

## **KANTONSRATSPROTOKOLL**

Sitzung vom 10. September 2024  
Kantonsratspräsident Zehnder Ferdinand

### **P 91 Postulat Bucher Markus und Mit. über das Einrichten einer Möglichkeit für Kantonsangestellte einfach Vorschläge für Einsparungen und Effizienzsteigerungen zu melden / Finanzdepartement**

Der Regierungsrat beantragt teilweise Erheblicherklärung.  
Maria Pilotto beantragt Ablehnung.  
Markus Bucher hält an seinem Postulat fest.

Markus Bucher: Ich stelle erfreut fest, dass bereits in vielen Dienststellen ein kontinuierlicher Optimierungsprozess stattfindet. Ich würdige diese Praxis explizit. Gleichzeitig sehe ich darin aber auch eine Schwäche im System. Je nachdem wie stark eine Dienststelle für dieses Thema affin und offen ist, wird etwas getan oder eben nicht. Dadurch vergeben wir ein grosses Potenzial für eine Verbesserung, Kosteneinsparung und Optimierung. Aus diesem Grund halte ich an meinem Postulat fest. Mein Kernanliegen ist ein niederschwelliges Angebot, das allen Angestellten des Kantons, zum Beispiel auch dem Housekeepingteam, zur Verfügung steht. Damit sollen alle Mitarbeitenden dazu ermutigt werden, ihre Ideen nicht nur für sich zu behalten, sondern diese ohne grosse Hürden weiterzugeben. Das Sammeln dieser Ideen in einem wie auch immer gearteten Briefkasten ist aus meiner Sicht ohne grossen administrativen Aufwand möglich. Vor allem mit dem Umzug ins kantonale Verwaltungsgebäude am Seetalplatz (KVSE) sehe ich eine grosse Chance. Diese Neuorganisation birgt viele Möglichkeiten, Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren, vorgängig oder auch nach dem Umzug. Dabei werden die Inputs direkt von der Front, von einzelnen Mitarbeitenden, sehr wertvoll sein. Dass von dieser Einsparung jene Person direkt profitieren soll, welche das Anliegen eingebracht hat, gehört für mich dazu. Zum einen werden die engagierten Mitarbeitenden ohne zeitliche Verzögerung belohnt und nicht erst bei zukünftigen Lohnverhandlungen. Zum anderen werden auch weitere Angestellte dazu motiviert, sich über Verbesserungen Gedanken zu machen. Zusammenfassend kann man sagen: Man soll das eine tun und das andere nicht lassen und unbedingt die bestehenden Projekte weiterlaufen lassen, aber gleichzeitig ein unterschwelliges Angebot für alle Mitarbeitenden des Kantons einrichten. Das Postulat hilft mit, unseren Kanton zu optimieren, Kosten einzusparen und engagierte Mitarbeitende zu fördern.

Maria Pilotto: Es ist erfreulich, dass Markus Bucher und auch der Regierungsrat das Potenzial der Mitarbeitenden sehen: die Mitarbeitenden als Profis in Bezug auf ihre Prozesse und um in diesem Bereich Verbesserungen anzuregen. Gemäss Stellungnahme der Regierung ist die kontinuierliche Verbesserung gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung oder dem Umzug ins KVSE in den Vordergrund gerückt. Das Thema der kontinuierlichen

Verbesserung ist aus Sicht der SP-Fraktion für die aktuelle und künftige Arbeit der Verwaltung wichtig. Trotzdem lehnen wir das Postulat ab, dies aufgrund der Vorzeichen, die dem Anliegen zugrunde liegen. Laut Titel geht es nur um Einsparungen. Das ist auch wichtig, reicht uns aber nicht, da es nur um Einsparungen und Effizienz geht. Es geht auch um einen monetären Anreiz. Damit wird impliziert, dass die Mitarbeitenden ohne diesen finanziellen Anreiz keine Verbesserungen anregen würden. Die Expertise der Mitarbeitenden soll von den vorgesetzten Personen, der Regierung und auch von uns als Kantonsrat umfassend berücksichtigt werden. Aber nicht nur bei Einsparungen oder Effizienzsteigerungen, sondern auch bei Verbesserungen, die allenfalls auch etwas kosten: Beispielsweise wenn die Verwaltung erklärt, dass sie mehr Personal benötigt, weil sie sonst ihre Aufgaben nicht mehr erfüllen kann. Wenn dies fachlich begründet ist, möchten wir, dass auch solche Verbesserungsvorschläge anerkannt, wo möglich umgesetzt und gewürdigt werden. Der kontinuierlichen Verbesserung der Mitarbeitenden werden wir sicher im Rahmen von Luzern Connect und des Umzugs ins KVSE die nötige Aufmerksamkeit schenken, denn das sind wir dem Personal schuldig. Das vorliegende Postulat lehnen wir jedoch ab.

Gaudenz Zemp: Selbstverständlich ist die FDP-Fraktion ebenfalls dafür, die Effizienz und die Kosten permanent im Auge zu behalten. Was die Mittel dazu angeht vertreten wir jedoch die Meinung der Regierung. Für Whistleblowing-Geschichten ist eine zentrale Stelle sicher sinnvoll, aber nicht für Verbesserungsvorschläge bezüglich Effizienz und Kosten. Das ist Führungssache. Jede einzelne Teamleitung muss für eine Kultur besorgt sein, bei der die Mitarbeitenden solche Ideen melden. Dieses Thema muss immer wieder angesprochen werden, beispielsweise auch beim jährlichen Beurteilungs- und Förderungsgespräch. Ich gehe davon aus, dass auch eine Putzquipe geführt wird. Auch dort sollte eine Führungsperson mit der entsprechenden Führungskultur die Angestellten darin unterstützen, Ideen zu haben und diese einbringen zu können. Eine Organisation muss so geführt werden, dass alle kreativ und vorausschauend arbeiten. Das ist eine Frage der Arbeitskultur. Wir sehen keine zentrale Stelle, wo man notabene der vorgesetzten Person seine Anliegen meldet. Grundsätzlich könnte das Postulat abgelehnt werden. Da die Regierung bezüglich der systematischen Umsetzung des Anliegens Potenzial erkennt, stimmen wir jedoch der teilweisen Erheblicherklärung zu.

Reto Frank: Laut Stellungnahme der Regierung wird in einigen Dienststellen ein Verbesserungsprozess der Führung kontinuierlich unterstützt, gefördert und vorgelebt. Das ist aber noch nicht in allen Dienststellen der Fall. Die Umsetzung eines systematischen Verbesserungsprozesses mit Einbezug aller Mitarbeitenden ist also noch nicht überall erfolgt. Somit besteht Bedarf, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in allen Dienststellen eingeführt wird und alle Mitarbeitenden mit einfachen und effizienten Mitteln mit eingebunden werden, wie im Postulat skizziert. Vorschläge für Einsparungen und Effizienzsteigerungen sollen von den Mitarbeitenden mit einfachen Mitteln und ohne Hürden abgegeben werden können. Die Vorschläge sind von der entsprechenden Dienststelle zu prüfen und allenfalls in die Verwaltungsabläufe zu integrieren. Gleichzeitig sollen aber auch Anreize für innovationsfördernde Prozesse geschaffen werden, und die Mitarbeitenden sollen in irgendeiner Form am Erfolg teilhaben. Ziel soll sein, die Prozesse weiter zu verbessern im Sinn von Lean- und Qualitätsmanagement und die Kosten zu senken, um so das Unternehmen «kantonale Verwaltung» effizienter zu machen. Diese Schwerpunkte müssen in allen Ebenen und in der ganzen Tiefe innerhalb der Führungsstruktur umgesetzt und gelebt werden. Da die Führung ein zentraler Faktor für die Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist, muss sie entsprechend geschult werden. In der kantonalen Verwaltung werden diese kontinuierlichen Verbesserungsprozesse bereits von einigen Dienststellen aktiv gelebt. Die Forderung des Postulanten ist aber, dass sich alle Dienststellen

daran beteiligen. Die SVP-Fraktion stimmt der teilweisen Erheblicherklärung zu.

Franziska Rölli: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist wichtig, um Organisationen von innen weiterzuentwickeln und auf aktuelle Herausforderungen zügig und passend zu reagieren. Für uns ist es wichtig, dass auch die Verwaltung dieses Mittel aktiv nützt und ihre Prozesse laufend verbessert. Auf Vorschläge von Mitarbeitenden soll eingegangen werden. Können die Vorschläge erfolgreich umgesetzt werden, sollen sie auch entsprechend gewürdigt werden. Erfreulicherweise ist das in vielen Dienststellen bereits gelebter Alltag. Nun zusätzlich eine zentrale Stelle für diese Verbesserungen zu schaffen und für erfolgreiche Vorschläge eine Vergütungspflicht einzuführen, ist aus unserer Sicht nicht zielführend. Eine zentrale Stelle verkompliziert den Prozess unnötig und verlangsamt die sachlich korrekte Beurteilung der Vorschläge. Auch die Vergütungspflicht ist nicht unproblematisch, da sie den Teamaspekt von Verbesserungsideen vernachlässigt. Wie einige Studien zeigen, können monetäre Belohnungen sogar der intrinsischen Motivation schaden. Viel wichtiger ist es aus Sicht der GLP-Fraktion, dass weiter an einer positiven Fehlerkultur gearbeitet wird und die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden gestärkt werden. Deshalb begrüßen wir es sehr, dass die Regierung die bestehenden Instrumente systematisch auf alle Mitarbeitenden ausweiten möchte. Wir folgen somit dem Antrag der Regierung und stimmen der teilweisen Erheblicherklärung zu.

Fabrizio Misticoni: Die Regierung zeigt in ihrer Stellungnahme auf, in welcher Form das Anliegen des Postulanten bereits grösstenteils umgesetzt und die Feedbackkultur gepflegt wird. Aus Sicht der Grünen Fraktion zeigt die Regierung ebenso schlüssig auf, welche Schwierigkeiten und potenziell zusätzliche Ineffizienz mit einer solchen zentralen Meldestelle entstehen könnten. Gleichzeitig sehen wir die Umsetzung einer finanziellen Belohnung als schwierig. Zum einen wäre dies wohl mit einem grossen Aufwand verbunden, den Nutzen in Franken zu eruieren. Zum anderen wäre es ebenso schwierig und möglicherweise auch unfair, genau zu bestimmen, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter welchen Einspareffekt bewirkt hat. Wir möchten aber betonen, dass die Möglichkeit eines Mitarbeitendenfeedbacks bei der Verbesserung von Prozessen nicht nur auf die Effizienz zielen sollte. Mit den Digitalisierungsbestrebungen, dem Start von Luzern Connect und dem Umzug ins KVSE bieten sich aus unserer Sicht viele Chancen, um alte Prozesse neu zu denken, in allen Departementen effizienter, aber auch kundenorientierter zu arbeiten und Prozesse neu zu gestalten. Aus den genannten Gründen stimmt die Grüne Fraktion der teilweisen Erheblicherklärung zu.

Daniel Piazza: Das Postulat zielt nicht nur darauf ab, Kosten zu senken, sondern auch darauf, Prozesse effizienter zu gestalten und die Kreativität unserer Mitarbeitenden zu fördern. Es geht um mehr als nur ums Sparen: Es geht um eine lernende, agile Organisation, die sich kontinuierlich verbessert. Wer diesen Vorschlag als reine Sparmassnahme versteht, übersieht die Chance, unsere Verwaltung durch Innovation zukunftsfähiger zu machen, ganz nach dem Motto: Zusammen sind wir stärker. Es wurde auch erwähnt, dass die Führungskräfte das Thema Verbesserung innerhalb ihrer Teams selber organisieren sollen. Ja, das tun sie bereits, aber das Postulat ergänzt diese Bemühungen in sinnvoller Weise. Es schafft einen einfachen Weg, Ideen direkt und unbürokratisch einzubringen, was die Arbeit der Führung unterstützt, anstatt sie zu ersetzen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist bereits in vielen Bereichen erfolgreich im Einsatz, gerade auch in der Privatwirtschaft. Das Postulat erweitert diesen Ansatz, indem es allen Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, ihre Ideen einzubringen. So schaffen wir eine Kultur, in der nicht nur die Führungsebene, sondern alle Angestellten Verantwortung für Verbesserungen übernehmen können. Darum geht es in diesem Postulat. Deshalb bitten wir Sie, das Postulat erheblich zu erklären.

Für den Regierungsrat spricht Finanzdirektor Reto Wyss.

Reto Wyss: Das Sammeln guter Ideen von Mitarbeitenden ist sicher ein gutes und adäquates Mittel, um sich kontinuierlich verbessern zu können. Das Postulat sieht vor, dass die entsprechenden Vorschläge auch mit einer Provision entschädigt werden sollen. Die Regierung erwartet von den Führungskräften, dass sie gegenüber Vorschlägen von Mitarbeitenden nicht nur eine Offenheit zeigen, sondern dass diese geradezu gefördert werden. Wir erkennen das Potenzial von Vorschlägen der Mitarbeitenden aus ihrem Berufsalltag. Ich glaube, dass dies auch bereits gelebte Praxis ist. Die aktuelle Praxis funktioniert gut, aber es besteht noch Verbesserungspotenzial. In diesem Sinn ist die Regierung mit dem Grundanliegen einverstanden und bittet Sie, der teilweisen Erheblicherklärung zuzustimmen.

In einer Eventualabstimmung zieht der Rat die teilweise Erheblicherklärung der Erheblicherklärung mit 77 zu 29 Stimmen vor. In der definitiven Abstimmung erklärt der Rat das Postulat mit 87 zu 21 Stimmen teilweise erheblich.