsbedingungen eine attraktive Arbeitgeberin. Dies soll vermehrt kommuniziert werden. Dabei steht die Stadt heute vor zwei Herausforderungen: Erstens, den Sinn und Nutzen der Arbeit bei der Stadt für die Mitarbeitenden zu verdeutlichen, und zweitens, gegen aussen für potenzielle Mitarbeitende klarer greifbar zu werden.

Der gemeinsame Leistungsauftrag, das Gemeinwohl der Stadt Zürich zu sichern und zu fördern, stiftet Identität für die Stadtverwaltung Zürich und die Betriebe. Die verschiedenen Bereiche der Stadt bewegen sich auf unterschiedlichen Arbeitsmärkten, was nach einem spezifischen Auftritt auf der Basis der gemeinsamen Identität verlangt. Vor diesem Hintergrund setzt sich die Stadt folgende Ziele:

- Der gesetzliche und politische Leistungsauftrag, das Gemeinwohl in der Stadt Zürich zu sichern und zu fördern, wird als Potenzial für ein attraktives Image als Arbeitgeberin verstanden und genutzt. Die gemeinsamen Werte der Mitarbeitenden der Stadt Zürich sind erkannt, gelebt und vermittelt (gegen innen und aussen).
- Die Stadtverwaltung Zürich verfügt über einen klaren Auftritt mit Anziehungskraft und Ausstrahlung.
- Bei der Gestaltung des klaren Auftritts werden identitätsstiftende Merkmale der Stadt Zürich als Arbeitgeberin identifiziert und kommuniziert. Es wird eine gemeinsame «Bühne» geschaffen, die der städtischen Vielfalt Rechnung trägt und den Dienstabteilungen ihren spezifischen Auftritt ermöglicht.

Auswahl der im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie zu prüfenden Massnahmen:

Schaffung einer klaren Positionierung der Stadt Zürich als attraktive Arbeitgeberin nach innen und nach aussen mit einer kontinuierlichen Evaluation der Wirkung und der Entwicklung des Images:

- Imageanalyse: Analyse des gegenwärtigen Images bei den relevanten Dialoggruppen.
- Herausarbeiten der identitätsstiftenden Merkmale der Stadt Zürich als Arbeitgeberin auf Basis des Leistungsauftrags und der breiten Aufgabengebiete. Dieser gemeinsame Auftritt dient als Basis (Bühne) für den spezifischen Auftritt der Dienstabteilungen und Betriebe.
- Verankerung des Auftritts gegen innen.
- Ausstrahlung: Vermarktung gegen aussen (z. B. mit Veranstaltungen, Präsenz an Universitäten usw.) mit Adressierung spezifischer Zielgruppen, insbesondere auch von Führungskräften.

Voraussetzung/Rahmenbedingung:

- Leitbild der Stadt Zürich als Grundlage verwenden.

3.6. Rollen und Prozesse im Personalmanagement

Die Ausgestaltung der Personalprozesse ist von entscheidender Bedeutung für eine leistungsfähige Stadtverwaltung. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit von HR und Linie ist dabei eine wesentliche Voraussetzung. Bei der Organisation der Strukturen und Abläufe im Personalbereich werden daher folgende Ziele verfolgt:

- HR unterstützt die Linie als Partner bei allen personalbezogenen Themen. Alle Anspruchsgruppen (Stadtrat, Mitarbeitende, Dienstchefinnen oder Dienstchefs und weitere Führungskräfte, HR-Leiterinnen oder HR-Leiter) haben ein gemeinsames Verständnis der HR-Rollen.
- Die HR-Prozesse liegen im Grundsatz in dezentraler Verantwortung.
- Für die HR-Prozesse stehen standardisierte Prozessmodelle und Instrumente in einfacher, klarer und gut strukturierter Form zur Verfügung.
- Die HR-Prozesse werden durch effiziente und standardisierte IT-Tools auf Basis der städtischen IT-Richtlinien unterstützt.

Auswahl der im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie zu prüfenden Massnahmen:

- a) Erarbeiten klarer Rollendefinitionen für alle Beteiligten (Anspruchsgruppen, Institutionen und Steuerungsgremien).
- b) Erarbeiten und Festlegen der Zuständigkeiten für HR-Prozesse zwischen zentralem und dezentralem HR auf Basis der HR-Prozesslandschaft der Stadt Zürich.
- c) Erstellen und Pflegen eines HR-Manuals für die wesentlichen Personalprozesse. Die Personalprozesse von der Personalgewinnung bis zur Beendigung der Anstellung liegen im Grundsatz in dezentraler Verantwortung in den Departementen und Dienstabteilungen.
- d) Weiterentwicklung des Personalinformationssystems SAP HCM (HCM = Human Capital Management) im Standard. Damit wird die Basis gelegt für die weitere Entwicklung, das Management der Komplexität, vereinfachte und standardisierte Schnittstellen für Umsysteme, Selfservice- und Workflow-Unterstützung.
- e) Erstellen einer verbindlichen HR-IT-Roadmap für den Weiterausbau der HR-IT-Systeme (Zeitwirtschaft, E-Recruiting, elektronisches Personaldossier, Potenzialerfassung auf Basis ZBG usw.).

Voraussetzungen/Rahmenbedingungen:

- Mehrwert schaffen, Effizienz und Effektivität beachten.
- Kundenbedürfnisse beachten.
- Vereinfachen und Mut zur Lücke.
- Abstimmung mit SAP-Redesign / Rückführung in den SAP HCM-Standard.