

Sitzung vom: 20. April 2021

Beschluss Nr.: 392

Interpellation betreffend Fluktuation beim Kantonspersonal: Beantwortung.

Der Regierungsrat beantwortet

die Interpellation betreffend Fluktuation beim Kantonspersonal (54.21.03), welche von Kantonsrätin Silvia Zbinden, Sarnen, sowie fünf Mitunterzeichnenden am 18. März 2021 eingereicht wurde, wie folgt:

1. Gegenstand

Die Interpellanten stellen fest, dass immer wieder Schlüssel- bzw. Kaderstellen beim Kanton Obwalden ausgeschrieben und neu besetzt werden müssen. Ihrer Ansicht nach scheinen vermehrt auch langjährige Mitarbeitende den Kanton zu verlassen.

Dazu werden acht Fragen gestellt:

2. Beantwortung der Fragen

2.1 Gemäss den Aussagen von Regierungsrätin Maya Büchi (Aussage KR 24. Januar 2019) war 2018 eine Fluktuationsrate von 14,37 Prozent, was einem Höchststand seit 2010 entspräche. Wie hoch war 2020 die Fluktuationsrate beim Kantonspersonal, wie hoch war sie bei den Kaderstellen? Gibt es da einen Unterschied?

Die Bruttofluktuation stellt die Anzahl Austritte (Kündigungen, Ablauf befristete Arbeitsverträge, Pensionierungen, Todesfälle) ins Verhältnis zur gesamten Mitarbeiterzahl. Die Nettofluktuation stellt die Anzahl Kündigungen durch die Mitarbeitenden (freiwillige Austritte) ins Verhältnis zur gesamten Mitarbeiterzahl.

Die Bruttofluktuationsrate im Jahr 2020 betrug beim Verwaltungspersonal inklusive kantonalen Lehrpersonen 13,13 Prozent. Die Nettofluktuationsrate betrug im selben Zeitraum 6,94 Prozent. Bei den Kadermitarbeitenden betrug die Bruttofluktuationsrate 9,17 Prozent und die Nettofluktuationsrate 6,42 Prozent. Die Fluktuation bei den Führungskräften war entsprechend leicht tiefer als beim gesamten Verwaltungspersonal.

2.2 Gibt es eine Übersicht über die Fluktuationsrate der letzten Jahre?

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bruttofluktuationsrate inkl. Lehrpersonen	7,75	8,95	14,37	13,08	10,69	13,13
Nettofluktuationsrate inkl. Lehrpersonen	3,68	4,57	7,28	8,27	6,11	6,94

Die wichtigsten Personalkennzahlen, darunter auch die Fluktuationsrate, werden jährlich unter der Leitung der Vorsteherin des Finanzdepartements mit der Personalkommission und den Personalverbänden besprochen. Wo nötig werden Massnahmen vorgeschlagen bzw. zur Umsetzung empfohlen. Aktuell besteht diesbezüglich kein Handlungsbedarf.

2.3 Welche Gründe sind nach Ansicht der Regierung hauptverantwortlich für diese hohe Fluktuation, speziell bei Kader-/Schlüsselstellen?

Das Personalamt führt mit allen austretenden Mitarbeitenden mit einer Festanstellung ein strukturiertes Austrittsinterview durch und wertet die Ergebnisse systematisch aus. Damit können wichtige Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit und zu den Prozessen innerhalb der Departemente und Ämter gewonnen werden. Das Instrument wird in der gesamten kantonalen Verwaltung über alle Bereiche und Stufen angewendet und kann damit einer erhöhten Fluktuation proaktiv entgegenwirken und die als kritisch wahrgenommenen Punkte verbessern. Regelmässig werden die Erkenntnisse mit den Kadermitarbeitenden an Workshops behandelt und mögliche Verbesserungsvorschläge erarbeitet bzw. Massnahmen abgeleitet.

Die vier häufigsten Austrittsgründe in den vergangenen Jahren waren:

- das Aufgabengebiet gefällt mir nicht mehr;
- es gibt Probleme mit Kollegen und Kolleginnen oder dem Team;
- ich verstehe mich nicht mehr mit meinem/meiner Vorgesetzten;
- der Lohn stimmt nicht mehr.

Zwischen den Kadermitarbeitenden und dem Verwaltungspersonal bestand diesbezüglich kein Unterschied.

Anlässlich der Kadergespräche im Jahr 2020 wurde in einem Workshop zusätzlich die Arbeitgeberattraktivität thematisiert. Dabei stellte sich heraus, dass neben der Entlohnung auch die Sparmassnahmen mit dem damit verbundenen Personalabbau demotivierend auf die Führungskräfte und die Mitarbeitenden wirken. Die fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen sowie die zunehmende Arbeitsbelastung beeinträchtigen das Arbeitsverhältnis zusätzlich und führen zu Kündigungen.

2.4 Mit welchen Kosten rechnet der Kanton für die Rekrutierung und Einarbeitung von Kader-/Schlüsselpersonal?

Je nach Funktion und Situation sind die Kosten unterschiedlich. Die Rekrutierungskosten für Kaderstellen sind höher als diejenigen für einen qualifizierten Mitarbeitenden. So braucht es mehrere Vorstellungsgespräche mit mehr involvierten Personen pro Bewerbung, zusätzliche Eignungstests, und die Kosten für die Stellenausschreibungen sind höher. Die Einarbeitung ist aufgrund der komplexeren Strukturen, den rechtlichen Vorgaben und der politischen Abläufen in einer Verwaltung grundsätzlich aufwändiger und dauert länger als in kleineren Betrieben. Während der Einarbeitungszeit müssen die Betreuung und das Coaching der neuen Kaderperson durch internes Personal sichergestellt werden. Die Arbeitsleistung des bzw. der neuen Kadermitarbeitenden ist aufgrund der Einarbeitungszeit zu Beginn verringert. Zudem müssen sämtliche neuen Führungskräfte obligatorisch eine stufengerechte Führungsausbildung absolvieren.

Die Fluktuation ist in den Unternehmen, so auch beim Kanton Obwalden, ein erheblicher Kostenfaktor. Publierte Kostenbeispiele gehen je nach Quelle, Funktion und Situation von 30 bis 300 Prozent eines entsprechenden Bruttojahreslohns aus. Die durch die Fluktuation verursachten Kosten beim Wechsel einer Führungskraft in der kantonalen Verwaltung belaufen sich schätzungsweise auf ca. 80 bis 120 Prozent eines Jahreslohns.

2.5 Wie hoch ist der Rücklauf von qualifizierten Bewerbungen bei der Ausschreibung von Kader-/Schlüsselstellen?

Insgesamt wurden im Jahr 2020 65 Stellen öffentlich ausgeschrieben. Darauf haben sich total 818 Personen beworben. Durchschnittlich sind pro Stelle 12,58 Bewerbungen eingegangen. Von den ausgeschriebenen Stellen waren neun für Führungskräfte. Auf diese haben sich 71 Personen beworben. Durchschnittlich sind auf Führungsstellen somit 7,88 Bewerbungen eingegangen.

2.6 Was unternimmt der Regierungsrat, um diese hohe Fluktuation zu vermindern? Bezogen auf die unter Ziffer 2.3 aufgeführten häufigsten Austrittgründe wurden verschiedene Massnahmen durch den Regierungsrat abgeleitet und umgesetzt.

„Ich verstehe mich nicht mehr mit meinem/meiner Vorgesetzten“

Seit dem 1. Januar 2016 ist bei der Übernahme einer neuen Führungsfunktion eine standardisierte Führungsausbildung zu absolvieren. Damit werden die Kadermitarbeitenden mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet, damit sie die gestellten Anforderungen erfüllen können. In den Führungslehrgängen werden wesentliche Konzepte und Instrumente zur erfolgreichen Gestaltung der Führungsaufgabe vermittelt, die Führungskompetenz wird durch Reflexion und aktives Training erweitert und die neuen Führungskräfte gewinnen Rollenklarheit und Sicherheit für die Führungsarbeit. Eine individuelle Potenzial- oder Führungsanalyse mit einem ausführlichen Feedbackgespräch ist Bestandteil jeder Führungsausbildung.

„Der Lohn stimmt nicht mehr“

Aufgrund des Rückstands hinsichtlich der bezahlten Löhne im Vergleich zur Benchmarkregion hat der Regierungsrat 2019 beschlossen, dem Kantonsrat in den Jahren 2020 bis 2023 strukturelle Lohnmassnahmen zu beantragen.

„Es gibt Probleme mit Kollegen und Kolleginnen oder dem Team“

Im 2019 wurde die Weisung Personalveranstaltungen und besondere Leistungen für die Mitarbeitenden überarbeitet. Diese soll ein gutes Arbeitsklima fördern, die effektive Zusammenarbeit unterstützen und unsere wertschätzende Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Die Wichtigkeit eines jährlichen Teambuilding-Anlasses wurde thematisiert und verstärkt.

„Das Aufgabengebiet gefällt mir nicht mehr“

Im Jahr 2020 wurde ein Refresher-Workshop zum Thema Beurteilungs- und Fördergespräche für die Führungskräfte durchgeführt. Darin ging es insbesondere auch darum, mit den Mitarbeitenden herausfordernde, attraktive und motivierende Ziele, welche im Zusammenhang mit ihren Aufgaben stehen, zu vereinbaren. Zudem sollen mit den individuellen Zielen die fachliche, methodische und persönliche Weiterentwicklung mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen positiv beeinflusst werden.

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die aktuelle Nettofluktuationsrate (freiwillige Austritte) von 6,94 Prozent tatsächlich zu hoch ist. Fluktuation ist keineswegs nur unerwünscht und hat mithin auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Eine hohe Fluktuationsrate wirkt sich jedoch als Know-how-Verlust und finanziell negativ aus. Viele Unternehmen geben keine genauen Zahlen bezüglich der Fluktuation bekannt. Sind Zahlen verfügbar, so liegen diese für grössere Unternehmen meist zwischen fünf und 15 Prozent. Die Berechnungsgrundlagen dieser Angaben sind aber nicht verfügbar und können sich durchaus unterscheiden. In aller Regel darf davon ausgegangen werden, dass eine Fluktuationsrate von rund fünf bis zehn Prozent eine günstige Grösse darstellt. In dieser Grössenordnung kann damit gerechnet werden, dass eine gesunde Auffrischung stattfindet und dennoch kein grösserer Substanzverlust eintritt. Allerdings ist dieser Wert differenziert zu betrachten. Verlassen vor allem die Kader- bzw. Schlüsselpersonen das Unternehmen und können diese Stellen nicht zeitgerecht ersetzt werden, wird die Auftragserfüllung gefährdet. Für Stellen mit durchschnittlich kurzer Einarbeitung kann eine bedeutend höhere Fluktuationsrate gut verkraftet werden.

- 2.7 Bis Ende 2020 mussten in der Verwaltung 20 Stellen abgebaut werden. Ist es aus Sicht des Regierungsrats möglich, das breite Aufgabenspektrum mit dem verbleibenden Stellenetat zu bewältigen?

Mittlerweile hat sich in verschiedenen Bereichen in der Verwaltung gezeigt, dass aufgrund des Stellenabbaus und einer gleichzeitigen Zunahme von Aufgaben (z.B. Umsetzungen von Bundesgesetzgebungen) die Arbeitsbelastung deutlich zugenommen hat. Neben etlichen Prozessoptimierungen hat der Regierungsrat als weitere Massnahme beschlossen, dass die Departemente die Schalteröffnungszeiten ihrer unterstellten Organisationseinheiten bei Bedarf punktuell verkürzen können. Damit kann die Arbeitsqualität und Arbeitsquantität gesteigert und die Arbeitsbelastung für die betroffenen Mitarbeitenden reduziert werden. Nur so können die anfallenden Aufgaben weitgehendst effizient und zur Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger weiterhin in der geforderten Qualität erfüllt werden.

Weiter hat sich herausgestellt, dass die Verwaltung in der normalen Lage ihre Aufträge nur noch knapp erfüllen kann. In verschiedenen Organisationseinheiten müssen aufgrund der Arbeitsbelastung bei den Mitarbeitenden die Aufgaben stark priorisiert werden und verschiedene Projekte (z.B. Redesign Kantonswebseite, Totalrevision Prämienverbilligung, Bedrohungsmanagement, Wirkungsbericht Tourismusgesetz, Überprüfung Rahmenkonzept Qualitätsmanagement Volksschule sowie Landschaftsentwicklungskonzepte) mussten zurückgestellt werden. Die aktuelle Corona-Krise zeigt deutlich auf, wo die Grenzen einer kleinen und sehr schlanken Verwaltung liegen. Während der Corona-Pandemie können mit dem aktuellen Personalbestand die Aufgaben in gewissen Bereichen nicht mehr vollumfänglich erfüllt werden. Die Durchhaltefähigkeit der Mitarbeitenden ist aufgrund der sehr starken Beanspruchung teilweise nicht mehr gegeben und die Handlungsfreiheit stark eingeschränkt. Es wird sich zeigen, inwieweit die Organisation zukünftig aufgrund dieser Erfahrungen angepasst werden muss.

- 2.8 Wie gedenkt der Regierungsrat, Amtsstellen mit besonders engen Ressourcen, wie zum Beispiel das Gesundheitsamt, die Schuldienste, das Volkswirtschaftsamt, kurz- bzw. mittelfristig zu stärken?

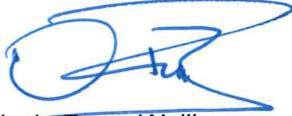
Der Regierungsrat ist sich der schwierigen Situation bezüglich der knappen personelle Ressourcen bewusst. Viele Ämter sind mit dem Tagesgeschäft stark belastet. Hinzu kommen zusätzliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie, welche ebenfalls bewältigt werden müssen. Kurzfristig kann der Regierungsrat für den Abbau eines Arbeitsüberhangs oder für die Erledigung besonderer Aufgaben zeitlich befristete Aushilfsstellen bewilligen. Davon hat er bereits in der Vergangenheit mehrmals Gebrauch machen müssen. Nach wie vor ist die finanzielle Situation des Kantons Obwalden aber angespannt und es muss im jeweiligen Einzelfall genau analysiert werden, ob die Aushilfsstelle tatsächlich notwendig und unverzichtbar ist.

Sofern es die finanzielle Situation erlaubt, kann sich der Regierungsrat vorstellen, mittelfristig den Personalstopp aufzuheben und bei ausgewiesenem Bedarf punktuell wieder zusätzliche unbefristete Stellen zu genehmigen.

Protokollauszug an:

- Mitglieder des Kantonsrats sowie übrige Empfänger der Kantonsratsunterlagen (mit Interpellationstext)
- Mitglieder des Regierungsrats
- Finanzdepartement
- Personalamt
- Staatskanzlei
- Ratssekretariat Kantonsrat

Im Namen des Regierungsrats



Nicole Frunz Wallimann
Landschreiberin



Versand: 27. April 2021