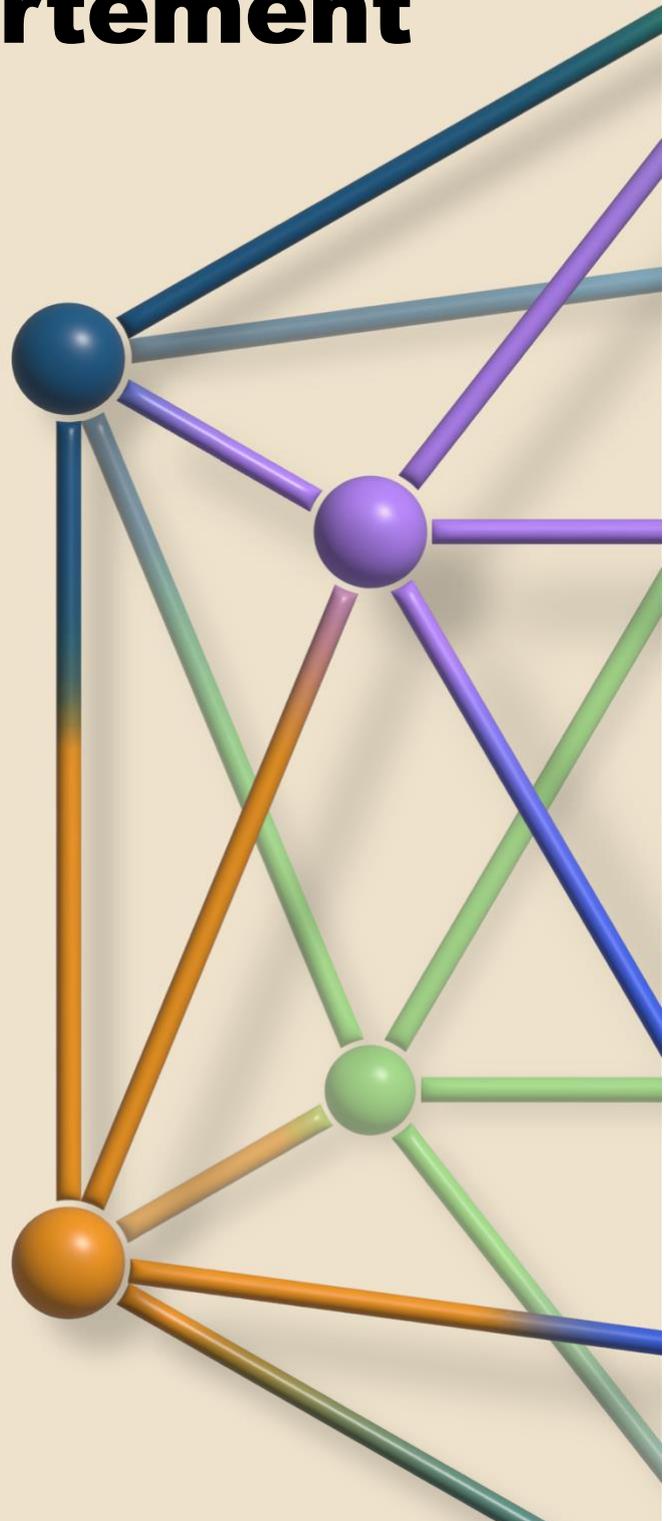


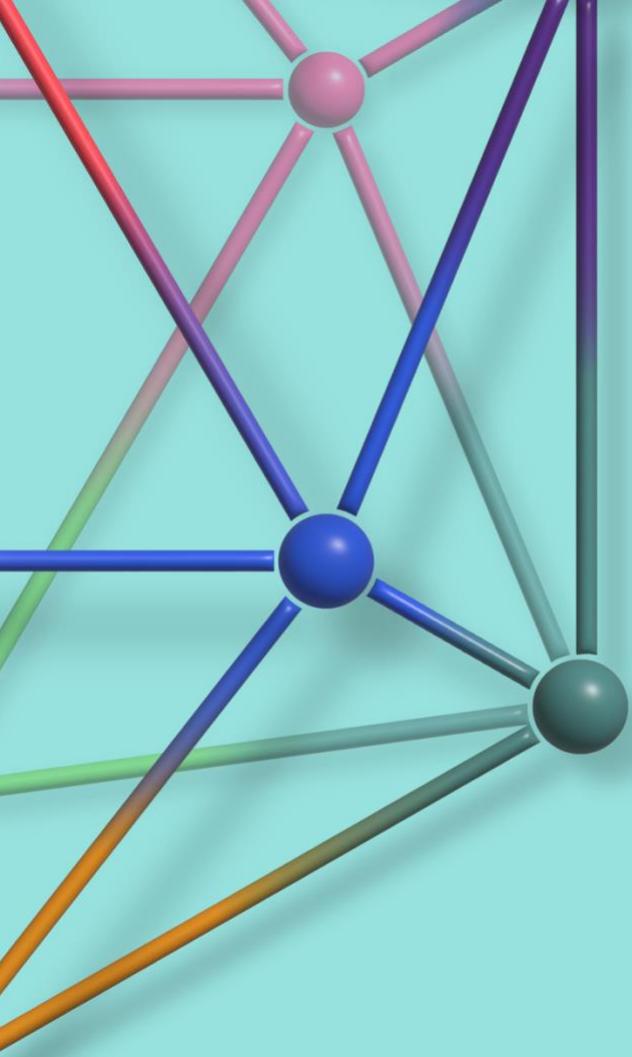


# Strategie Human Resources Präsidialdepartement 2024–2027



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Auftrag und Haltung Human Resources Präsidialdepartement</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Schwerpunkte und Massnahmen</b>	<b>10</b>
3.1	Führung stärken und Organisationseinheiten übergreifende Zusammenarbeit in den Bereichen Führung und Personal entwickeln	10
3.2	Mitarbeiter*innen gewinnen, halten und entwickeln	11
3.3	Zusammenführung und Weiterentwicklung Human Resources PRD umsetzen	12
<b>4</b>	<b>Umsetzungsplanung</b>	<b>14</b>



«Unsere Mitarbeiter\*innen leisten täglich Ausserordentliches. Ich freue mich sehr, mit dieser HR-Strategie gegenüber den Mitarbeiter\*innen im PRD ein Zeichen zu setzen, dass sie unser wichtigstes Gut sind. Und es ist mir ein wichtiges Anliegen, dass wir auf der Departementsebene den Austausch zu Führung noch stärker pflegen.»

*Corine Mauch, Stadtpräsidentin*

# 1 Vorwort

Das Präsidialdepartement (PRD) bietet eine breite Palette an Leistungen für die Menschen, die in Zürich wohnen und arbeiten, und für die Unternehmen, die in der Stadt gegründet wurden oder sich hier niedergelassen haben. Es wahrt die wirtschaftlichen und politischen Interessen der Stadt im In- und Ausland, kümmert sich um das Zivilstands- und Bestattungswesen sowie die Einwohnerinnen- und Einwohnerkontrolle. Das PRD ist verantwortlich für die Pflege und Förderung der Kultur und die Verwaltung der städtischen Museen, für die Erarbeitung von Stadtentwicklungszielen und Grundlagen der Stadtplanung. Es kümmert sich um die Koordination von Ausländerfragen, die Förderung der Gleichstellung von Frauen, Männern, Lesben, Schwulen, Bisexuellen, intergeschlechtlichen und trans Menschen, die Bereitstellung und Publikation statistischer Informationen, die Archivierung und Dokumentation der städtischen Aktivitäten sowie um die Koordination überdepartementaler, strategisch bedeutender Grossprojekte. Der Stab der Stadtpräsidentin und die Zentralen Dienste erbringen Dienstleistungen für das gesamte Präsidialdepartement und für weitere Bereiche der Stadtverwaltung.

All diese Leistungen werden von den folgenden Organisationseinheiten erbracht:

- Bevölkerungsamt (BVA)
- Departementssekretariat (DS; Stab Stadtpräsidentin, Zentrale Dienste)
- Fachstelle für Gleichstellung (ZFG)
- Kultur (KTR)
- Museum Rietberg (MRZ)
- Projektstab Stadtrat (PSS)
- Stadtarchiv (SAR)
- Stadtentwicklung (STEZ)
- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

Die Spezialverwaltungsbehörden Stadttammann- und Betreibungsämter (SBA) sowie die Friedensrichterämter (FRA) sind dem PRD administrativ zugeordnet.

Die Organisationseinheiten machen das PRD zu einem diversen und vielfältigen Departement mit ganz unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Die Zusammenarbeit findet insbesondere innerhalb der eigenen Organisationseinheit statt. Der Austausch zu Querschnittsthemen, mitunter Personal und Führung, ist auch über diese Grenze hinweg innerhalb des Departements wichtig und notwendig.

Mit rund 550 festangestellten Mitarbeiter\*innen<sup>1</sup> und rund 420 Personen in Spezialanstellungsverhältnissen<sup>2</sup> (Stand 31.8.2023) ist das PRD das kleinste Departement der Stadt Zürich. Es verfügt über die höchste Anzahl an und gleichzeitig

<sup>1</sup> Exkl. Personal Stadttammann- und Betreibungsämter (SBA), inkl. Personal Friedensrichterämter (FRA)

<sup>2</sup> Anstellungen mit öffentlich-rechtlichem Vertrag, Dolmetschende, Auftragsverhältnisse, Kommissionsmitglieder, Lernende und Praktikant\*innen

über die kleinsten Organisationseinheiten mit rund zehn bis rund 220 festangestellten Mitarbeiter\*innen.

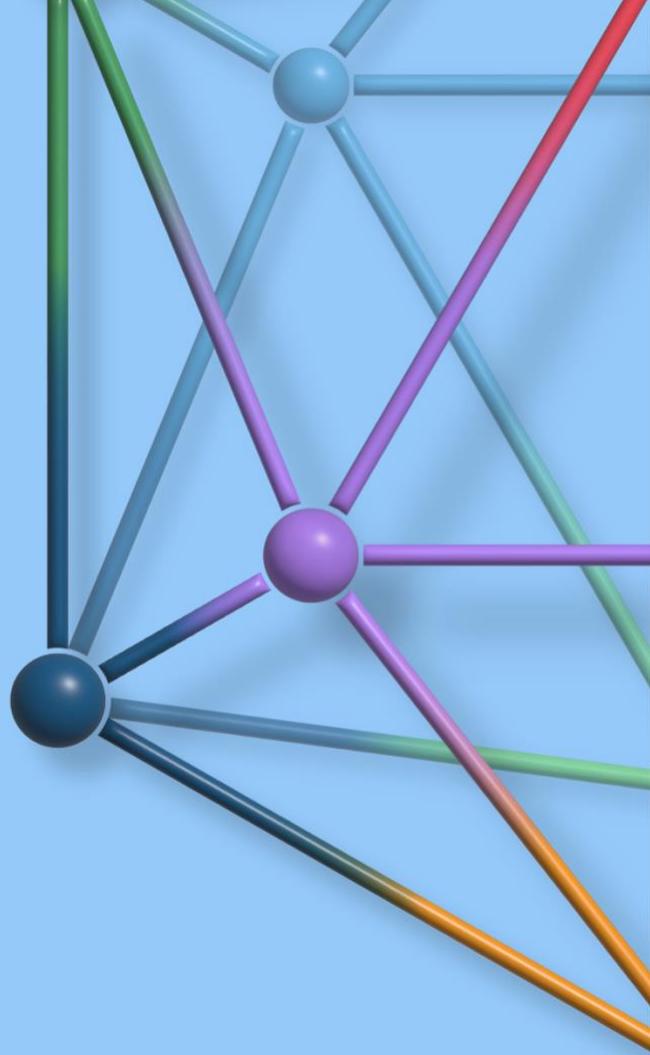
Diese Vielfalt und Diversität im PRD stellen ebenso vielfältige und unterschiedliche Anforderungen an das Personalmanagement. Die Aufgabe von Human Resources ist es, die Organisationseinheiten dabei optimal zu unterstützen.

Das PRD wird die Human Resources-Abteilungen des Museums Rietberg, des Bevölkerungsamts und des PRD 2024/2025 zu einer Abteilung zusammen führen. Deren Dienstleistungen erfolgen neu aus einer Hand und unter dem Dach «Human Resources PRD»<sup>3</sup>. Nutzen und Chance der Zusammenführung bestehen darin, das Personalmanagement verstärkt strategisch auszurichten. Wir stärken damit das Humankapital und nehmen uns den gemeinsamen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, der digitalen Transformation oder den sich wandelnden Ansprüchen an die Arbeitswelt vertieft an. Zudem nutzen wir Synergien, stärken die Zusammenarbeit und gestalten Prozesse einheitlicher und schlanker. Das HR-Knowhow setzen wir gezielter und massgeschneidert ein.

Die Strategie Human Resources Präsidialdepartement 2024–2027 ist ergänzend zur städtischen HR-Strategie 2023–2026 zu verstehen und bildet die Grundlage, die festgelegten Schwerpunkte und Massnahmen in den nächsten vier Jahren zu erreichen. Die Umsetzung erfolgt in Zusammenarbeit und in einem regelmässigen Austausch mit der Stadtpräsidentin und den Dienstchef\*innen. Im Rahmen eines Verstetigungsprozesses wird die Strategie Human Resources Präsidialdepartement im Rhythmus von vier Jahren erneuert.

Die folgenden Seiten bilden Auftrag und Haltung von Human Resources PRD ab und zeigen auf, welche Schwerpunkte und Massnahmen geplant sind.

<sup>3</sup> Ausgenommen von der Betreuung und den Dienstleistungen durch Human Resources PRD ist die Spezialverwaltungsbehörde Stadtammann- und Betreibungsämter.



«Ein Arbeitsklima für Bestleistungen schaffen wir, indem Führungskräfte die Selbstverständlichkeit leben, die eigene Haltung in der Führungsarbeit zu reflektieren. Sie nehmen sich die Zeit, mit Peers, mit ihren Führungskräften und mit HR darüber auszutauschen und zusammen Schritte zu gehen. Das ist eine aktive Führungskultur. Von jeder Führungskraft, auf jeder Stufe, im ganzen PRD.»

*Christine Bodmer, Leiterin Human Resources*

## **2 Auftrag und Haltung Human Resources Präsidialdepartement**

Human Resources PRD ist das Eingangstor für alle Fragen rund um das Personalmanagement im PRD. In enger Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten ist Human Resources PRD zuständig für die Umsetzung der HR-Steuerungs-, HR-Leistungs- und HR-Supportprozesse (siehe Abbildung 1). Je nach Thema liegt die Prozessverantwortung bei Human Resources PRD oder bei Human Resources Zürich (HRZ). HRZ als Querschnittsamt für die gesamte Stadtverwaltung erarbeitet und koordiniert die rechtlichen und personalpolitischen Grundlagen für den Stadtrat als Arbeitgeber, stellt wesentliche HR-Instrumente zur Verfügung und unterstützt in der Umsetzung. Des Weiteren bietet HRZ Dienstleistungen wie beispielsweise Bildungsangebote und Case Management am Arbeitsplatz an. Human Resources PRD ist in regelmässigem Kontakt mit HRZ und stellt die Abstimmung und die Umsetzung der HR-Themen im PRD gezielt sicher.

Zu den Kund\*innen von Human Resources PRD zählen neben Mitarbeiter\*innen und Führungskräften auch potenzielle Arbeitnehmer\*innen. Ein zentraler Erfolgsfaktor von Human Resources PRD ist das profunde Verständnis der Kernaufgaben seiner Organisationseinheiten. Human Resources PRD nimmt situationsbezogen verschiedene Rollen ein, sei dies als Dienstleisterin, als Kooperationspartnerin oder als Aufsichtsorgan. Es handelt proaktiv, umsichtig und allparteilich und berücksichtigt dabei stets die Vielfalt, die Gleichstellung und die Inklusion von allen Menschen, die beim PRD arbeiten oder arbeiten möchten. Es setzt sich ein für eine hohe Professionalität und Qualität sowie für die Gestaltung von effizienten und digitalisierten Prozessen und Standards.

Ein Bedarf an erweiterten oder neuen Dienstleistungen prüft Human Resources PRD sorgfältig und sucht nach geeigneten Lösungen. Dabei verliert Human Resources PRD nicht die übergeordnete Sicht des Departements, agiert innerhalb der städtischen Rahmenbedingungen und nutzt oder schafft Organisationseinheiten übergreifende Synergien, wo dies zweckdienlich ist.

Human Resources PRD nutzt sein Knowhow zu den Aufgaben und Besonderheiten des PRD, um die Interessen des Departements wirkungsvoll in die städtischen HR-Gremien einzubringen.

### HR-Steuerungsprozesse



- HR-Strategie
- Strategisches HR-Controlling
- Positionierung Arbeitgeberin
- Arbeitgeber-/ Arbeitnehmerbeziehungen
- HR-Digitalisierung
- HR-Compliance
- HR-Grundlagen & Personalrecht

### HR-Leistungsprozesse



- Personalgewinnung & Onboarding
- Personalbetreuung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Personalbeurteilung
- Gehaltsmanagement
- Personal- & Führungsentwicklung
- Organisationsberatung
- Personaltrennung & Offboarding

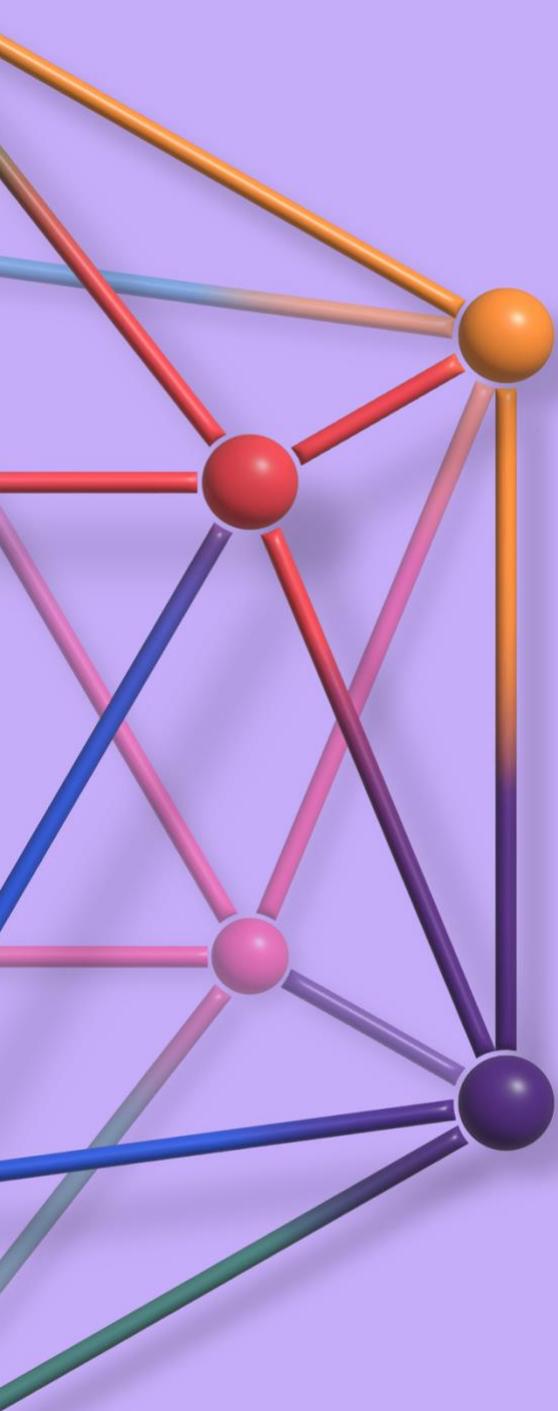
### HR-Supportprozesse



- Personal- & Kursadministration, Lohnabrechnung
- Personalkommunikation & -marketing
- Personalplanung & operatives HR-Controlling
- Zeitmanagement & HR-Fachapplikationen

Abbildung 1: HR-Prozesse<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fachintranet HR Stadt Zürich, [HR: Prozessverantwortliche \(stzh.ch\)](https://www.stzh.ch/hr/Prozessverantwortliche), letzter Zugriff 14.12.2023



«Dem PRD und den Dienstabteilungen stellen sich grosse Herausforderungen, die wir gemeinsam besser bewältigen können. Wir müssen in der Führung und im Personalmanagement verstärkt Synergien nutzen und unser vielfältiges Knowhow über die Grenzen der Dienstabteilungen und Organisationseinheiten verfügbar machen.»

*Pius Landolt, Departementssekretär*

## **3 Schwerpunkte und Massnahmen**

2024–2027 sollen in der Führung und im Personalmanagement drei Schwerpunkte gesetzt werden:

- Führung stärken und Organisationseinheiten übergreifende Zusammenarbeit in den Bereichen Führung und Personal entwickeln;
- Mitarbeiter\*innen gewinnen, halten und entwickeln;
- Zusammenführung und Weiterentwicklung Human Resources PRD umsetzen.

Pro Schwerpunkt definieren wir verschiedene Massnahmen, die nachfolgend erläutert werden.

### **3.1 Führung stärken und Organisationseinheiten übergreifende Zusammenarbeit in den Bereichen Führung und Personal entwickeln**

Führung und Zusammenarbeit sind wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur. Das gemeinsame Verständnis und eine kontinuierliche Weiterentwicklung verantworten die Führungskräfte und Human Resources PRD gemeinsam.

Die Führungskräfte setzen sich gemeinsam in periodischen Abständen mit den Herausforderungen in der Führung auseinander. Sie fördern die übergreifende Zusammenarbeit in den Bereichen Führung und Personal und nehmen so die eigene Führungsverantwortung noch aktiver wahr.

Human Resources PRD ist für Führungskräfte Sparringpartner in täglichen und in strategischen Personal- und Führungsfragen. Human Resources PRD wahrt dabei auch departementale Interessen, identifiziert Organisationseinheiten übergreifende Themenfelder, nimmt sie auf und nutzt und schafft Synergien.

#### **3.1.1 Führungs-, Informations- und Kommunikationsgefässe**

Bestehende, Organisationseinheiten übergreifende Führungs-, Informations- und Kommunikationsgefässe (zum Beispiel Konferenz der Dienstchef\*innen, bilaterale Austausche auf Stufe Departement) werden geprüft und bei Bedarf den aktuellen Anforderungen angepasst. Um die Führung und die strategische Zusammenarbeit sowie die Vernetzung im Departement zu stärken, setzen wir neue Gefässe um (zum Beispiel Retraite des obersten Kaders, Führungsveranstaltung für Führungskräfte des PRD).

#### **3.1.2 Besetzung von Führungspositionen**

Bei der Besetzung von Führungspositionen legen wir einheitliche Prozesse und Instrumente fest, um die erforderlichen Kompetenzen zukünftiger Führungskräfte sicherzustellen.

### **3.1.3 Führung mit Kennzahlen**

Zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Führung der Organisationseinheiten wird ein digitales Managementcockpit erarbeitet. Dieses beinhaltet relevante Kennzahlen, welche die Managementtätigkeit unterstützen und die Führungskräfte zur Ausübung ihrer Führungsverantwortung aktiv nutzen.

### **3.1.4 Zusammenarbeit Human Resources PRD – Organisationseinheiten**

Die Zuständigkeiten und Ansprechpersonen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen sind bei Human Resources PRD klar festgelegt, um die Zusammenarbeit weiter zu verstärken. Human Resources PRD prüft die Anforderungen an die örtliche Nähe der Dienstleistungserbringung und stellt die ganzheitliche Umsetzung sicher.

## **3.2 Mitarbeiter\*innen gewinnen, halten und entwickeln**

Das PRD und dessen Organisationseinheiten leisten einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität der Stadt Zürich als Arbeitgeberin.

Dazu unterstützt Human Resources PRD Führungskräfte bei der Personalgewinnung, evaluiert bestehende Prozesse und das Anpassungspotenzial, um Fachkräfte zu gewinnen.

Im Weiteren fördert das PRD Mitarbeiter\*innen, indem es Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt und nach Möglichkeit anbietet. Damit trägt das PRD dazu bei, dass Mitarbeiter\*innen motiviert und längerfristig für die Stadt arbeiten und marktfähig bleiben.

Das PRD trägt seinen Mitarbeiter\*innen Sorge und leistet einen Beitrag zu ihrer Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

### **3.2.1 Gewinnung von Fachkräften**

Zur Gewinnung von Fachkräften wird der Prozess optimiert. Dabei setzt Human Resources PRD auf zeitgemässe, agile und für die Organisationseinheiten passende Methoden und Instrumente.

### **3.2.2 Entwicklung der Mitarbeiter\*innen**

Für die Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter\*innen und zur aktiven Gestaltung der Nachwuchs- und Nachfolgeplanung entwickelt das PRD ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument und setzt dieses gezielt ein. Den Bedarf eruieren wir im Vorfeld sorgfältig, um das Instrument breit einsetzen zu können.

### **3.2.3 Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter\*innen**

Die Führungskräfte tauschen sich im Rahmen ihrer Führungsverantwortung regelmässig aktiv mit ihren Mitarbeiter\*innen zu Leistungsfähigkeit und Gesundheit am Arbeitsplatz aus und leiten wo nötig mögliche Massnahmen ab. Ergänzend eruiert das PRD Massnahmen, die den Mitarbeiter\*innen als Beitrag zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit direkt zukommen.

## **3.3 Zusammenführung und Weiterentwicklung Human Resources PRD umsetzen**

Human Resources PRD beinhaltet die Funktionen und Rollen, die den Aufgaben und Anforderungen aus dem Tagesgeschäft und aus der Strategie Human Resources gerecht werden. Dabei wird auf eine zeitgemässe, effiziente und resiliente Organisation geachtet.

### **3.3.1 Kompetenzen, Prozesse und Instrumente**

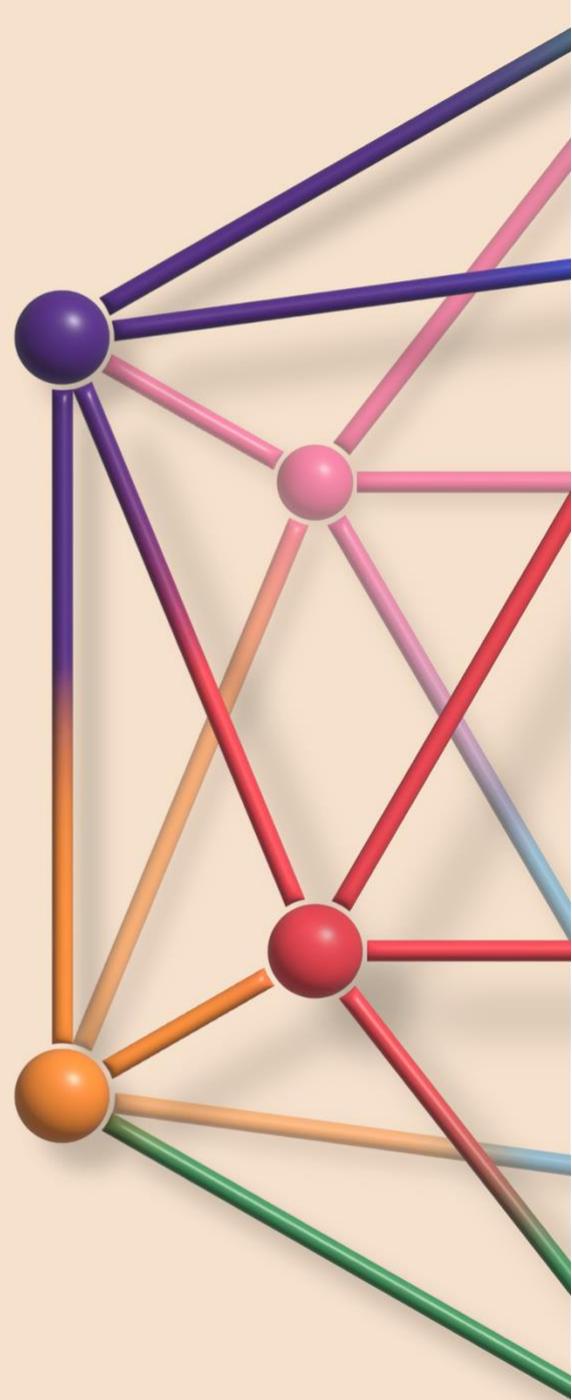
Human Resources PRD stellt die erforderlichen Kompetenzen, Prozesse und Instrumente sicher, um die HR-Dienstleistungen gegenüber den Organisationseinheiten partnerschaftlich, professionell und kundennah zu erfüllen. Dabei setzt Human Resources PRD auf eine tragfähige Organisationsstruktur und passende Funktionsprofile. Ergänzend ist die Zusammenarbeit mit weiteren Fachpartner\*innen wichtig.

Die Prozesse und Instrumente der zu vereinenden HR-Abteilungen werden bei Human Resources PRD sorgfältig harmonisiert und standardisiert sowie digitalisiert.

### **3.3.2 Review Organisations- und Strategieentwicklung**

Human Resources PRD setzt geeignete Instrumente ein für die Team- und Organisationsentwicklung von Human Resources PRD. Zudem prüft Human Resources PRD die Wirksamkeit der neuen Organisationsstruktur und leitet bei Bedarf Optimierungen in die Wege.

Die Stadtpräsidentin, die Dienstchef\*innen und Human Resources PRD setzen sich regelmässig mit den Herausforderungen in Personal- und Führungsfragen auseinander. Sie prüfen das Ergebnis der aktuellen Schwerpunkte und Massnahmen der Strategie Human Resources und passen diese gegen Ende der Gültigkeitsdauer für die neue Periode entsprechend an.



«Mitarbeiter\*innen bilden das Herzstück unserer Stadtverwaltung. Führungskräfte sollten daher Mitarbeiter\*innen motivieren, unterstützen und entwickeln, um gemeinsam die Effizienz und die Effektivität der Stadtverwaltung zu steigern.»

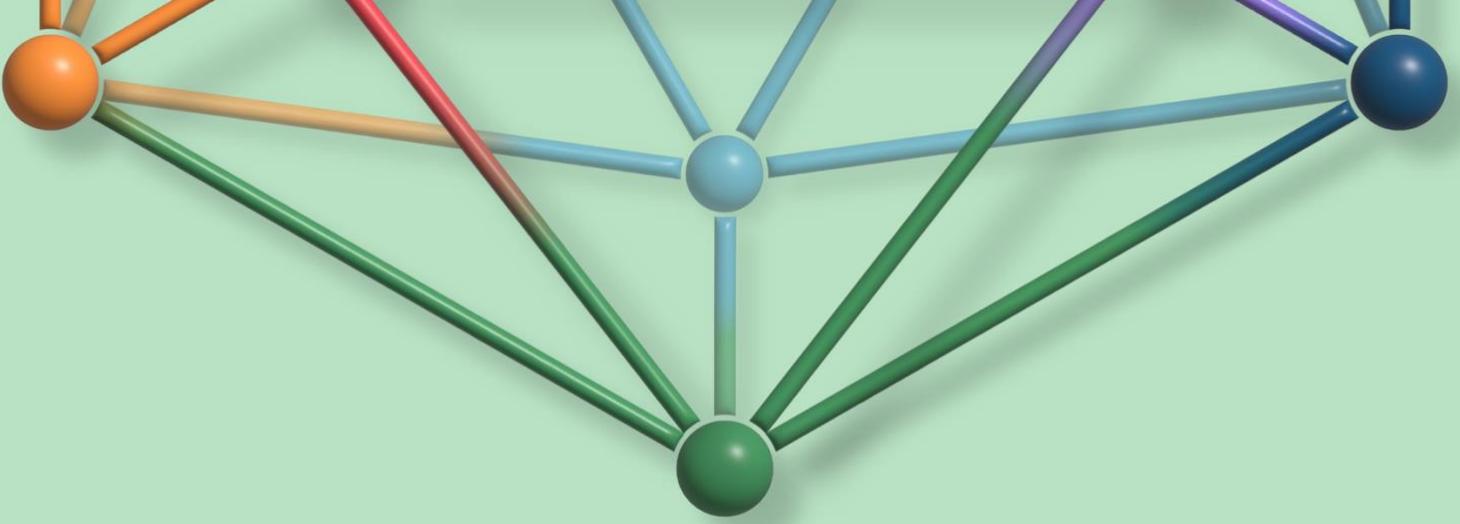
*Mauro Baster, Co-Direktor Statistik Stadt Zürich*

## 4 Umsetzungsplanung

Massnahme	Lead Beteiligt	Start Erarbeitung	Umsetzung abgeschlossen oder Go-live*
Angepasste und neue Führungs-, Informations- und Kommunikationsgefässe	Departementssekretär und Human Resources PRD <i>Stadtpräsidentin, Stab, Dienstchef*innen</i>	1.3.2024	Laufend bis 31.12.2025
Verstärkte Zusammenarbeit zwischen Human Resources PRD und den Organisationseinheiten	Human Resources PRD <i>Dienstchef*innen</i>	Teil 1: 1.7.2024 (HR BVA - HR PRD) Teil 2: 1.5.2025 (HR MRZ - HR PRD)	Teil 1: 31.12.2024 Teil 2: 31.12.2025
Erforderliche Kompetenzen, harmonisierte und standardisierte Prozesse und Instrumente im HR	Human Resources PRD	Teil 1: 1.7.2024 (HR BVA - HR PRD) Teil 2: 1.5.2025 (HR MRZ - HR PRD)	Teil 1 und Teil 2: Laufend / 31.12.2026
Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter*innen	Führungskräfte Human Resources PRD	laufend 1.10.2024	fortwährend 1.1.2026
Optimierung Prozess, Methoden und Instrumente zur Gewinnung von Fachkräften	Human Resources PRD <i>Führungskräfte</i>	1.1.2025	1.10.2025
Einheitliche Prozesse und Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen	Human Resources PRD <i>Dienstchef*innen</i>	1.1.2025	1.10.2025
Instrument zur Entwicklung der Mitarbeiter*innen und zur Nachwuchs-/Nachfolgeplanung	Human Resources PRD <i>Dienstchef*innen, Führungskräfte</i>	1.1.2025	1.7.2026
Qualitätssicherung und Weiterentwicklung durch Führung mit Kennzahlen	Finanzen und Controlling <i>Departementssekretär, Human Resources PRD, Dienstchef*innen</i>	1.1.2025	1.1.2026
Review Organisations- und Strategieentwicklung	Human Resources PRD und Departementssekretär <i>Stadtpräsidentin, Dienstchef*innen</i>	1.7.2025	31.12.2027

Tabelle 1: Umsetzungsplanung Massnahmen Strategie Human Resources PRD.

\*Verschiebungen möglich

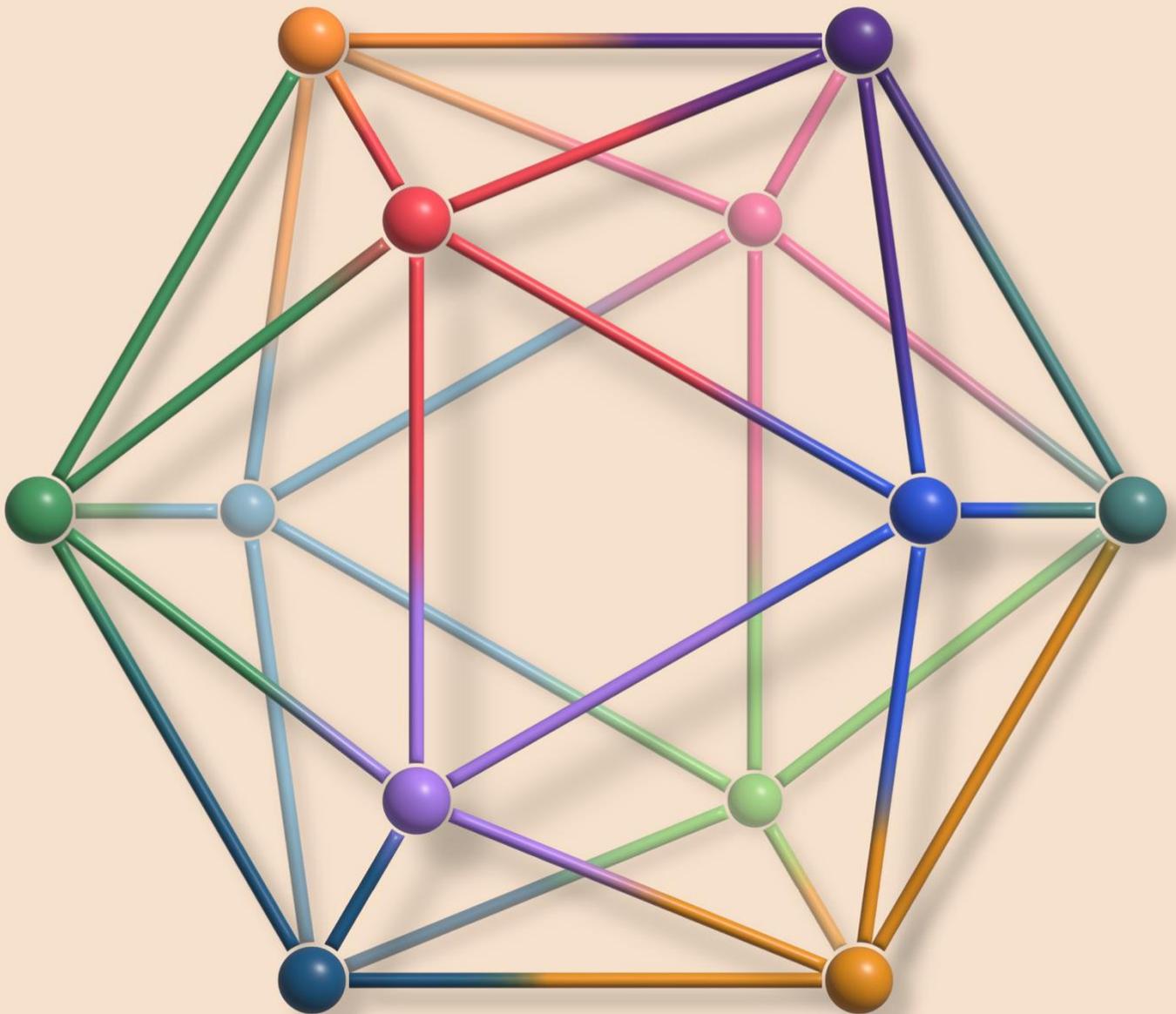


«Die Herausforderung, die richtigen Menschen für die richtige Aufgabe zu gewinnen und einsetzen zu können, setzt ein gutes Zusammenspiel zwischen HR und Linienführung voraus. Um kontinuierliche Organisationsentwicklung zu betreiben und eine stärkenbasierte Führung zu etablieren, brauchen wir ein HR als strategischen Partner der Unternehmensführung.»

*Vanessa Aebli, Direktorin Bevölkerungsamt*

«Gerade bei kleineren Dienstabteilungen ist es für die Zusammenarbeit wichtig, verschiedene Kompetenzen zu vernetzen, Wissen zu teilen und sich ergänzende Stärken zusammen zu bringen, damit Ziele gemeinsam besser erreicht und Ressourcen für die Weiterentwicklung freigespielt werden können.»

*Andrea Wild, Direktorin Stadtarchiv*



### Erläuterung zur Grafik

Unter dem Titel «Syntegrity» hat 1994 der britische Management-Kybernetiker Stafford Beer das dreidimensionale geometrische Modell erschaffen, dessen Architektur der Ikosaeder bildet. «Syntegrity» stellt die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch in Organisationen und in grossen Gruppen von Menschen dar. Die Knoten stehen für verschiedene Aufgaben oder Wissensgebiete, die Streben für die Menschen. Damit soll die Vernetzung gefördert und mit der Integration von verschiedenen Perspektiven die Erarbeitung von adäquaten Lösungen in einer zunehmend komplexen Umwelt ermöglicht werden. Entsprechend vereint «Syntegrity» die Begriffe «Synergie» und «Integration».

«Syntegrity» veranschaulicht einerseits die angestrebte verstärkte Zusammenarbeit im Präsidialdepartement in den Bereichen Führung und Personal wie auch den Entstehungsprozess der HR-Strategie unter Einbezug der Dienstabteilungen und verschiedenen Funktionen.

Stadt Zürich  
Präsidialdepartement  
Zentrale Dienste, Human Resources  
Stadthausquai 17  
8001 Zürich  
T+ 41 44 412 11 11  
prd-hr@zuerich.ch  
stadt-zuerich.ch/prd