



Beilage zu STRB Nr. 1012/2016

Gesamtprojekt Umsetzung HR-Strategie

Jahresbericht 2016 | Oktober 2016

Version 2.0

HRStrategie

Impressum

Herausgeberin

Stadt Zürich
Human Resources Management
Planung | Information | Projekte
Postfach, 8022 Zürich

Tel. 044 412 37 00

Fax 044 270 90 60

Verfasser/innen

Daniela Eberhardt, Direktorin HRZ, Gesamtprojektleiterin Umsetzung HR-Strategie
Christof Ehrismann, Leiter Planung | Information | Projekte, HRZ

Oktober 2016

Dokumentenstatus Definitiv

Inhalt

Management Summary	4
1 Einleitung	5
2 Ausgangslage	5
3 Bisherige Aktivitäten und aktueller Stand	6
3.1 Projekt-Organisation	6
3.2 Stand und Ergebnisse	7
3.3 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen	10
3.4 Aktueller Stand Gesamtprojektplan	14
3.5 Entwicklung des Aufwands	15
4 Ausblick	16
4.1 Weiteres Vorgehen	16
4.2 Chancen und Risiken	18
5 ANHANG I: Verwendete Abkürzungen und Begriffe	23

Management Summary

Mit dem vorliegenden zweiten Bericht wird dem Stadtrat über die Periode Oktober 2015 bis September 2016 zur Umsetzung der HR-Strategie Bericht erstattet.

Nach den Anfang 2015 gestarteten Projekten in den Handlungsfeldern «Führungskultur» (HF1), «Personalentwicklung» (HF2) und «Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen» (HF 4) wurden 2016 auch die Projektleitungen und –teams zu den übrigen Handlungsfeldern «Nutzung der Vielfalt als Chance» (HF3), «Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin» (HF5) und «Rollen und Prozesse im Personalmanagement» (HF6) bestimmt und die Projektteams haben ihre Arbeiten aufgenommen. Der Projektauftrag für das HF5 wurde von der HR-Delegation im Juli 2016 verabschiedet, derjenige für das HF6 wird der HR-D im Oktober 2016 vorgelegt. Im Sinne einer Fokussierung und Priorisierung des thematisch breiten Projekts «Nutzung der Vielfalt als Chance» (HF3) hat die HR-Delegation entschieden, dass sich das Projektteam auf die Generationenthematik konzentrieren soll, hier finden zur Zeit Voranalysen statt und der Projektauftrag wird Anfang 2017 vorgelegt, die weiteren Themen dieses HF werden in anderer Form bearbeitet.

Zur Entlastung der HR-Delegation erfolgt die Gesamtprojekt- und Projekt-Steuerung seit Anfang 2016 durch die Steuergruppe HR-Strategie, die aus der früheren Begleitgruppe HR-Strategie hervorgegangen ist. Bei strategischen Grundsatzentscheidungen und in politischen Fragestellungen erfolgt die Steuerung nach wie vor durch die HR-Delegation. Die fachliche Abstimmung erfolgt bei Bedarf mit der HR-Konferenz. Die Arbeit in den Gremien erfolgt partnerschaftlich, fachlich fundiert und zuverlässig.

In der ersten Hälfte 2016 wurde in einigen Handlungsfeldern eine Re-Priorisierung der ursprünglichen Projektaufträge bzw. des Umfangs gemäss Gesamtprojektauftrag vorgenommen und der Fokus wurde verstärkt auf die direkte Umsetzung der HR-Strategie gelegt. Die verfolgten Projekt-Ergebnisse umfassen sowohl direkte Umsetzungsaktivitäten wie auch die Erarbeitung notwendiger rechtlicher und konzeptioneller Grundlagen für eine folgende Umsetzung. Konkretere Informationen zu den bearbeiteten Themen sind im Bericht aufgeführt.

In allen Projekten erfolgt die Weiterentwicklungen der HR-Grundlagen «State-of-the-art». Die Qualität der angestrebten Lösung wird auf den Bedarf, den praktischen Nutzen und auf den aktuellen fachlichen Standard ausgerichtet. Dabei werden dezentrale Fragestellungen und übergeordnete Anliegen austariert und gemeinsam tragfähige Lösungen erarbeitet.

Die Projektarbeiten erfolgen gemäss den erteilten und zum Teil revidierten Projektaufträgen, die Termine wurden eingehalten. Ausgaben erfolgten im Umfang von rund Fr. 55 290.- (seit Erteilung des Gesamtprojektauftrages 2014).

Beim internen Aufwand zeichnet sich ein Revisionsbedarf der ursprünglichen Planung ab. Die Belastung durch die Projektarbeit ist bei den zentralen und dezentralen projektbeteiligten Stellen nach wie vor hoch, die engagierte Projektarbeit erfolgt bei allen Beteiligten immer zusätzlich zum Tagesgeschäft.

2017 werden die Projektarbeiten planmässig fortgesetzt. Die Chancen, welche die breit angelegte Umsetzung der HR-Strategie bietet, sollen genutzt werden. Verschiedene Konzepte und Instrumente werden in Pilotanwendungen in einzelnen Dienstabteilungen und Departementen erprobt, einige werden direkt umgesetzt und wiederum andere dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt.

1 Einleitung

Gemäss STRB Nr. 620/2014 «Gesamtprojekt Umsetzung HR-Strategie» wird dem Stadtrat jährlich per Ende September ein Status-Bericht vorgelegt.

Der vorliegende zweite Bericht beleuchtet die Berichtsperiode Oktober 2015 bis September 2016.

2 Ausgangslage

Anfang 2013 hat der Stadtrat die stadtweite HR-Strategie mit der obersten Zielsetzung «Die Stadt Zürich ist attraktive Arbeitgeberin» verabschiedet (STRB Nr. 124/2013). Dies soll erreicht werden durch eine gute Führungskultur, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen für eine Vielfalt von Menschen und Organisationen innerhalb der Stadtverwaltung Zürich sowie eine Positionierung im Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin. Zusätzlich werden die internen Rollen und Prozesse im stadtweiten Human Resources Management (HRM) überprüft und weiterentwickelt und die nötige IT-Unterstützung vorangetrieben.

Die HR-Strategie umfasst folgende Handlungsfelder (HF):

Führungskultur	HF1
Personalentwicklung	HF2
Nutzung der Vielfalt als Chance	HF3
Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen	HF4
Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin	HF5
Rollen und Prozesse im Personalmanagement	HF6

Im Juli 2014 erteilte der Stadtrat gemäss Antrag der HR-Delegation den Auftrag für die Umsetzung der HR-Strategie als Gesamtprojekt (STRB Nr. 620/2014) und bewilligte dafür einen Rahmenkredit von 2 Mio. Franken.

Der Gesamtprojektauftrag umfasst die Umsetzungsaktivitäten für die Legislaturperiode 2014 bis 2018. Es wurde festgelegt, dass die Umsetzung mit je einem Projekt (= Handlungsfeld) erfolgt. Projektskizzen umreissen die erwarteten Ergebnisse, das Vorgehen und den absehbaren Aufwand. Projektaufträge für die einzelnen Handlungsfelder basieren auf diesen Projektskizzen, konkretisieren und fokussieren diese.

3 Bisherige Aktivitäten und aktueller Stand

3.1 Projekt-Organisation

Nachdem 2015 bereits die Projekte zu den Handlungsfeldern 1, 2 und 4 ihre Tätigkeit aufgenommen hatten, haben 2016 auch die Projektleitungen der Handlungsfelder 3, 5 und 6 mit Co-Projektleitungen aus verschiedenen Dienstabteilungen ihre Arbeiten gestartet.

Zur Optimierung der Projektsteuerung und Entlastung der HR-Delegation wurde die bisherige Begleitgruppe HR-Strategie in eine Steuergruppe umgewandelt und die Kompetenzen zwischen der HR-Delegation und der Steuergruppe aufgeteilt. Die Steuerung der Projektaktivitäten erfolgt durch die Steuergruppe HR-Strategie und in strategischen und politischen Fragestellungen durch die HR-Delegation. Die fachliche Abstimmung erfolgt bei Bedarf mit der HR-Konferenz. Die Arbeit in den Gremien erfolgt partnerschaftlich, fachlich fundiert und zuverlässig.

Die Koordination und Abstimmung unter den Handlungsfeldern erfolgt in einem Kernteam mit der Gesamtprojektleitung und allen Projektleitenden.

Die aktuelle Projektorganisation präsentiert sich folgendermassen:

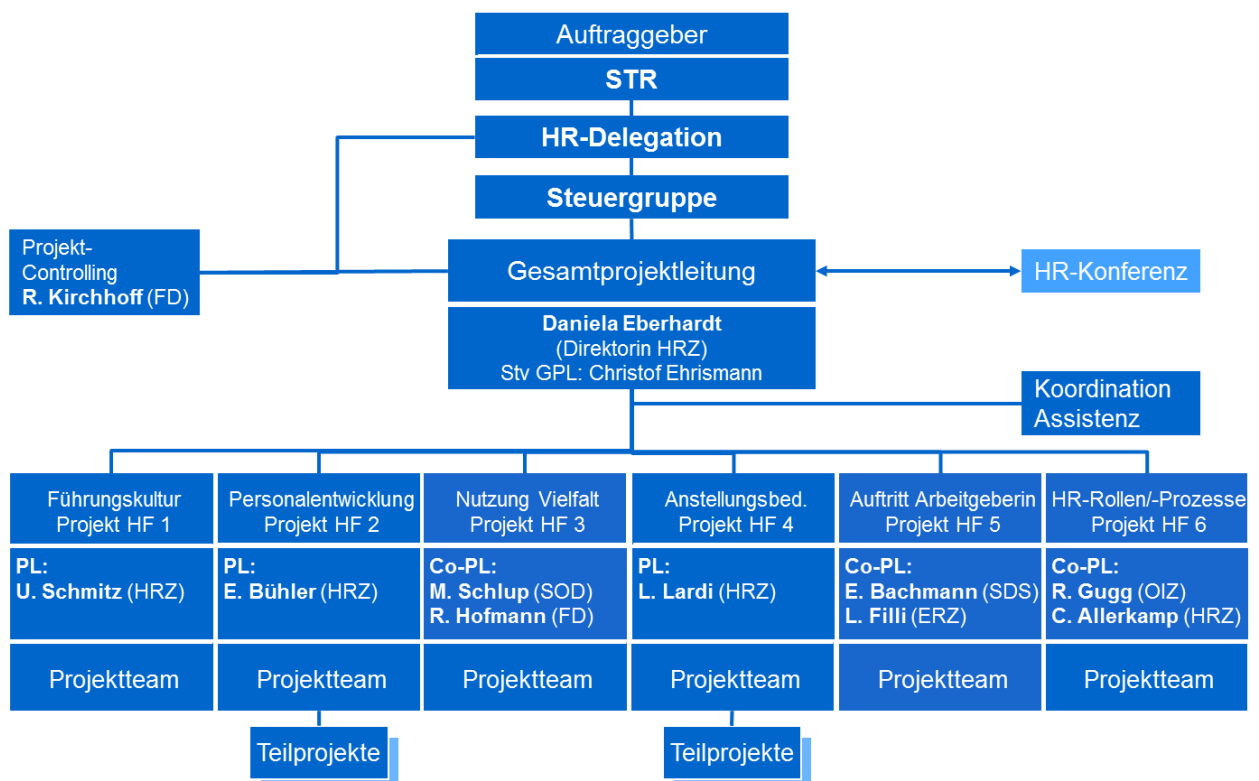


Abbildung 1: Organigramm Gesamtprojekt

3.2 Stand und Ergebnisse

In allen Projektteams der sechs Handlungsfelder werden die Analyse-, Konzept- und Umsetzungsarbeiten vorangetrieben. In der ersten Hälfte 2016 wurde in den bereits seit 2015 aktiven Handlungsfeldern eine Re-Priorisierung der ursprünglichen Projektaufträge oder des Umfangs gemäss Gesamtprojektauftrag vorgenommen und der Fokus wurde verstärkt auf die direkte Umsetzung der HR-Strategie gelegt. Diese Projekte werden so weiterentwickelt, dass sie direkt in einer Erarbeitung von neuen verbindlichen Grundlagen für die Praxis oder konkreten Umsetzungsaktivitäten münden. So fand beispielsweise eine aktive Begleitung der Umsetzung der Arbeitszeitrevision durch eine Prozessunterstützung vornehmlich der HR-Verantwortlichen statt. Ebenso fand ein aktiver Austausch in moderierten Workshops zum Thema ZBG mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter/innen und eine Grossgruppenveranstaltung mit Führungspersonen zum Thema Führungsverständnis statt.

«Führungskultur»

Handlungsfeld 1

Die Arbeitgeberin Stadt Zürich fördert eine positive Führungskultur!

Die Re-Priorisierung zum Projekt-Auftrag «Führungskultur» (HF1) wurde von der HR-Delegation am 17. Juni 2016 verabschiedet. Schwerpunkte des Projekts sind die breit abgestützte Erarbeitung eines gesamtstädtischen Führungsverständnisses und deren Verankerung in Führungsinstrumenten wie z.B. Mitarbeitenden-Befragung sowie im städtischen Weiterbildungsangebot. Dieses Vorgehen leistet einen Beitrag zur gesamtstädtischen Weiterentwicklung der Führungskultur.

2016 wurde die Umsetzung des Projektpakets «Führungsverständnis» 2016 weiter vorangetrieben. Das städtische Führungsverständnis wird unter breitem Einbezug von Führungskräften aus allen Departementen und Dienstabteilungen, einschliesslich Stadtrat und Dienstchefinnen und Dienstchefs, in zwei Grossgruppenanlässen diskutiert und weiterentwickelt. Der erste Anlass hat am 22. September 2016 mit knapp 200 Teilnehmenden stattgefunden. Dabei wurden die Themenschwerpunkte für das Führungsverständnis erarbeitet, die als Grundlage für einen Entwurf städtischer Führungsgrundsätze dienen, der am zweiten Grossgruppenanlass diskutiert und konkretisiert wird. Im Rahmen des zweiten Anlasses werden auch erste Impulse für den Transfer in den Führungsalltag vermittelt.

«Personalentwicklung»

Handlungsfeld 2

Die Arbeitgeberin Stadt Zürich unterstützt Entwicklungsprozesse von Mitarbeitenden und möchte alle Mitarbeitenden arbeitsfähig erhalten, ein Berufsleben lang!

Die Re-Priorisierung zum Projekt-Auftrag «Personalentwicklung» (HF2) wurde von der HR-Delegation am 17. Juni 2016 verabschiedet. Wesentlich bei dieser Re-Priorisierung ist die Konzentration auf die Themenfelder Bildung, Mitarbeitenden-Entwicklung (ZBG), Nachfolgeplanung und Mentoring. Vor allem werden Pilotprojekte zu den Themenfeldern Mitarbeitenden-Entwicklung (ZBG) und Nachfolgeplanung vorangetrieben.

Die Themen ‚Laufbahn-Modelle‘ und ‚Interner Arbeitsmarkt‘ wurden zu einem Themenfeld ‚Laufbahnen‘ zusammengelegt. Die Konzeption und Umsetzung dieser beiden Schwerpunkte erfolgt erst in der späteren Phase der Bearbeitung der HR-Strategie (2017/2018).

Für alle beschriebenen Themenfelder wurden die Grob-Konzepte verfasst und von der Steuergruppe und von der HR-Delegation verabschiedet. Die Arbeiten an den Detailkonzepten sind weit fortgeschritten, die Verabschiedung in diesen Gremien steht bevor.

Im Themenfeld ‚Bildung‘ wurden die «Leitlinien der Mitarbeitenden-Entwicklung» von der Steuergruppe verabschiedet. Die Richtlinien «Bildung Stadt Zürich» gehen im Januar 2017 in die Vernehmlassung.

In den Themenfeldern ‚Nachfolgeplanung‘ und ‚Mitarbeitenden-Entwicklung‘ wurden Pilotprojekte gestartet, d.h. Dienstabteilungen haben die Arbeiten gestartet.

Die Resultate der Pilotprojekte werden evaluiert und die Erkenntnisse fliessen in die Weiterentwicklung des Umsetzungskonzepts (Detailkonzept) ein.

Die geplante stadtweite Umsetzung erfolgt nach Abschluss dieser Aufgaben jeweils für eine durch die Steuergruppe als strategisch wichtig eingestufte Mitarbeitergruppe (z.B. stadtweites Mentoring für Führungskräfte, die von einer operativen in eine strategische Führungsrolle wechseln). Zusätzlich werden diese auf städtische Gegebenheiten konkretisierten Umsetzungskonzepte für den Einsatz in Dienstabteilungen oder Departementen zur Verfügung gestellt.

«Nutzung der Vielfalt als Chance»

Handlungsfeld 3

Die Stadt Zürich ist eine Arbeitgeberin für «jung» und «alt» und fördert die Zusammenarbeit von unterschiedlichen und vielfältigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im Sinne einer Fokussierung und Priorisierung des thematisch breiten Projekts «Nutzung der Vielfalt als Chance» (HF3) hat die HR-Delegation am 7. März 2016 entschieden, dass sich das Projektteam auf die Generationenthematik konzentrieren soll. Die Gründe sind naheliegend: Die demografische Entwicklung und der branchenbezogene Arbeitskräftemangel erfordert eine proaktive Auseinandersetzung mit diesem Thema. Dieses hochaktuelle und in sich «breite» Thema wurde bislang stadtweit nur vereinzelt bearbeitet und ist von hoher strategischer Bedeutung. Generationsgerechte und -spezifische Angebote, sowie ein generationsübergreifendes Verständnis und entsprechende Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung sind Voraussetzung, damit die Stadt Zürich eine attraktive Arbeitgeberin für «jung» und «alt» ist.

Die HR-Delegation hat entschieden, dass die folgenden Themen nicht innerhalb des Projekts «Nutzung der Vielfalt als Chance» (HF 3) bearbeitet werden:

- «Gleichstellung aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität (interner und externer Fokus) » → Lead bei der Fachstelle für Gleichstellung mit dem Gleichstellungsplan
- «Integration von Arbeitnehmenden mit unterschiedlichen Voraussetzungen / Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Leistungseinschränkungen» → Behandlung in einer Expertengruppe
- «Gewinnung und Bindung von Fachpersonen mit Mangel auf dem Arbeitsmarkt» → Bearbeitung im Projekt «Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen» (HF4)

Das Projektteam HF3 hat sich im Mai 2016 konstituiert. Es besteht aus 11 Personen, aus allen 9 Departementen. Es sind HR-LeiterInnen, Führungspersonen sowie Projektleitende dabei (zwischen 26 und 61 Jahren). Die Kick-off-Sitzung fand Ende August 2016 statt. Vorgängig hat HRZ im Auftrag der Co-Projektleiterinnen den gesamtstädtischen Demografie-Bericht aktualisiert. Aktuell findet eine Situationsanalyse statt, hierzu werden die stadtweiten altersgruppenspezifischen HR-Angebote sowie die dezentralen Vorgehensweisen und Praktiken erhoben.

«Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen»

Handlungsfeld 4

Die Arbeitgeberin Stadt Zürich entwickelt ihre Anstellungsbedingungen bedarfsgerecht weiter, damit sie wettbewerbsfähig ist und bleibt.

Der Nachtrag zum Projekt-Auftrag «Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen» (HF 4) vom 26.02.2015 – Übersicht Re-Planung und Veränderungen zum verabschiedeten Projektauftrag – ist an der HR-Delegationssitzung am 17. Juni 2016 abgenommen worden. Im Projekt «Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen» geht es um die Weiterentwicklung und Umsetzung der Arbeitszeitregelungen, die Weiterentwicklung von Grundlagen der Lohnsteuerung im Rahmen vom Mitarbeitendengespräch (ZBG) sowie die Weiterentwicklung von Möglichkeiten zur (nicht-)monetären Honorierung von Mitarbeitendenleistungen. Weitere Themen sind die Personalprozesse «Trennung» und «Gesundheitsmanagement». Die Konzeptarbeiten sowie die Erarbeitung, Weiterentwicklung und Umsetzungsbegleitung von rechtlichen Grundlagen erfolgen grösstenteils nach Plan. Innerhalb der Teilprojekte ist es aufgrund Ressourcenengpässen und nicht geplanten Zusatzaufträgen zu zeitlichen Verzögerungen gekommen. Die geplanten Endtermine der Teilprojekte «Lohn», «Beendigung Arbeitsverhältnis» und «Revision Arbeitszeit» können jedoch aus aktueller Perspektive eingehalten werden. Das Teilprojekt «Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen» wurde aufgrund des Starts der Projekte «Vielfalt als Chance», «Arbeitgeberauftritt» und «Rollen und Prozesse» zurückgestellt.

Zu den einzelnen Teilprojekten (TP):

- TP «Lohn»: Alle Projektpakete wurden erfolgreich gestartet
- TP «Beendigung Arbeitsverhältnis»: Am 22.08.2016 wurde das erste Projektpaket «Beendigungsverfahren und –gründe» durch die HR-Delegation freigegeben
- TP «Arbeitszeitrevision»: Intensive Umsetzungs-Begleitarbeiten.

Weiter sind konzeptionelle Arbeiten betreffend «ZBG und Lohnsteuerung» im Gange.

«Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin»

Handlungsfeld 5

Die Arbeitgeberin Stadt Zürich hat einen eigenständigen Arbeitgeberauftritt, der zur Profilierung als Arbeitgeberin Stadt Zürich beiträgt und motivierend auf bestehende und zukünftige Arbeitnehmer/innen wirkt.

Ende Februar 2016 hat die Co-Projektleitung das Projekt lanciert. Das Projektteam ist mit Personen aller Departemente (ausser Präsidialdepartement) zusammengesetzt und verfügt über Kompetenzen in Human Resources Management, Kommunikation und Führung. Im Juni 2016 genehmigte die HR-Delegation den Projektauftrag.

Die Projektziele des «klaren Auftritts als attraktive Arbeitgeberin» sind:

1. Effizienz bei Stellenbesetzungen steigern und die Suche nach geeigneten Mitarbeitenden erleichtern. Der Auftritt soll zudem eine identitätsstiftende Wirkung für die Mitarbeitenden der Stadt Zürich haben.
2. Identitätsstiftende Werte und Grundhaltungen werden nach innen und aussen vermittelt und prägen den Auftritt.
3. Es bestehen klare Kernbotschaften, mit denen die Stadt Zürich als Arbeitgeberin kommuniziert.
4. Für Gewinnung, Entwicklung und Erhalt von Mitarbeitenden nutzt die Stadt Zürich aufeinander abgestimmte, zielgruppenorientierte Instrumente.

5. Die Ansprachewege für verschiedene Zielgruppen sind definiert, der Einsatz von unterschiedlichen Medien ist geklärt. Dabei sind die Präferenzen unterschiedlicher Generationen und Zielgruppen berücksichtigt.

Als Projektergebnis liegen eine Strategie für die Arbeitgeber-Marke «Stadt Zürich» vor, sowie daraus abgeleitet, eine ausgestaltete Arbeitgeber-Marke, Kommunikationsinstrumente und ein Vorgehen zur Umsetzung in der Organisation.

Nach Projektfreigabe startete eine breit angelegte Situationsanalyse mit Informationsbeschaffung bei bestehenden Mitarbeitenden der Stadt, bei Führungskräften sowie bei potenziellen Mitarbeitenden. Diese Arbeiten sollen im ersten Quartal 2017 abgeschlossen sein.

«Rollen und Prozesse im Personalmanagement»

Handlungsfeld 6

«Die zentrale und dezentrale Verantwortung im HRM wird in der Stadt Zürich gemeinsam, in unterschiedlichen Rollen und im Rahmen klar definierter Prozesse professionell wahrgenommen.»

Das Projektteam hat sich im Mai 2016 konstituiert und mit den Projektarbeiten begonnen. Ergebnisse liegen noch keine vor.

Der Projektauftrag liegt vor; ein erster Entwurf wurde der Steuergruppe am 15.07.2016 vorgelegt. Dem Wunsch der Steuergruppe, den Einbezug der Steuerungsorgane bei den Meilensteinen zu ergänzen, wurde Rechnung getragen. Der Projektauftrag wird am 28.10.2016 der HR-Delegation vorgelegt.

Ergänzende Informationen zum Gesamtprojekt

In verschiedenen Projekten der HR-Strategie werden auch zentrale Grundlagen für die Weiterentwicklung des Zielbeurteilungsgesprächs (ZBG) erarbeitet, die in den Prozess und das Instrumentarium der Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche (ZBG) einfließen werden. Um diese Aktivitäten zu koordinieren und das Instrumentarium ganzheitlich und zielgerichtet weiter zu entwickeln, wurde eine projektübergreifende Arbeitsgruppe ZBG eingesetzt.

Zudem wurden zum ZBG zwei Workshops gemeinsam mit der Paritätischen Arbeitsgruppe (Personalvertretungen) und der Steuergruppe HR-Strategie (Sicht Arbeitgeber, Führung) durchgeführt. Diese Zusatzschritte wurden wegen der hohen sozialpolitischen Bedeutung des Themas ZBG, und um Erwartungen zum ZBG sowohl von Arbeitnehmer- wie auch von Führungsseite verstärkt in die Projektarbeiten einfließen zu lassen, durchgeführt.

3.3 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Die Stadt Zürich ist attraktive Arbeitgeberin!

Dieses Ziel wird im Rahmen der Umsetzung der HR-Strategie für eine Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit unterschiedlichen Anforderungen einzelner Berufsfelder und Dienstabteilungen, angestrebt. Hierzu werden diverse Grundlagen der Führung und des HR Managements (HRM) weiterentwickelt und auf neuere Herausforderungen und vielfältige Ansprüche der unterschiedlichen Betroffenen abgestimmt. Die sechs Handlungsfelder der HR-Strategie decken die dazu wesentlichen Themenfelder ab.

Die HR-Strategie beinhaltet eine Vielzahl an Fragestellungen, die auf die Erarbeitung von Grundlagen abzielt, z.B. in den Themen Fringe Benefits, Konzept Gesundheitsmanagement oder Vorstellungen zur Optimierung des Auftritts als attraktive Arbeitgeberin. Die verfolgten Projekt-Ergebnisse stellen einen Mix von direkten Umsetzungsaktivitäten (z.B. Erarbeitung von Führungsgrundsätzen) und der Erarbeitung notwendiger rechtlicher und konzeptioneller Grundlagen für eine folgende Umsetzung (z.B. Weiterentwicklung Vorgehen und Rechtsgrundlagen beim Trennungsprozess) dar.

Erkenntnis 1: Wir sind professionell unterwegs!

In allen Projekten finden Weiterentwicklungen der HR-Grundlagen «State-of-the-art» statt. Die Qualität der angestrebten Lösung wird auf den Bedarf, den praktischen Nutzen und auf den aktuellen fachlichen Standard ausgerichtet. Dabei werden dezentrale Fragestellungen und übergeordnete Anliegen austariert und gemeinsam tragfähige Lösungen erarbeitet. Im Jahr 2016 sind in den schon seit 2015 laufenden Projekten erste Zwischen-Ergebnisse und Lösungsvorschläge erarbeitet worden. Zudem wurden Vorgehensweisen konkretisiert und mit professionellen Standards im Vorgehen umgesetzt. Beispielhaft sind hier die Entwicklung von Kriterien für die Durchführung von Pilotprojekten und die Anforderungen an die Evaluation dieser Testanwendungen zu nennen.

Erkenntnis 2: Wir sind engagiert und motiviert unterwegs!

Die Arbeit im Projekt HR-Strategie erfolgt bei allen Beteiligten, egal ob aus dezentraler Organisationseinheit oder zentralem HRZ, immer zusätzlich zum Tagesgeschäft. Sie erfordert viel Koordination, Abstimmung und Interesse an der Zusammenarbeit mit anderen und eine Auseinandersetzung mit anderen Ansprüchen und Sichtweisen. Es wird ermöglicht, gemeinsam ein wichtiges Thema weiterzuentwickeln, etwas zu bewegen. Diese Chance nutzen alle Beteiligten in unterschiedlichen Rollen und zu unterschiedlichen Themen und bringen sich engagiert und motiviert ein!

Erkenntnis 3: Wir müssen stärker vom Nutzen her denken und die erarbeiteten Grundlagen in die Anwendung bringen!

Die Arbeit an Konzepten und Grundlagen zur Umsetzung ist notwendig und sinnvoll, wenn z.B. rechtliche Grundlagen oder Elemente der Lohnsteuerung weiterentwickelt werden. Der Nutzen und die Veränderung müssen in der Praxis umsetzbar sein und es muss gelingen, die Grundlagen gemeinsam zu tragfähigen Lösungen weiterzuentwickeln, sodass sie auch in den folgenden Vernehmlassungsprozessen und allfälligen Rechtsanpassungen auf Akzeptanz stossen. Es muss angestrebt werden, die Grundlagen so in den zentralen Prozessen, Instrumenten und Bildungs-/Beratungsangeboten zu verankern, dass eine Umsetzung im Alltag «automatisch» stattfindet.

Erkenntnis 4: Wir entwickeln gemeinsam Lösungen, die von allen getragen werden!

Eine konsequente stadtweite Umsetzung der HR-Strategie in allen Projekt-/Steuergruppen und Gremien führt zu gemeinsam entwickelten Lösungen, zu einer stadtweiten Vernetzung und gemeinsam getragener HR-Arbeit im Alltag. Dabei braucht es Zeit und Geduld, sich immer und immer wieder mit allen Stakeholdern zu allen Themen auseinanderzusetzen und dabei konsequent die Ziele zu verfolgen. Die Umsetzung der HR-Strategie in der Projektorganisation erfolgt in einer durchgängig stadtweiten Zusammenarbeit auf allen Ebenen. In den Projektgruppen und den Steuergremien, aber auch im flankierenden Fachaustausch der HR-Konferenz findet ein aktiver Austausch zu den unterschiedlichsten Themen der Weiterentwicklung und Profilierung der Grundlagen für die Mitarbeitendenführung und Zusammenarbeit sowie die Ausgestaltung von HR-Prozessen und Aufgaben statt.

Erkenntnis 5: Die Projektarbeit ist aufwändig! Konkrete, für Führung und Mitarbeitende spürbare Ergebnisse brauchen Zeit!

Die HR-Strategie ist derzeit noch wenig greifbar, abstrakt und erscheint sehr aufwändig. Der konkrete Nutzen ist nicht einfach zu vermitteln. Die Arbeit an der Umsetzung der HR-Strategie erfolgt parallel zu einer Vielzahl an Themen und bedeutet umfangreiche Grundlagenarbeit. Das bedeutet, die Ausgangslage pro Thema zu sichten, die Erwartungen der vielen Akteure abzuholen, herauszufinden, was es in der Stadt schon alles gibt und Konzepte für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Die Vorschläge der Projektteams werden von der Projektsteuerung vor der Bewilligung geprüft, in der HR-Konferenz fachlich diskutiert und je nach Vorgehen folgen nach der Erarbeitung von Vorschlägen zunächst umfangreiche Vernehmlassungsprozesse. Bis dahin ist kaum kommunizierbar, was konkret neu oder anders sein soll und wie das Endergebnis und der praktische Nutzen aussehen sollen. Die Bearbeitung einzelner Themen ist derzeit sehr fachspezifisch, so dass sie vor allem für die involvierten Führungs- und HR-Fachpersonen und für die HR-Community interessant sind. Sobald vom Projektstadium in die Umsetzung gegangen wird, erfolgt die Umsetzung unter dem jeweiligen Thema (z.B. Umsetzung Arbeitszeitrevision). Die Kommunikation soll direkt auf die Inhalte setzen und dosiert und zielgruppengerecht Informationen zu laufenden Entwicklungen enthalten.

Erkenntnis 6: Die Belastung bei den Projektbeteiligten ist hoch!

Die Zusatzbelastung Umsetzung HR-Strategie in der ganzen Breite der Themen führt bei den Schlüsselpersonen über einen längeren Zeitraum zu Belastungssituationen, die zu beachten sind. Es wird umfangreicher zeitlicher Einsatz und Verantwortung für die fachliche Qualität bei gleichzeitig stadtweiter Verantwortung gefordert. Die Projektleitung hat auf eine Vielzahl von Punkten zu achten: Anstieg der Überzeiten, Geduld in der Diskussion mit anderen Vorgehensweisen, ineffizienten Abstimmungsprozessen oder vermeintlich zu wenig Gelegenheit zur Diskussion und zum Austausch. Die Komplexität der Gesamtprojektorganisation und –steuerung wird immer wieder in Frage gestellt.

Fazit: Die Arbeiten zur HR-Strategie sind umfangreich und werden mit hohem Engagement vorangetrieben!

3.4 Aktueller Stand Gesamtprojektplan

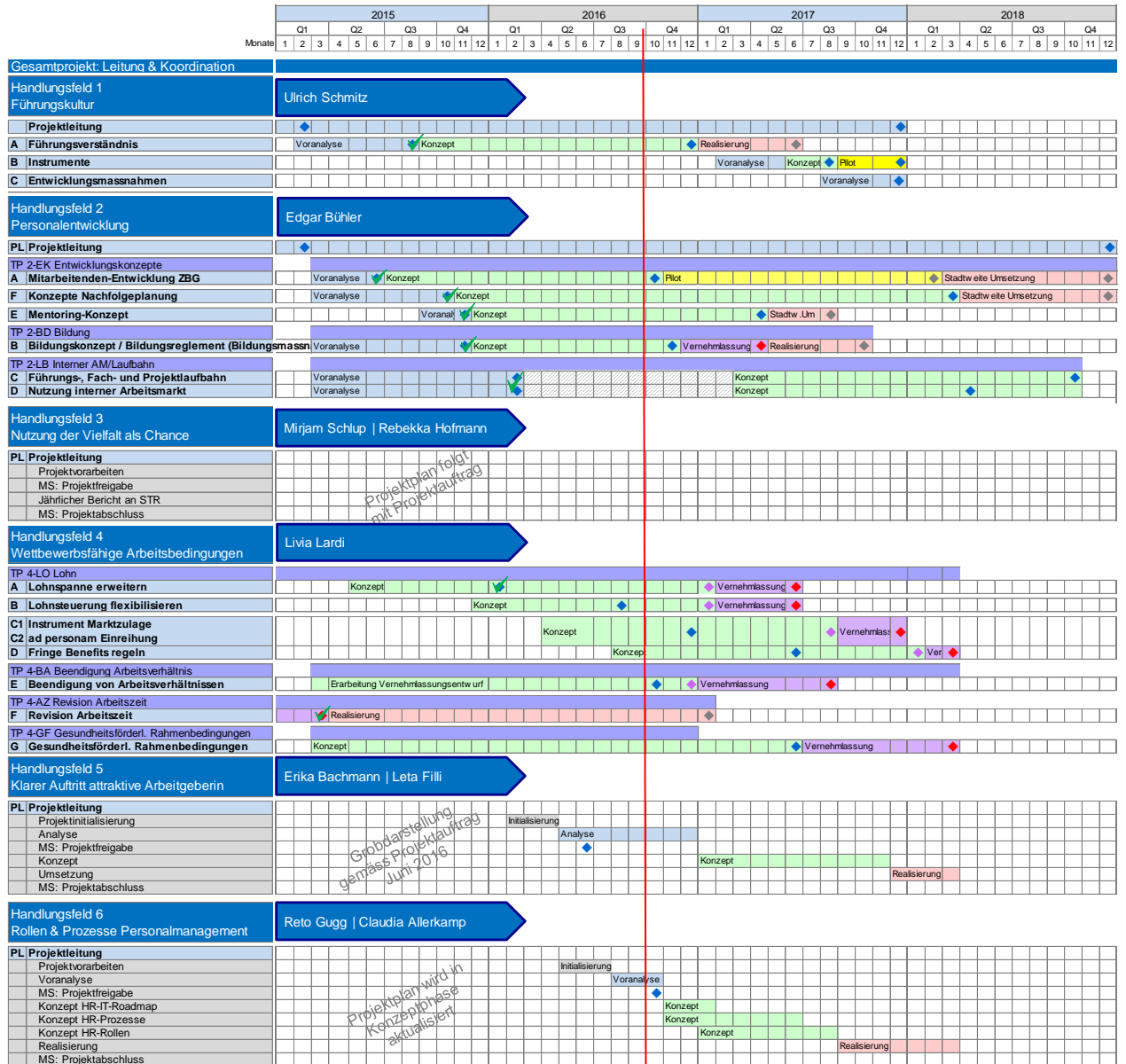


Abbildung 2: Stand Gesamtprojektplan

3.5 Entwicklung des Aufwands

Finanzen

Für die Entwicklung der HR-Strategie und für das Gesamtprojekt ‚Umsetzung HR-Strategie‘ wurde vom Stadtrat ein Rahmenkredit von Fr. 2 Mio. gesprochen¹ (STRB Nr. 620/2014). Darin sind die Kosten für die Entwicklung der HR-Strategie aus dem Jahr 2012 und für erbrachte Vorleistungen aus dem Jahr 2013 (vom Stadtrat bereits mit STRB Nr. 124/2013 bewilligt) enthalten. Insgesamt stehen somit für das Gesamtprojekt ‚Umsetzung HR-Strategie‘ rund Fr. 1.6 Mio. zur Verfügung.

Für das Gesamtprojekt ‚Umsetzung HR-Strategie‘ wurde vom Stadtrat bereits mit dem Gesamtprojektauftrag (STRB Nr. 620/2014) eine erste Ausgabentranche von Fr. 484'000.- für die Entschädigung Projektbegleitung Dritter und für Projektveranstaltungen bewilligt. Zusätzlich wurden seither durch Verfügung des Finanzvorstands weitere Ausgaben für die Projekte der Handlungsfelder 1, 2, 3, 4 und 5 im Umfang von insgesamt Fr. 764'000.- bewilligt (gemäss STRB Nr. 620/2014). Damit sind bisher Ausgaben von Fr. 1'248'000.- bewilligt.

Bisherige Ausgaben für die HR-Strategie:

Kto.	Kostenart	Rahmen- kredit (STRB)	2012 Ist	2013 Ist	2014 Ist	2015 Ist	2016 Ist bis 30.09.15	Verblei- bend
3010	Personalkosten	188 000		0	0	0	0	188 000
3101	Drucksachen	33 000		0	0	0	1 434	31 566
3170	Spesen (Veranstaltungen)	44 000		0	0	4 435	1 455	38 110
3186	Projektbegleitung Dritte	1 460 189		125 189	0	3 042	52 401	1 279 557
div.	Entwicklung HR-Strategie	274 811	274 811	-	-	-	-	-
	Total	2 000 000	274 811	125 189	0	7 477	55 290	1 537' 233

¹ Darin enthalten sind Ausgaben für die Entwicklung der HR-Strategie und Vorstudien in den Jahren 2012 und 2013 von Fr. 400'000.-

Interner Aufwand

Stadtintern wurden für das Gesamtprojekt und die sechs aktiven Projekte bis Ende September 2016 durch die Projektleitungen und -mitglieder (HRZ und beteiligte DA) Arbeitsleistungen von rund 1957 Personentagen (PT) erbracht.

HF	Handlungsfeld	Geplant * (über ganze Projektdauer)	Ist Jan. 2015 bis Sept. 2016	Verbleibend
GP	Gesamtprojektleitung &-Koordination	1 140 PT	240 PT	900 PT
1	Führungskultur	230 PT	314 PT	-84 PT
2	Personalentwicklung	625 PT	677 PT	-52 PT
3	Nutzung der Vielfalt als Chance	580 PT	43 PT	537 PT
4	Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen	1 310 PT	570 PT	740 PT
5	Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin	230 PT	77 PT	153 PT
6	Rollen und Prozesse im Personalmanagement	600 PT	51 PT	549 PT
	Total	4715 PT	1972 PT	2743 PT

* Die oben genannten Zahlen für den geplanten internen Aufwand (Projektleitungen und Projektteams sowie Gesamtprojektleitung und -koordination) basieren auf den Zahlen aus den bewilligten Projektaufträgen bzw. auf den Schätzungen im Gesamtprojektauftrag für das HF3 (noch kein Projektauftrag). Entsprechend aktueller Anforderungen an die stadtweite Projektarbeit und den zum Teil re-priorisierten und/oder neu fokussierten Projektaufträge müssen diese Zahlen teilweise revidiert und mit der HR-Delegation (Projekt- und Ressourcensteuerung) neu abgestimmt werden. Dies soll per Anfang 2017 erfolgen.

4 Ausblick

2017 werden die Projektarbeiten planmässig fortgesetzt. Die Chancen, welche die breit angelegte Umsetzung der HR-Strategie bietet, sollen genutzt werden.

Verschiedene Konzepte und Instrumente werden in Pilotanwendungen in einzelnen Dienstabteilungen und Departementen erprobt, einige werden direkt umgesetzt und wiederum andere dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt.

Allerdings muss auch die Belastungssituation der Projektbeteiligten mit fortschreitender Projektdauer vermehrt beachtet werden (z.B. bei Projektentscheiden). Entlastungsmöglichkeiten sind zu nutzen.

4.1 Weiteres Vorgehen in den Handlungsfeldern

«Führungskultur»

Handlungsfeld 1

Anfang November 2016 findet der zweite Grossgruppenanlass zur Erarbeitung eines gesamtstädtischen Führungsverständnisses statt. Am Anlass wird ein Entwurf diskutiert und es werden erste Überlegungen für den Transfer in die Departemente und Dienstabteilungen angestellt. Das Führungsverständnis wird nach der darauf folgenden Vernehmlassung dem Stadtrat vorgelegt und von diesem beschlossen. Die Verankerung in den Departementen und Dienstabteilungen erfolgt einerseits auf gesamtstädtischer Ebene durch die erarbeiteten Transfer-Massnahmen (u.a. Initiierung in einer DC-Konferenz, Reflexion in weiteren Grossgruppenanlässen oder anderen Vernetzungsgesässen wie z.B. der DenkStadt) sowie durch die Implementierung in Führungsinstru-

mente und Weiterbildungsmaßnahmen (Projektpakete-Instrumente und Entwicklungsmaßnahmen). Andererseits sind dezentrale Massnahmen und ein Abgleich mit dem Führungsverständnis der Departemente und Dienstabteilungen erforderlich, damit die städtischen Führungsgrundsätze zur gelebten Führungskultur werden.

«Personalentwicklung»

Handlungsfeld 2

Im Themenfeld Bildung startet zu Jahresbeginn 2017 die Vernehmlassung für die Leitlinien der Mitarbeitenden-Entwicklung und die Bildungs-Richtlinien.

2017 werden die Pilotprojekte in den Dienstabteilungen (Themenfelder Nachfolgeplanung und Mitarbeitenden-Entwicklung) umgesetzt und evaluiert. Die Ergebnisse fliessen in die Detailkonzepte ein. Stadtweite oder grössere Umsetzung dieser Themen erfolgt ab 2018.

Das Mentoring-Konzept wird 2017 verabschiedet und eine Pilot-Umsetzung durchgeführt.

«Nutzung der Vielfalt als Chance»

Handlungsfeld 3

Das Projekt gliedert sich in eine Analysephase (bis Ende 2016), einer Konzeptionsphase (Anfang 2017 bis Mitte 2017) und eine Umsetzungsphase (ab Mitte 2017). Zurzeit wird mit einer kleinen stadtweiten Befragung eine Bestandesaufnahme gemacht bzw. der Ist-Zustand dargestellt. In einem weiteren Schritt wird der Soll-Zustand, d.h. entsprechende Handlungsfelder im weiten Feld des Generationenmanagements definiert. Der aus der Analysephase hervorgehende Projektauftrag wird der HR-Delegation Anfang 2017 unterbreitet.

In der Konzeptionsphase werden die Handlungsfelder konkretisiert und dann in der Umsetzungsphase mit Pilotprojekten umgesetzt.

«Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen»

Handlungsfeld 4

2017 ist im Teilprojekt «Lohn» der provisorische Stadtratsbeschluss, die Vernehmlassung sowie der definitive Stadtratsbeschluss geplant (Themen: Lohnspanne, Lohnsteuerung, Marktzulage sowie ad personam-Einreihung). Im Projektpaket «Fringe Benefits» ist die Abnahme des Konzepts durch die HR-Delegation geplant.

Im Teilprojekt «Beendigung Arbeitsverhältnis» wird der provisorische Stadtratsbeschluss, die Vernehmlassung sowie der definitive Stadtratsbeschluss (Antrag an den Gemeinderat) angestrebt. Bearbeitete Themen: Beendigungsgründe und –verfahren, finanzielle Leistungen bei Beendigung, Folgen bei mangelhafter Beendigung sowie Versetzung und vorsorgliche Massnahmen.

Das Teilprojekt «Arbeitszeitrevision» wird mit der In-Kraft-Setzung per 01.01.2017 beendet. Anschlussarbeiten und –Aufträge wie die Erstellung bzw. Anpassung des Home-Office-Reglements, Pikettreglements und des «Bandbreiten-Modells» werden bearbeitet.

Im Teilprojekt «Konzept Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen» wird eine fundierte Ausgangslage mit Bedarfserhebungen in den Departementen und Dienstabteilungen erarbeitet.

«Klarer Auftritt als Arbeitgeberin»

Handlungsfeld 5

Die Situationsanalyse wird im ersten Quartal 2017 abgeschlossen. Die daraus entwickelte Strategie für den klaren Arbeitgeber-Auftritt wird der HR-Delegation zur Verabschiedung 2017 vorgelegt. Elementar für die Qualität des klaren Auftritts sind die Ergebnisse und Entscheide aus anderen Handlungsfeldern wie Führungskultur, Anstellungsbedingungen oder Personalentwicklung. Das Handlungsfeld 5 wird diese Leistungen in einen klaren Auftritt fassen.

«Rollen und Prozesse im Personalmanagement»

Handlungsfeld 6

Bis Ende 2016 sollen eine überarbeitete Prozesslandkarte für die HR-Prozesse sowie ein Vorschlag für die Zuordnung der Prozessverantwortung vorliegen. Anfang 2017 wird mit der Steuergruppe geklärt, welche HR-Prozesse detailliert beschrieben werden und wo Standards erarbeitet werden sollen. Bis Ende 2017 sollen die entsprechenden Prozessbeschreibungen im Entwurf vorliegen.

Im 2. Quartal 2017 soll ein Vorschlag für eine einheitliche Definition der HR-Rollen mit den entsprechenden Anforderungen und der Abgrenzung zum zentralen HR erarbeitet sein. Bis Mitte 2017 ist das Verbesserungspotenzial ermittelt und mit der Steuergruppe geklärt, welche Vorschläge ausgearbeitet werden sollen.

Zur HR-IT-Roadmap liegt bis Ende 2016 ein Vorschlag für die Prozessbeschreibung vor. Bis Mitte 2017 ist die initiale Roadmap so weit vorbereitet, dass sie den zuständigen Gremien zum Entschcheid vorgelegt werden kann. Bis Ende 2017 ist geklärt, für welche HR-Prozesse stadtweit standardisierte HR-IT-Tools eingesetzt werden sollen.

4.2 Chancen und Risiken

Die zusammen mit dem Projektcontrolling (FD) erstellte Chancen- und Risikokarte beschreibt die für das Gesamtprojekt identifizierten wesentlichen Chancen und Risiken.

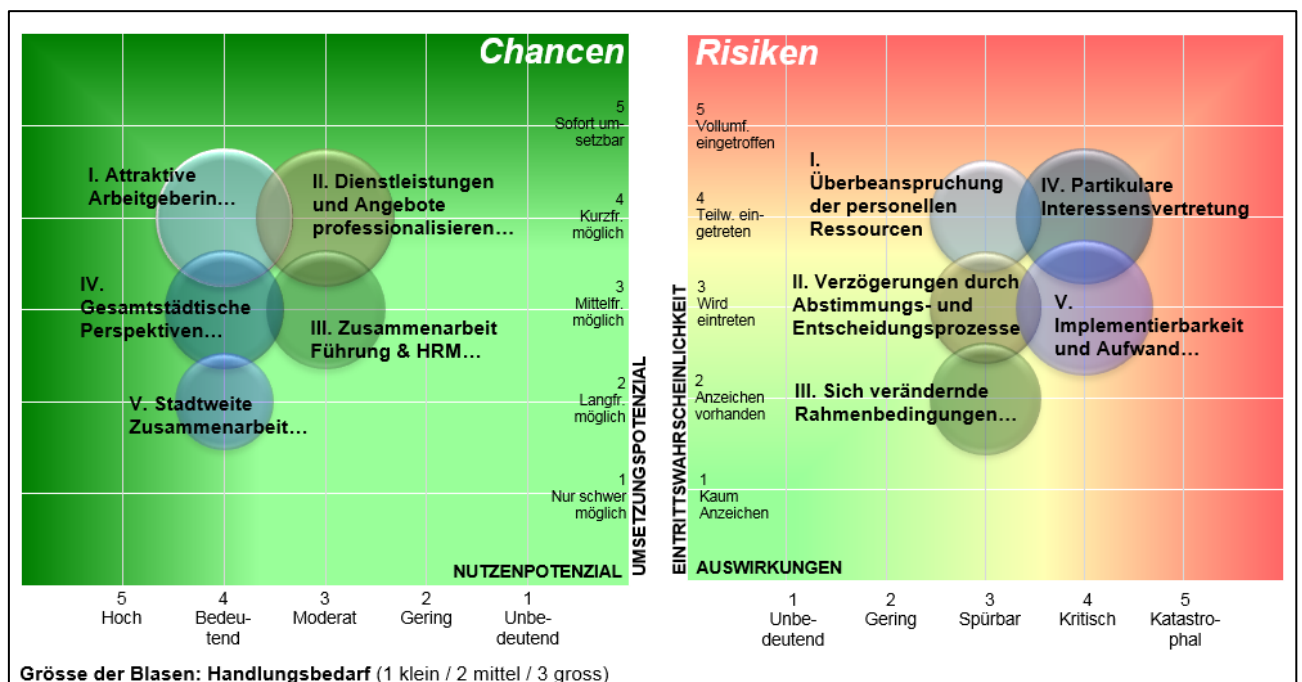


Abbildung 3: Risiko-Map

Nr. Chancenbeschrieb und Massnahmen

I **Attraktive Arbeitgeberin sein und sich als attraktive Arbeitgeberin profilieren**

Die Umsetzung der HR-Strategie ermöglicht der Stadt Zürich, sich als attraktive Arbeitgeberin mit attraktiven Rahmenbedingungen zu profilieren. Hierzu werden einerseits Angebote und Prozesse weiterentwickelt, professionalisiert/aktualisiert (d.h. die Grundlagen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erarbeitet) und insbesondere im HF 5 auch entsprechende Massnahmen entwickelt, um für verschiedene Personengruppen besser erreichbar, transparent und via unterschiedliche Medien kommunikativ verbunden zu sein.

Massnahmen:

I.a) *Resultate kommunizieren*

Resultate aus allen Projekten sind fortlaufend und in geeigneter Weise den Anspruchsgruppen zu kommunizieren und sind insbesondere im HF5 für die Bildung der Arbeitgebermarke entsprechend zu berücksichtigen. Die Ergebniskommunikation wird in das Kommunikationskonzept HRZ integriert.

II **Dienstleistungen und Angebote professionalisieren und integrativ aufeinander abstimmen**

Professionelle und innovative Prozesse und Instrumente verbessern die Zusammenarbeit und erhöhen die Qualität in HRM und Führung. Die Vielfalt der Themen der HR-Strategie (Kompetenzmanagement, Führung, Gesundheitsmanagement, Anstellungsbedingungen, Rollenverständnis etc.) und die unterschiedlichen branchentypischen und organisationalen Bedürfnisse der Organisationseinheiten ermöglichen ein breit abgestütztes und integratives Vorgehen.

Massnahmen:

II.a) *Qualität sichern*

Die Breite der Themen und die Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden erfordert eine Schwerpunktsetzung auf der Qualitätsführerschaft und Ausrichtung auf «State-of-the-Art»-Lösungen. Die Qualität von Grundlagen, Prozessen und Instrumenten ist fortlaufend durch die Projektleitungen und die Gesamtprojektleitung und bei Bedarf durch interne und externe Experten zu prüfen. Die Arbeit in den Projektgruppen bringt erste Ergebnisse hervor und diese werden in Pilotanwendungen oder durch einen Dialog mit weiteren Experten systematisch evaluiert, um die Qualität der Lösungen sicherzustellen.

III **Zusammenarbeit Führung und HRM stärken**

Die HR-Strategie leistet einen Beitrag zur Klärung der Rollen von Führung und HR sowie dezentralen und zentralen Zuständigkeiten.

Massnahmen:

III.a) *Zuständigkeiten definieren*

In der Bearbeitung der Themen sind Aufgaben und Verantwortung von Führung und HR zu definieren und die Anspruchsgruppen für ihre eigene Rolle zu sensibilisieren

III.b) *HRM und Führung miteinbeziehen*

Die HR-Verantwortlichen der Stadt (via HR-Konferenz) und, wenn möglich, weitere HR-Verantwortliche und die Führungspersonen sind sinnvoll einzubeziehen. Dies erfolgt durch Information und Diskussion in der HR-Konferenz, durch Nutzung der HR-Foren, durch Projektkommunikation und durch den erweiterten Einbezug von Führungspersonen und HR-Fachpersonen, definiert pro Handlungsfeld.

IV Gesamtstädtische Perspektiven entwickeln

Durch die gemeinsame Ausrichtung werden gesamtstädtische Perspektiven entwickelt, aber auch das Verständnis für die Heterogenität der Stadt gepflegt.

Massnahmen:

IV.a) *Gemeinsame Plattformen nutzen*

Plattformen, die das Entwickeln einer gemeinsamen Perspektive ermöglichen (HR-Forum, HR-Konferenz, Projektgruppen, Information/Austausch paritätische Arbeitsgruppe) eignen sich im besonderen Masse für diesen Austausch und die Entwicklung stadtweiter Perspektiven. Die bestehenden Gremien sollen aktiv genutzt werden.

V Stadtweite Zusammenarbeit fördern

Das Gesamtprojekt ‚Umsetzung HR-Strategie‘ fördert die Zusammenarbeit zwischen den städtischen Dienstabteilungen. Die Verantwortung für die Qualität der Lösung wird gemeinsam übernommen und der Know-how-Transfer sichergestellt. Für diejenigen die dabei sind, ist der Nutzen sehr hoch, das Nutzenpotenzial könnte durch intensivere Austausch-Plattformen gesteigert werden. In einzelnen Projekten, z.B. HF 1 (Erarbeitung Führungsgrundsätze) oder HF 2 (diverse Pilotprojekte zur Personalentwicklung) wird diese Chance aktiv genutzt und mit erweiterten Austauschforen gearbeitet.

Massnahmen:

V.a) *Know-how-Transfer sichern*

Der Know-how-Transfer ist bereits in der Konzeption von Instrumenten und Prozessen zu planen. Austauschveranstaltungen sind nach erfolgreicher Pilotierung als fixer Prozessschritt vorzusehen.

Nr. Risikobeschrieb und Massnahmen

I Überbeanspruchung der personellen Ressourcen

Durch die gleichzeitige Bearbeitung der Projekte und Teilprojekte in der Konzeptionsphase, aber besonders durch gleichzeitige Umsetzungen aus den verschiedenen Projekten besteht ein hohes Risiko der Überbeanspruchung der personellen Ressourcen sowohl bei HRZ wie auch in den Dienstabteilungen. Ungeplante Ressourcen-Beanspruchung durch Spezialaufträge ausserhalb Projekten u.ä. gefährdet den Projektfortschritt. Zusätzlicher Personalbedarf wurde für die Umsetzung der HR-Strategie nicht eingeplant. Die Überbeanspruchung kann zu Überlastungen aber auch zu Verzögerungen im Projekt oder Alltag führen.

Massnahmen:

I.a) *Projekte gestaffelt planen und einführen*

Laufende Überprüfung der Gesamtprojektplanung und ggf. Re-Priorisierung. Laufende Projekte in den HF 1, 2 und 4 und neue Projekte in den HF 3, 5 und 6 basierend auf einer klaren Ressourcenplanung gestaffelt planen, durch- und einführen.

I.b) *Spezialaufträge einschränken und Ressourcenbedarf im Alltag anpassen*

Spezialaufträge, die ausserhalb der HR-Strategie von HRZ ergänzend wahrgenommen werden sollen, sind einzuschränken bzw. es braucht eine klare Priorisierung der Aufträge HR-Strategie vs. Spezialaufträge unter Berücksichtigung der Ressourcensituation. Im Alltagsgeschäft sind Priorisierungen vorzunehmen oder Ressourcenbedarf zu überprüfen und Massnahmen einzuleiten.

II Verzögerungen durch Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse

Aufwändige Abstimmungsprozesse mit Einbezug verschiedenster Gremien und Stakeholder verzögern die Projektarbeiten. Die breit abgestützten Diskussions- und Abstimmungsprozesse innerhalb der Projekte, Teilprojekte und mit den neuen Informations- und Entscheidungsgremien (Projektleitungen, Teilprojektleitungen, projektspezifische Steuerungsgruppen, Steuergruppe HR-Strategie, HR-Konferenz, HR-Delegation) stellen einerseits eine breite Verankerung und Partizipation sicher und integrieren das Know-how und die offenen Fragen/den Handlungsbedarf möglichst unterschiedlicher Dienstabteilungen innerhalb der Stadt. Andererseits stellen sie einen erhöhten Anspruch an die inhaltliche Steuerung und Abstimmung und auch an den Zeitbedarf.

Massnahmen:

II.a) *Überprüfung Informations-, Abstimmungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozesse*

Überprüfung der Informations-, Abstimmungs-, Entscheidungs-, und Steuerungsprozesse und ggf. Rollenklärungen mit Gremien und Anpassung einzelner Abläufe. V.a. im Bereich der Projektsteuerung wurden umfangreich Überprüfungen und Anpassungen vorgenommen. Vernehmlassungsprozesse etc. sind einzukalkulieren und realistisch zu planen. Projekt-Review-Phasen zur Reflexion der Abstimmungsprozesse nutzen. Projektplanungen werden weitgehend auf diese Abstimmungsprozesse ausgerichtet.

III Sich verändernde Rahmenbedingungen und fachliche Standards

Seit einiger Zeit liegen die Strategien Zürich 2035 vor, die bei der Verabschiedung der HR-Strategie noch nicht vorhanden waren. Im Laufe der Projekte verändern sich Rahmenbedingungen durch neuere fachliche Entwicklungen, neue Umfeld-Anforderungen oder sich ändernde Alltags-Herausforderungen. Inhaltliche Anfragen und Interessen seitens GR und STR und/oder stadtinterner Organisations-einheiten und Personalverbände erfolgen auch in den Themenfeldern der HR-Strategie (z.B. existiert ein breites Stakeholder-Interesse am ZBG-Prozess) Diese Entwicklungen nehmen Einfluss auf das Projekt (z.B. durch konkrete Rückfragen, Motionen, Diskussionen in Projektteams etc.).

Massnahmen:

III.a) *Informationsfluss von Projektsteuerung zu Projekten und Screening von fachlichen Entwicklungen*

Informationsfluss durch Projektsteuerung sicherstellen, damit Veränderungen rechtzeitig bekannt und ihre Auswirkungen auf die Projekte rechtzeitig berücksichtigt werden können. Konsequenzen gegenüber Projektsteuerung aufzeigen. Seitens GPL, PL und Projektteam-Mitgliedern soll die fachliche Entwicklung im Themenfeld verfolgt und in die Entwicklung, wenn nötig, integriert werden. Bei Bedarf kann die Expertise externer Experten beigezogen werden.

III.b) *Überprüfung der Strategien Zürich 2035 u.a. zu Auswirkungen auf Umsetzung HR-Strategie*

Es ist eine Überprüfung der Strategien Zürich 2035 bezüglich Auswirkungen auf die Umsetzung der HR-Strategie erfolgt. Weitere strategische Entwicklungen (z.B. IT Strategie) sind systematisch zu beobachten und hinsichtlich ihres Einflusses auf die Umsetzung der HR-Strategie zu prüfen und ggf. eine Abstimmung einzuleiten.

IV Partikuläre Interessensvertretung

Die HR-Strategie ist ein gesamtstädtisches Projekt d.h. Betrachtungsfeld und Perspektive ist stadt-übergreifend. Bei der Arbeit an den Konzepten (und bei der Vernehmlassung der Aufträge) steht eine gute Gesamtlösung im Zentrum. Um die Zielerreichung sicherzustellen, ist es unumgänglich, dass bei der Konzeption und vor allem bei der Vernehmlassung der Fokus einer «Stadt-Lösung» nicht verloren wird.

Massnahmen:

IV.a) *Optimale Stadt-Lösung vertreten*

Die Mitarbeitenden und Entscheidungsträger sind immer wieder auf den gesamtstädtischen Fokus zu sensibilisieren und allfällige Tendenzen in der Betrachtung sind anzusprechen. Die Dienstabteilungen werden eingeladen, sich auf gesamtstädtische Projektumsetzungen einzulassen (z.B. als Pilotanwender; durch Commitment zur Einführung von neuen Programmen, Instrumenten) und aufgefordert, keine Parallel-Lösungen zu entwickeln. Städtische Lösungen werden systematisch evaluiert und sind massgeschneidert auf Stadtspezifika abgestimmt und erhöhen den Nutzen für die Anwenderinnen.

IV.b) *Lösungsentscheide eskalieren bei widersprüchlichen partikulären Interessen*

Bei widersprüchlichen partikulären Interessensvertretungen sind die Lösungsvarianten durch die Gesamtprojektleitung bzw. die Projektsteuerung frühzeitig zu definieren und Entscheide zu treffen.

IV.c) *Entscheidungsprozesse kommunizieren*

Die Entscheidungsprozesse und Termine sind den Anspruchsgruppen transparent zu kommunizieren.

IV.d) *Projekt-Scope klar definieren*

Der Projekt-Scope ist in den neuen bzw. überarbeiteten Projektaufträgen so klar zu definieren, dass dieser bei widersprüchlichen Haltungen auch umgesetzt werden kann.

V Implementierbarkeit und Aufwand (Einführung / Betrieb)

Das Gesamtprojekt ‚Umsetzung HR-Strategie‘ fokussiert mit den erteilten Projektaufträgen v.a. auf die Erarbeitung von rechtlichen und konzeptionellen Grundlagen und beinhaltet die eigentliche Implementation in den Dienstabteilungen noch nicht. Gewählte Lösungen können aufgrund zu hoher Kosten der Implementierung (ausserhalb des Projekts) nicht realisiert werden.

Im Rahmen der HR-Strategie werden Konzepte entwickelt, die schon einzeln eine Herausforderung für die Umsetzung in der Organisation Stadtverwaltung darstellen. Die Umsetzung mehrerer solcher Konzepte gleichzeitig bzw. innerhalb enger Zeiträume fordert die Organisation zusätzlich. Die Führungskräfte sind, in ihrer Führungsrolle und -verantwortung in der Umsetzung (HR als Führungsrolle!) und in der Anwendung der neuen Konzepte, die dezentralen HR-Verantwortlichen in ihrer fachlichen Rolle und HRZ in der Rolle als Unterstützerin und Beraterin gefordert.

Massnahmen:

V.a) *Identifikation von implementierungsrelevanten Faktoren und Schnittstellen*

Identifikation von umsetzungsrelevanten Faktoren und Schnittstellen in den Projekten und Überprüfung der Projektaufträge (bzw. Beachtung dieses Punkts bei neuen Projektaufträgen), bezüglich Rahmenbedingungen, Abhängigkeiten und Anforderungen an die Implementierung und entsprechende Implementierungsplanung.

V.b) *Berücksichtigung der Kosten in Lösungsvarianten*

Möglicher Implementierungsaufwand ist der Projektsteuerung bereits bei Grobkonzept-Entscheiden aufzuzeigen. Detaillierte Lösungsvarianten sind bezüglich Inhalt und Kosten zu erarbeiten (z.B. Minimal- und Maximalversion).

V.c) *Ressourcenorientierte Implementierung*

Die Implementierung und Einführung der Konzepte muss sorgfältig geplant und durchgeführt werden. Es ist eine sinnvolle Staffelung und Langfristplanung für die Einführung der Konzepte unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten und des Aufnahme- und Umsetzungsvermögens der einzelnen Organisationseinheiten vorzunehmen.

V.d) *Change Management und Einbezug der Führungskräfte für die Implementationsphase*

Erarbeitung eines Change Management-Vorgehens für die Implementationsphase.

Den Führungskräften kommt eine wesentliche Rolle bei der Einführung der neuen Konzepte zu. Sie müssen rechtzeitig auf diese Rolle vorbereitet, ggf. geschult und begleitet werden.

5 ANHANG I: Verwendete Abkürzungen und Begriffe

Abkürzung	Bedeutung
DA	Dienstabteilung
DC	Dienstchefin / Dienstchef
Dept.	Departement
FD	Finanzdepartement
FV	Finanzvorstand (VorsteherIn des Finanzdepartements)
GP	Gesamtprojekt ‚Umsetzung HR-Strategie‘
GPL	Gesamtprojektleitung; auch GesamtprojektleiterIn
GR	Gemeinderat
HF	Handlungsfeld der → HR-Strategie HF 1 – Führungskultur HF 2 – Personalentwicklung HF 3 – Nutzung der Vielfalt als Chance HF 4 – Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen HF 5 – Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin HF 6 – Rollen und Prozesse im Personalmanagement
HR	Human Resources, Kurzform für Rollen und Aufgaben im Human Resources Management
HR-D	HR-Delegation
HR-Strategie	HR-Strategie der Stadt Zürich, Februar 2013
HRM	Human Resources Management (Aufgaben-/Themengebiet)
HRZ	Human Resources Management Stadt Zürich (Dienstabteilung)
HRStrat	→ HR-Strategie
STR	Stadtrat
STRB	Stadtratsbeschluss
PT	Personentage (à 8.4 Arbeitsstunden)
ZBG	Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch (Instrumentarium und Methodik)