

Der Regierungsrat des Kantons Thurgau an den Grossen Rat

24

EA 134

326

Frauenfeld, 16. Juni 2026
Nr. 349

**Einfache Anfrage von Reto Ammann, Daniel Eugster und Stephan Tobler vom
29. April 2026 „AVP und Handlungsfeld 2: Wie steigert der Kanton Effizienz und
Transparenz?“**

Beantwortung

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Im Zentrum der Aufgaben- und Verzichtsplanung (AVP 2025–2027) stehen Massnahmen mit Gesetzes- oder Verordnungsanpassungen. Damit zielt die AVP 2025–2027 auf Ausgaben mit einer mittleren oder starken Gebundenheit. Im Unterschied dazu legt das Handlungsfeld 2 (Aufwand in den Globalbudgets) der Finanzstrategie 2026–2032 vom 17. März 2026 den Fokus auf schwach gebundene Ausgaben, die primär in den Leistungsbereichen der Globalbudgets der Ämter und Betriebe vorkommen. Das Handlungsfeld 2 ist damit nicht Teil der AVP 2025–2027. Mit dem Handlungsfeld 2 will der Regierungsrat erreichen, dass die schwach gebundenen Ausgaben in den Globalbudgets gegenüber dem Vorjahresbudget maximal 1 Prozent ansteigen. Die Steuerungsgrösse „schwach gebundene Ausgaben“ zeigt die Ausgaben an, die innert Jahresfrist verändert werden können. Die einzelnen Ämter sind damit angehalten, ihre Tätigkeiten unter Effizienzgesichtspunkten konsequent zu überprüfen.

Um weitere Kosten zu dämpfen, werden sämtliche neuen oder erweiterten Aufgaben kritisch geprüft. Dasselbe gilt für den Ressourceneinsatz, um diese zu erfüllen. Ausserdem werden Digitalisierungsmöglichkeiten genutzt, um administrative Abläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen. Dass dies nicht nur Theorie ist, sondern auch gelebt wird, zeigt die Tatsache, dass der Kanton Thurgau im schweizweiten Vergleich die schlankste Verwaltung in der Schweiz hat¹. Auf 1'000 Einwohnerinnen und Einwohner kommen rund 18 Vollzeitstellen (Schweizer Durchschnitt: 33). Dies belegt auch die

¹ Vgl. dazu ausführlich Beantwortung vom 11. März 2025 der Motion „Stellenplafonierung“ vom 20. März 2024 (GR 20/MO 59/670), S. 4–8.

Studie des Instituts für Schweizer Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern (IWP).² Die jüngsten Rechnungsergebnisse unterstreichen die Ausgabendisziplin. So hat der Personal- und Sachaufwand in der Rechnung 2025 lediglich um 5 Mio. Franken oder 0.7 Prozent gegenüber dem Rechnungsjahr 2024 zugenommen. Das Budget 2025 wurde gar mit 10.7 Mio. Franken oder 1.5 Prozent unterschritten.

Überdies ist darauf hinzuweisen, dass ein wesentlicher Teil des Stellenwachstums, das in der Begründung der vorliegenden Einfachen Anfrage mit der strategischen Personalsteuerung und der Frage nach der systematischen Kürzung von 10–15 Stellenprozenten bei der Wiederbesetzung implizit angesprochen ist, auf Entwicklungen und Faktoren zurückgeht, die der Regierungsrat nicht beeinflussen kann³. Im Zeitraum 2019 bis 2024 sind von den 335.31 neuen Soll-Stellen insgesamt 82.17 Stellen aufgrund von Beschlüssen des Bundes und des Grossen Rates geschaffen worden. Ohne diese exogen beschlossenen Stellen wäre das Stellenwachstum im Einklang mit dem Bevölkerungswachstum⁴.

Frage 1: Welche konkreten Ansätze verfolgt der Regierungsrat, um im „Handlungsfeld 2“ die Effizienz zu steigern und gleichzeitig die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten?

Wiederbesetzungen werden bedarfsgerecht, aufgabenbezogen und unter Berücksichtigung von gesetzlichen Aufträgen und Leistungsanforderungen überprüft. Jede Wiederbesetzung ist von der zuständigen Departementschefin, dem zuständigen Departementchef oder dem Staatsschreiber zu bewilligen. Die Departemente und Ämter überprüfen zudem ihre Organisationsstrukturen, Prozesse und Ressourceneinsätze laufend. Dies schliesst nicht nur den Personalaufwand mit ein, sondern auch den Sachaufwand. In verschiedenen Bereichen wurden in den vergangenen Jahren umfassende Reorganisationen, Prozessharmonisierungen sowie Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Dabei stehen insbesondere moderne Organisationsformen, standardisierte und vereinfachte Abläufe, elektronische Geschäftskontrollen, digitale Schnittstellen und zeitgemässe Arbeitsmittel im Vordergrund. Durch diese kontinuierlichen Optimierungen konnten Effizienzsteigerungen erzielt und der zusätzliche Ressourcenbedarf trotz wachsender Aufgaben und steigender Bevölkerungszahlen abgedeckt werden, was sich in der darge-

² Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern (IWP), Staatliche und staatsnahe Beschäftigung in der Schweiz: Neuer Bericht 2024, Abbildung 13: Wachstum und Niveau der Vollzeit-äquivalente je Einwohner nach Kantonen (https://www.iwp.swiss/paper/staatliche-und-staatsnahe-beschaeftigung-in-der-schweiz/public_employment_2024.html).

³ Vgl. dazu ausführlich Beantwortung vom 10. Dezember 2024 der Interpellation „Stellenentwicklung in den Ämtern“ vom 20. Dezember 2023 (GR 20/IN 58/618), S. 4–8.

⁴ Vgl. Beantwortung vom 10. Dezember 2024 der Interpellation „Stellenentwicklung in den Ämtern“ vom 20. Dezember 2023 (GR 20/IN 58/618), S. 3–4.

legten schlanken Verwaltung spiegelt. Der wesentliche Treiber des steigenden Ressourcenbedarfs liegt in neuen Aufgaben, die dem Kanton zugewiesen werden.

Um die Attraktivität der Kantonalen Verwaltung Thurgau (KVTG) als Arbeitgeberin und somit die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten, ist es zentral, nebst den allgemein bekannten Faktoren wie einer guten Führung, einem wertschätzenden Umfeld, Sinnstiftung und attraktiven Lohnnebenleistungen auch eine flexible Lohnpolitik sicherstellen zu können. Wie in der Beantwortung vom 3. März 2026 der Einfachen Anfrage „Befristeter Verzicht auf Teuerungsausgleich, Lohnerhöhungen und Stufenanstieg in der kantonalen Verwaltung vom 14. Januar 2026 (GR 24/EA 99/250), S. 3, Kap. 2, ausgeführt, sind die durchschnittlichen Verwaltungslöhne des Kantons Thurgau niedriger als in den Nachbarkantonen St. Gallen und Zürich. Der Mix aus Arbeitsinhalten, Lohnpolitik, Sinnstiftung und anderem muss ausgewogen und attraktiv bleiben. Dem ist Sorge zu tragen.

Frage 2: Wie beurteilt der Regierungsrat den Vorschlag, freie Stellen durch Fluktuation zu Pensionierungen systematisch mit 10–15 Prozent weniger Stellenprozenten neu zu besetzen?

Eine pauschale und systematische Reduktion von 10 bis 15 Stellenprozenten bei Wiederbesetzungen ist nicht zielführend. Zum einen sichert der etablierte Prozess, dass jede freiwerdende Stelle grundsätzlich hinterfragt wird. Zum anderen birgt eine systematische, pauschale Reduktion mehrere Risiken, wenn sie ohne Rücksicht auf die konkrete Stelle erfolgt:

Erstens wäre eine Stelle, die nur noch zu 85 bis 90 Stellenprozent ausgeschrieben ist, deutlich weniger attraktiv für Bewerberinnen und Bewerber als eine Stelle zu 100 Stellenprozent, vor allem dann, wenn die Bewerberin oder der Bewerber erfährt, dass die Stelle zuvor höherprozentig besetzt war. Die Rekrutierung würde dadurch deutlich erschwert.

Zweitens stellt eine Fluktuation keinen sachlichen Grund für Pensenreduktionen dar. Vielmehr würde dies implizieren, das Stellen überdotiert sind, was aufgrund der einleitenden Bemerkungen nachweislich nicht der Fall ist.

Drittens erreichen neu eingestellte Personen erst nach einer Einarbeitungszeit und mit entsprechender Erfahrung dieselbe Effizienz wie langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Just in dieser Einarbeitungszeit das Pensum zu reduzieren, kann nur darin münden, dass sich die Qualität der Dienstleistungen und die Bearbeitungszeit der KVTG verschlechtern.

Viertens lässt eine pauschale Reduktion unberücksichtigt, in welchem Team und welchem Amt sich eine neu zu besetzende Stelle befindet. Können Unterbesetzungen und Einarbeitungsphasen von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in grossen Einheiten überbrückt werden, indem Gleitzeit aufgebaut oder Ferien verschoben werden, ist das in kleinen Einheiten nicht möglich, sondern es treten sofort eine Qualitätseinbusse und das Risiko ein, dass die neue Person aufgrund der Umstände nicht bleibt. Eine starre Kürzungsvorgabe nach dem Giesskannenprinzip würde den unterschiedlichen gesetzlichen Aufgaben, Mengengerüsten und betrieblichen Anforderungen der Ämter und Betriebe nicht gerecht. Verschiedene Ämter haben bereits heute einen Unterbestand und können den gesetzlichen Auftrag nur noch mit angeordneten Überstunden erfüllen, etwa die Steuerverwaltung, die Staatsanwaltschaft, die Arbeitslosenkasse oder das Strassenverkehrsamt. Bei anderen Verwaltungsstellen ist die dünne Personaldotierung medial thematisiert worden (z.B. beim Amt für Handelsregister und Zivilstandswesen). Eine pauschale Kürzung bei Stellenwiederbesetzungen wäre in solchen Konstellationen geradezu kontraproduktiv und würde von der Bevölkerung nicht verstanden.

Fünftens hätte eine solche Regelung einen suboptimalen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Was wäre es für ein Signal, dass jede Nachfolgerin oder jeder Nachfolger die Aufgaben der Vorgängerin oder des Vorgängers auch in 85–90 Prozent der Zeit erledigen kann? Dies würde bedeuten, dass die gegenwärtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu langsam und ineffizient arbeiten. Angesichts der nachweislich schlanken Verwaltung der KVTG ist es absolut unangebracht, ein solches Signal ans Personal zu senden.

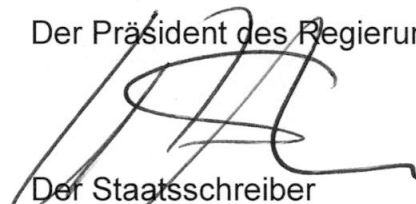
Frage 3: Ist der Regierungsrat bereit, das Parlament frühzeitig einzubinden (z.B. mittels Spezialkommission)?

Ein konstruktiver Austausch zwischen Parlament und Regierungsrat ist eine wichtige Grundlage, damit die strategischen Entscheidungen über Aufgaben, Ressourcen und Erwartungen an die KVTG nachvollziehbar und abgestimmt erfolgen können. Der Regierungsrat begrüsst es, das Parlament unter Wahrung der verfassungsmässigen Aufgabenteilung zwischen Legislative und Exekutive frühzeitig in entsprechende Überlegungen einzubeziehen. Dabei ist die in § 10 der Kantonsverfassung (KV; RB 101) normierte Gewaltenteilung zu respektieren. Dem Grossen Rat kommt als Legislative primär die Aufgabe der Gesetzgebung zu (§ 36 KV), im Personalbereich insbesondere die Regelung der Besoldung (§ 40 Abs. 3 KV). Der Regierungsrat hat als Exekutive die primäre Aufgabe, die Verwaltung zu leiten, wobei er für eine wirksame und wirtschaftliche Organisation sowie für einfache Verfahren sorgt (§ 46 Abs. 1 KV). Die operative Umsetzung und die Organisation der Aufgabenerfüllung ordnet die KV damit klar und einzig dem Regierungsrat zu.

5/5

Eine zusätzliche Spezialkommission würde nicht nur in Konflikt mit der verfassungsmässigen Gewaltenteilung von Legislative und Exekutive geraten, sondern auch den Bestrebungen einer schlanken und effizienten Verwaltung widersprechen. Mit der Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK) besteht bereits eine ständige Kommission, die im Rahmen ihrer Aufsicht eine aktive Rolle in diesen Fragen übernimmt. Anlässlich der Ämterbesuche und Vorberatung des Budgets setzt sich die GFK eingehend und differenziert mit dem Stellenwachstum und effizienter Verwaltungsführung auseinander.

Der Präsident des Regierungsrates


Der Staatsschreiber

