

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 13. Dezember 2011

### **1531. Berichterstattung über die Austrittsgründe und die Personalfluktuatation 2010**

#### **1. Ausgangslage**

Gemäss § 139 Abs. 1 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz wird vor dem Austritt mit dem oder der Angestellten ein Austrittsgespräch geführt. Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 1071/2009 die Finanzdirektion beauftragt, ihm jährlich über die Austrittsgespräche nach Direktion, Geschlecht und Lohnklasse sowie ergänzend über die Personalfluktuatation Bericht zu erstatten.

Die Direktionen und die Staatskanzlei führen Austrittsgespräche mit Mitarbeitenden, die freiwillig kündigen, ordentlich oder vorzeitig pensioniert werden oder in einer befristeten Anstellung mit einer Anstellungsdauer von mindestens einem Jahr tätig waren.

Dem Personalamt werden die Austrittsgründe, das Geschlecht und die Lohnklassen aller im Vorjahr ausgetretenen Mitarbeitenden jährlich gemeldet.

Die Personalfluktuatation umfasst den Umfang der erfolgten Austritte und wird nach Brutto- und Nettofluktuatation unterschieden. Die Bruttofluktuatation berücksichtigt sämtliche Austritte von Mitarbeitenden pro Amt und Direktion. Die Nettofluktuatation umfasst nur die freiwilligen Austritte der Mitarbeitenden (Kündigungen) pro Amt und Direktion. Sie wird auf der Grundlage der Anzahl Anstellungsverhältnisse berechnet und gibt insbesondere Hinweise zur Attraktivität des Arbeitgebers und zur Mitarbeiterzufriedenheit. Aus diesen Gründen beruht die Berichterstattung gemäss RRB Nr. 1071/2009 auf der Nettofluktuatation.

Zur Gegenüberstellung der Anzahl durchgeführten Austrittsgespräche mit der Nettofluktuatation werden bei den Austrittsgründen ausschliesslich die Rückmeldungen der Mitarbeitenden berücksichtigt, die gekündigt haben. Gemäss RRB Nr. 1071/2009 ist für die Lehrpersonen der Volks-, Mittel- und Berufsfachschulen die Erhebung der Austrittsgründe gesondert in Zusammenarbeit zwischen der Bildungsdirektion und dem Personalamt zu erarbeiten. Aufgrund der grossen Anzahl Anstellungen von Lehrpersonen mit entsprechend vielen Austritten und der dezentralen Strukturen (bei den Volksschullehrpersonen sind

die Gemeinden die Anstellungsbehörden) werden keine persönlichen Austrittsgespräche geführt. Die Austrittsgründe wurden im Bereich der Volksschulen mittels eines berufsspezifischen Onlinefragebogens durch das Statistische Amt erhoben. Die Erhebung der Austrittsgründe der Lehrpersonen und des Verwaltungspersonals der Mittel- und Berufsfachschulen wird erstmals für 2012 stattfinden.

In der Berichterstattung sind das Verwaltungs- und Betriebspersonal gemäss Personalverordnung und das Polizeipersonal gemäss Kantonspolizeiverordnung des Lohnreglementes 01 sowie das Lehrpersonal der Volksschulen berücksichtigt. Die Berichterstattung zu den konsolidierten Auswertungen der Austrittsgründe sowie der Nettofluktuation wurde zentral durch das Personalamt erstellt und durch die Direktionen und die Staatskanzlei überprüft.

## **2. Berichterstattung zu den Austrittsgründen 2010**

In der Berichterstattung werden ausschliesslich die Hauptaustrittsgründe aufgeführt. Die Auswertung der weiteren Austrittsgründe führte zu keinen weiteren Erkenntnissen. Die Staatskanzlei verzeichnete 2010 nur zwei Austritte und wird deshalb aus Datenschutzgründen in der Berichterstattung nicht aufgeführt.

Das Kapitel 2.1 berücksichtigt das Verwaltungs- und Betriebspersonal gemäss der Personalverordnung und das Polizeipersonal gemäss der Kantonspolizeiverordnung des Lohnreglementes 01 sowie das Lehrpersonal und die Schulleitungen der Volksschulen. Im Kapitel 2.2 sind ausschliesslich das Verwaltungs- und Betriebspersonal gemäss der Personalverordnung und das Polizeipersonal gemäss der Kantonspolizeiverordnung des Lohnreglementes 01 berücksichtigt. Das Lehrpersonal und die Schulleitungen der Volksschulen sind nicht berücksichtigt, da die Lohnklassen nicht Bestandteil der Onlinebefragung waren.

### ***2.1 Austrittsgründe nach Geschlecht und Direktion***

Die Direktionen meldeten für 2010 insgesamt 1284 Austrittsgründe. Davon bezogen sich 231 auf Pensionierungen und 51 auf abgelaufene befristete Anstellungsverhältnisse, die gemäss den Ausführungen in der Ausgangslage (vgl. Ziff. 1) in der folgenden Tabelle 1 nicht aufgeführt sind. Die Tabelle 1 gibt einen Überblick aller Austrittsgründe nach Geschlecht je Direktion.

Tabelle 1: Austrittsgründe nach Geschlecht und Direktion

Austrittsgründe	Justiz und Inneres		Sicherheit		Finanzen		Volks- wirtschaft		Gesundheit		Bildung <sup>1)</sup>		Bauten		Total
	F <sup>2)</sup>		M		F		M		F		M		F		
	M <sup>2)</sup>	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Lebensumstände	11	2	16	15	4	1	6	3	43	21	129	21	2	7	281
Berufliche Entwicklung	10	11	18	15	2	7	6	10	43	21	59	22	7	11	242
Arbeitsinhalt	6	1	1	1	1	1	1	2	9	5	47	21	-	1	97
Führung	1	5	-	4	4	5	2	4	14	11	80	31	2	1	164
Entwicklungsmöglichkeiten	2	-	-	1	-	-	1	-	4	2	4	2	1	-	17
Arbeitsklima	1	-	-	-	1	-	1	-	4	1	24	7	-	-	39
Anstellung	-	1	-	-	-	-	-	-	4	3	119	35	-	-	162
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>121</b>	<b>64</b>	<b>462</b>	<b>139</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>1002</b>

<sup>1)</sup> ohne Lehrpersonen der Mittel- und Berufsfachschulen

<sup>2)</sup> F steht für Frauen, M steht für Männer

*Kommentar:*

Von 1002 gemeldeten Austrittsgründen waren 690 von Frauen und 312 von Männern.

Die Austritte stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit den Lebensumständen (281) und der beruflichen Entwicklung (242). Beide Kategorien machen zusammen rund 52% der gemeldeten Austrittsgründe aus. Die restlichen 48% der gemeldeten Austrittsgründe entfallen auf die Kategorien Führung (164), Anstellung (162), Arbeitsinhalt (97), Arbeitsklima (39) und Entwicklungsmöglichkeiten (17).

**2.2 Austrittsgründe nach Lohnklassen und Geschlecht**

Tabelle 2 zeigt die Austrittsgründe des Verwaltungs- und Betriebspersonals und des Polizeipersonals gemäss der Kantonspolizeiverordnung (LR 01) nach Lohnklassen und Geschlecht.

Tabelle 2: Austrittsgründe 2010 nach Lohnklassen (LK) – LR 01

Austrittsgründe	LK 1–10		LK 11–20		LK 21–29		Total
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
Lebensumstände	23	17	75	35	7	1	158
Berufliche Entwicklung	18	12	79	60	7	13	189
Arbeitsinhalt	4	1	21	9	2	2	39
Führung	6	2	24	30	1	3	66
Entwicklungsmöglichkeiten	2	–	7	3	–	–	12
Arbeitsklima	1	1	6	–	–	–	8
Anstellung	1	–	3	4	1	–	9
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>33</b>	<b>215</b>	<b>141</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>481</b>

*Kommentar:*

Die Verteilung der Austrittsgründe nach Lohnklassen zeigt, dass die meisten Rückmeldungen zu den Austrittsgründen von Mitarbeitenden der mittleren Lohnklassen (356) erfolgten, gefolgt von den Mitarbeitenden der tieferen Lohnklassen (88) und der höheren Lohnklassen (37).

Für die Mitarbeitenden der Lohnklassen 1 bis 10 standen die Austrittsgründe vorrangig im Zusammenhang mit den Lebensumständen (40) und der beruflichen Entwicklung (30). Bei den Mitarbeitenden der mittleren Lohnklassen (356) stand sowohl bei den Frauen (79) als auch bei den Männern (60) die berufliche Entwicklung im Vordergrund. Am zweithäufigsten wurden von den Frauen (75) und den Männern (35) Gründe im Zusammenhang mit den Lebensumständen genannt. Für 66 Mitarbeitende stand für ihren Austritt das Thema Führung im Vordergrund.

Die Mitarbeitenden der Lohnklassen 21 bis 29 begründeten ihre Austritte am häufigsten im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung (20), gefolgt von den Lebensumständen (8).

### **2.3 Austritte und Nettofluktuation sowie Rückmeldungsquote pro Direktion**

Die Tabelle 3 zeigt die Austritte ohne Pensionierungen und Ablauf eines befristeten Anstellungsverhältnisses des Verwaltungs- und Betriebspersonals, des Polizeipersonals gemäss der Kantonspolizeiverordnung des Lohnreglementes 01 und der Lehrpersonen der Volksschulen, die Nettofluktuation und die Anzahl Rückmeldungen sowie die Rückmeldungsquote der Austrittsgründe 2010 pro Direktion. Das Lehrpersonal der Mittel- und Berufsschulen ist nicht berücksichtigt (vgl. Kapitel 1).

Tabelle 3: Austritte und Nettofluktuation sowie Rückmeldungsquote 2010 pro Direktion

Direktion	Austritte	Nettofluktuation	Rückmeldungen	Rückmeldungsquote
Direktion der Justiz und des Innern	106	5,91%	51	48%
Sicherheitsdirektion	84	2,30%	71	85%
Finanzdirektion	39	4,31%	26	67%
Volkswirtschaftsdirektion	54	6,27%	36	67%
Gesundheitsdirektion	252	9,16%	185	73%
Bildungsdirektion <sup>1)</sup>	1533	11,06%	601	39%
davon Verwaltungspersonal	141	6,95%	80	57%
davon Lehrpersonen <sup>1)</sup>	1392	11,76%	521	37%
Baudirektion	57	3,82%	32	56%
<b>Total</b>	<b>2125</b>	<b>8,40%</b>	<b>1002</b>	<b>47%</b>

<sup>1)</sup> einschliesslich Lehrpersonen und Schulleitungen der Volksschulen, jedoch ohne Lehrpersonen der Mittel- und Berufsfachschulen

#### *Kommentar:*

2010 verzeichnen die Direktionen ohne die Lehrpersonen der Mittel- und Berufsfachschulen insgesamt 2125 Austritte. Es waren zwischen 39 Austritte in der Finanzdirektion und 1533 Austritte in der Bildungsdirektion zu verzeichnen. Die hohe Anzahl Austritte in der Bildungsdirektion ist insbesondere durch Mehrfachanstellungen, Gemeindewechsel und Lektionenreduktionen, die zum Wechsel der Anstellungsbehörde führen, von Lehrpersonen der Volksschulen verursacht.

Die Nettofluktuation aller Direktionen liegt durchschnittlich bei 8,40% und bewegt sich zwischen 2,30% in der Sicherheitsdirektion und 11,06% in der Bildungsdirektion. Die Werte der Nettofluktuation widerspiegeln berufsgruppenspezifische Merkmale der Direktionen wie z. B. die Mehrfachanstellungen in der Bildungsdirektion und die Monopolberufe der Polizei in der Sicherheitsdirektion.

Das Verhältnis zwischen Austritten (2125) und Anzahl Rückmeldungen (1002) weist eine Quote von 47% auf. Hierbei zeigt die Sicherheitsdirektion mit 85% eine hohe Quote und die Bildungsdirektion mit 39% eine tiefe Quote. Die tiefe Quote der Bildungsdirektion ist zum einen darin begründet, dass mit austretenden Verwaltungsmitarbeitenden an den Mittel- und Berufsfachschulen keine Austrittsgespräche geführt wurden, da diese zukünftig wie die Lehrpersonen mittels Onlinefragebogen befragt werden. Zum andern ist sie auf die Mehrfachanstellungen der Lehrpersonen zurückzuführen. Grund dafür ist, dass das Statistische Amt des Kantons die Austrittsgründe der Lehrpersonen unabhängig von der Anzahl bestehender Anstellungen zählt, die Nettofluktuation jedoch auf der Basis jedes bestehenden Anstellungsverhältnisses berechnet wird. Schliesslich werden die Austrittsgründe mittels Onlinefragebogen und nicht im persönlichen Gespräch erfasst, was auch eine tiefere Rücklaufquote nach sich zieht.

Wie bereits in der Ausgangslage erwähnt, werden die Austrittsgründe der Lehrpersonen der Mittel- und Berufsfachschulen erstmals für 2012 ausgewertet. Deshalb wurden die vorangehenden Auswertungen ohne diese Berufsgruppe dargestellt. Die Nettofluktuation 2010 kann trotzdem ausgewiesen werden: Sie beträgt 2,71%.

### **3. Zusammenfassung**

Die Auswertungen der Austrittsgründe zeigen, dass die Mitarbeitenden des Verwaltungs- und Betriebspersonals und der Lehrpersonen der Volksschulen hauptsächlich aufgrund der beruflichen Entwicklung und der persönlichen Lebensumstände ihr Anstellungsverhältnis beendet haben.

Die Nettofluktuationen der Direktionen weisen grössere Unterschiede auf, was auf berufsgruppenspezifische Besonderheiten zurückzuführen ist, insgesamt jedoch im Bereich der gewünschten Toleranz liegen. Einzig die Quote der Rückmeldungen der Austrittsgründe zeigt in mehreren Direktionen einen Verbesserungsbedarf. Die Anzahl der Rückmeldungen sollte sich zukünftig der Anzahl der Austritte annähern.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Bericht des Personalcontrollings betreffend die Austrittsgründe und die Personalfluktuatun 2010 wird zur Kenntnis genommen.

II. Die Direktionen führen vor dem Austritt mit der oder dem Angestellten ein Austrittsgespräch. Sie berücksichtigen die wichtigsten Erkenntnisse der Berichterstattung über die Austrittsgründe und die Personalfluktuatun 2010.

III. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

**Husi**