

Eva Vontobel / Bernhard Kruschitz

Projektmanagement und Rechtsetzung im Kanton Zürich

Ein Werkstattbericht aus dem Kanton Zürich

Modernes Projektmanagement dient dazu, komplexe Vorhaben zum Erfolg zu bringen. Im Gesetzgebungsleitfaden des Bundesamts für Justiz (2019: 44) wird für Gesetzgebungsprojekte die Projektmanagementmethode HERMES empfohlen. Im Kanton Zürich muss diese Methode verwendet werden (Regierungsrat des Kantons Zürich, 2017). Der Beitrag zeigt auf, wie der Kanton Zürich die nötigen Voraussetzungen zur Durchführung von Rechtsetzungsprojekten mit HERMES geschaffen hat.

Beitragsart: Werkstattberichte

Zitiervorschlag: Eva Vontobel / Bernhard Kruschitz, Projektmanagement und Rechtsetzung im Kanton Zürich, in: LeGes 33 (2022) 3

Inhaltsübersicht

1. Überblick zu HERMES 5
 - 1.1. Der Standard HERMES 5
 - 1.2. Szenarien und Module
 - 1.3. Die Projektorganisation
2. Vorgehen und Ergebnisse im Kanton Zürich
3. Zusammenspiel Rechtsetzungsprozess und HERMES
4. Herausforderungen im Rechtsetzungsprozess und Unterstützung durch HERMES
5. Strategische Fragestellungen und agiles Vorgehen im Projektablauf
6. Erfahrungen im Kanton Zürich

1. Überblick zu HERMES 5

1.1. Der Standard HERMES 5

[1] HERMES ist der Standard für Projektmanagement der Bundesverwaltung, der meisten Kantone sowie vieler Städte und Gemeinden (vgl. www.hermes.admin.ch). HERMES wird von der Bundesverwaltung herausgegeben und ist frei verfügbar. Die aktuelle Version HERMES 5.1 wird auch in der Privatwirtschaft von vielen Unternehmen eingesetzt und ist viersprachig verfügbar. Zu HERMES gibt es zwei- und dreitägige Kurse (Foundation und Advanced), mit der Möglichkeit ein Zertifikat zu erlangen. Mit über 12'000 zertifizierten Personen gehört HERMES 5 zu den am meisten verbreiteten Projektmanagementmethoden der Schweiz.

[2] HERMES 5.1 ist einfach, verständlich und sofort anwendbar. Bedeutende Vorteile sind die gemeinsame, eindeutige Begriffsverwendung, die mit der grossen Verbreitung einhergeht, eine in der Praxis bewährte Projektorganisation mit definierten Rollen (mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und benötigten Fähigkeiten), klaren Ergebnissen sowie vielfältigen Hilfsmitteln wie Dokumentvorlagen und Checklisten.

1.2. Szenarien und Module

[3] HERMES bietet Szenarien für verschiedene Arten von Projekten an. Die Szenarien bilden einen typischen Projektablauf ab und basieren auf einem Vorgehen in vier Phasen. Das Phasenmodell bildet das Rückgrat des Projekts für die Steuerung durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber.

[4] Ein Szenario besteht aus mehreren Modulen, welche die thematisch zusammengehörenden Ergebnisse zusammenfassen. Ist ein Thema für das Projekt nicht relevant, kann das entsprechende Modul mit allen diesbezüglichen Ergebnissen einfach entfernt werden. HERMES Anwenderinnen und Anwender können auch individuelle Module festlegen und damit eigene Szenarien definieren.

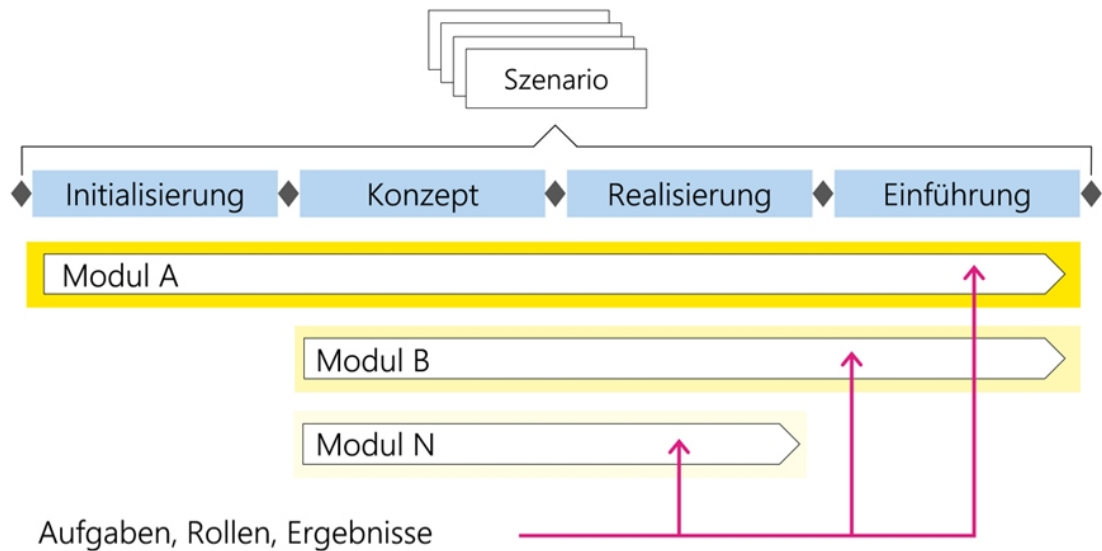


Abbildung 1: HERMES Szenarien und Module

1.3. Die Projektorganisation

[5] Die Projektorganisation umfasst mehrere Rollen. Diese können den Ebenen der Steuerung, Führung und Ausführung zugeordnet werden. In der Darstellung grau hinterlegte Rollen sind in jedem Projekt zu besetzen.

[6] Die Rolle «Auftraggeber/-in» wird durch eine Führungsperson aus der Stammorganisation besetzt, welche die thematische Führungsverantwortung trägt, in der Regel ein Mitglied der Geschäftsleitung oder eine Abteilungsleiterin oder ein Abteilungsleiter. Die Rolle «Fachspezialist/-in» wird von der Person besetzt, welche die fachliche Arbeit ausführt. Die Rolle «Fachspezialist/-in» kann von mehreren Personen besetzt werden. Die Rolle «Projektleiter/-in» wird durch eine Person besetzt, welche die Projektführungsaufgaben ausführt. Selbstverständlich kann die Projektleiterin oder der Projektleiter auch Aufgaben der Fachspezialist/-innen wahrnehmen, darf dabei aber die Projektleitungsaufgaben nicht vernachlässigen.

[7] Stakeholder können in verschiedenen Rollen ins Projekt integriert werden. Sind in einem Projekt mehrere Direktionen oder Departemente betroffen, können Führungskräfte in einem Projektausschuss Einsitz nehmen. Fachliche Arbeitsgruppen werden in der Regel in einem (oder mehreren) Fachausschuss ins Projekt integriert.

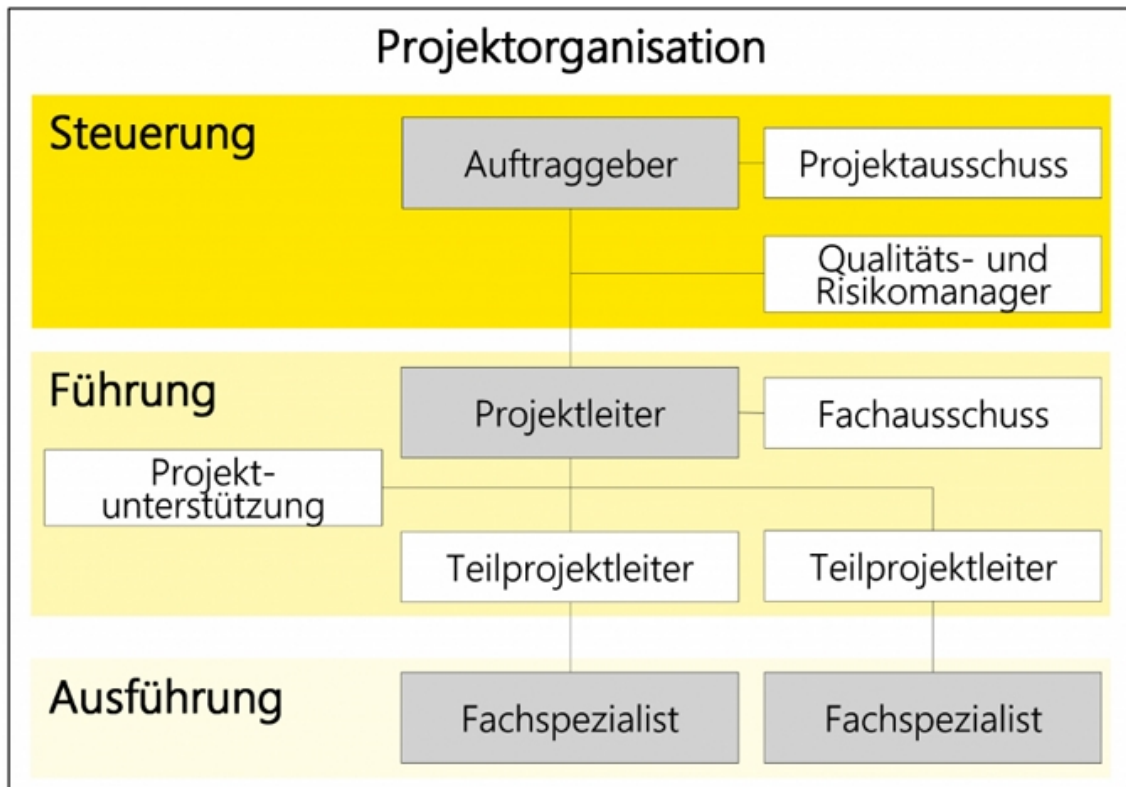


Abbildung 2: Die Projektorganisation mit ihren Rollen

2. Vorgehen und Ergebnisse im Kanton Zürich

[8] Im Kanton Zürich werden Rechtsetzungsprojekte von den Direktionen und der Staatskanzlei geführt. Eine zentrale Steuerung durch den Gesamtregierungsrat findet nur in Ausnahmefällen statt, etwa im Rahmen von strategischen Festlegungen auf Regierungsstufe, die Rechtsetzungsprojekte notwendig machen. Als Beispiel können Digitalisierungsprojekte dienen, die Gesetzesänderungen voraussetzen. Eine Vereinheitlichung der Rechtsetzungsprojekte erfolgt in der Regel erst durch den zwingenden Einbezug des bei der Direktion der Justiz und des Innern angesiedelten Gesetzgebungsdienstes und der Redaktionskommission des Regierungsrates (§§ 7 ff. der Rechtsetzungsverordnung vom 29. November 2000 [mit Änderung vom 13. Juli 2022]). Sodann gibt es die «Richtlinien der Rechtsetzung», die bei jedem Rechtsetzungsprojekt zur berücksichtigen sind (Regierungsrat des Kantons Zürich 2005). Seit dem 1. Januar 2018 ist die Anwendung der Projektmanagementmethodik HERMES für die dem Regierungsrat unterstellten Verwaltungseinheiten und die Staatskanzlei verbindlich.¹

[9] Der modulartige Aufbau der Methode HERMES ermöglicht eine Anpassung an die unterschiedlichsten Projekte, weshalb sie grundsätzlich auch für Rechtsetzungsprojekte geeignet ist. Allerdings wurde HERMES vorab für Projekte im Bereich der Informatik, der Entwicklung von

¹ Siehe Einleitung.

Dienstleistungen und Produkten sowie für die Anpassung der Geschäftsorganisation entwickelt. Da sie damit Projekte von ganz unterschiedlichem Inhalt unterstützt, bietet sie vieles, das in einem Rechtsetzungsprojekt nicht relevant ist. Zwar ist die Methode modular aufgebaut, flexibel und kann auf die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Da die Anforderungen bei der Durchführung von Rechtsetzungsprojekten im Grundsatz aber immer übereinstimmen, entstand bei einigen regelmässig mit Rechtsetzung befassten Mitarbeitenden der Verwaltung des Kantons Zürich das Bedürfnis nach einem speziellen, auf Rechtsetzung ausgerichteten HERMES Szenario. Unter der Leitung des Competence Center für Projektmanagement (CC PM) des Kantons Zürich und zusätzlicher externer Unterstützung durch die BKI AG, Project Management Consulting & Training, wurde eine Arbeitsgruppe mit in der Rechtsetzung erfahrenen Fachpersonen aus mehreren Direktionen und der Staatskanzlei gebildet. Diese hatte das Ziel, ein kantonspezifisches, individuelles HERMES Szenario für Rechtsetzungsprojekte zu schaffen, das den Besonderheiten von Rechtsetzungsprojekten Rechnung trägt und damit die Durchführung dieser Projekte für die Projektbeteiligten vereinfacht.

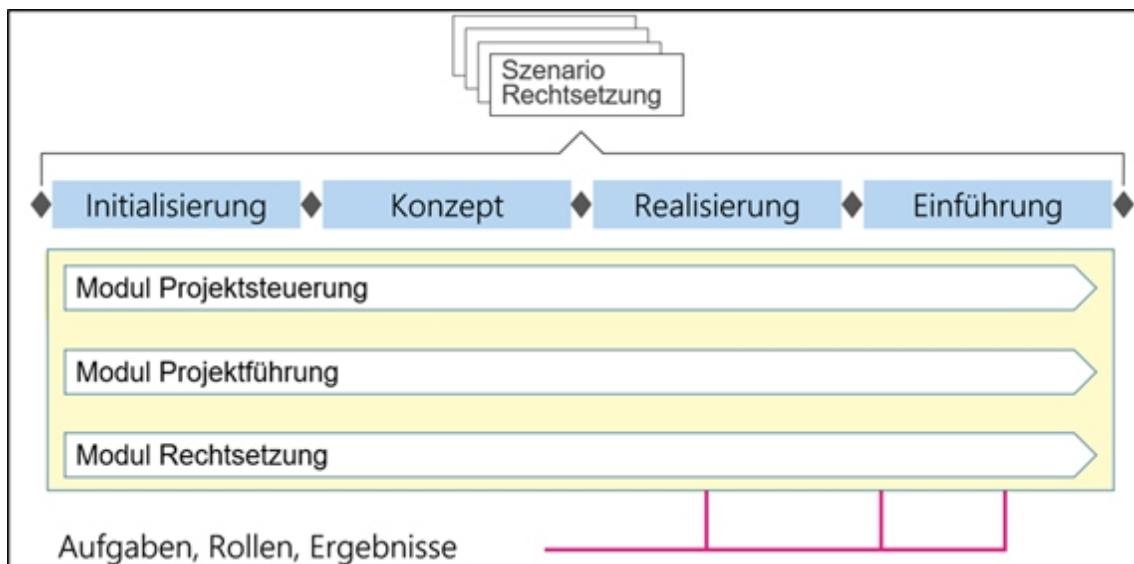


Abbildung 3: Szenario Rechtsetzung des Kantons Zürich

[10] Das Szenario «Rechtsetzung» des Kantons Zürich umfasst drei Module. Das Modul «Rechtsetzung» umfasst alle Ergebnisse der Rechtsetzung. Die Module «Projektsteuerung» und «Projektführung» enthalten die Aufgaben und Ergebnisse des Projektmanagements. Dazu gehören Aufgaben wie das Führen des Stakeholder-Managements, des Risikomanagements sowie der Projektplanung und -führung.

[11] Die Arbeitsgruppe visualisierte vorerst den durch die bestehenden Rechtsgrundlagen² festgelegten Gesetzgebungsprozess und wies die Prozessschritte den HERMES-Phasen zu. In der Folge erarbeitete sie den Entwurf eines möglichen Rechtsetzungsszenarios. Sie definierte die in den verschiedenen Verfahrensschritten zu liefernden Ergebnisse (z.B. Normkonzept, Vernehm-

² Vorab in der Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005 (LS 101), dem Kantonsratsgesetz vom 25. März 2019, (LS 171.1), dem über die politischen Rechte vom 1. September 2003 (LS 161) und der Rechtsetzungsverordnung vom 29. November 2000 (LS 172.16).

lassungsvorlage, Vorlage an den Kantonsrat u.ä.) mit dem Ziel, für sämtliche Ergebnisse Vorlagen oder mindestens Muster zur Verfügung zu stellen. Um eine hohe Verbindlichkeit innerhalb der Verwaltung zu erreichen, wurde bereits in diesem frühen Projektstadium die Konferenz der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre einbezogen. Nachdem diese das Vorhaben gutgeheissen hatte, wurde innerhalb der Arbeitsgruppe definiert, welche HERMES-Standardvorlagen im Rechtsetzungsprozess verwendet werden können (z.B. Checkliste, Projektmanagementplan) und welche für den Rechtsetzungsbereich angepasst oder neu erstellt werden mussten (z.B. Projektauftrag, Normkonzept, Regulierungsfolgenabschätzung, Datenschutz-Folgenabschätzung, Vorentwurf). Anschliessend wurden sämtliche Vorlagen in zwei Workshops, zu denen Mitarbeitende aus allen Direktionen und der Staatskanzlei eingeladen wurden, geprüft und angepasst. Zusätzlich wurde ein Leitfaden erstellt mit einem Beschrieb des Rechtsetzungs-Projektablaufs und der methodischen Vorgehensweise. Rund ein Jahr nach Aufnahme der Arbeiten beschloss die Konferenz der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre die Einführung des Szenarios in der kantonalen Verwaltung. Das visualisierte Szenario ergibt dabei einen Überblick über die in den jeweiligen Projektphasen (Initialisierungs-, Konzept- und Realisierungsphase) zu erarbeitenden «Ergebnisse» (mit Vorlagen oder Mustern):

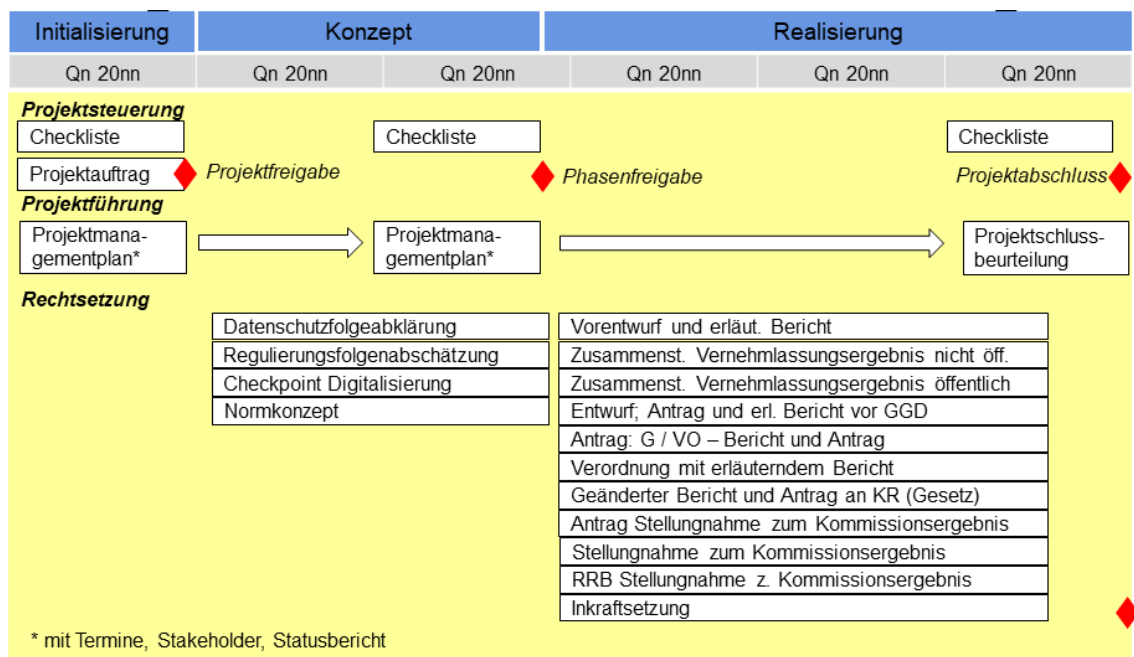


Abbildung 4: Ergebnisse zugeordnet zu den Projektphasen und Modulen

[12] Sämtliche Vorlagen und Muster wurden zur allgemeinen Nutzung innerhalb der kantonalen Verwaltung auf dem Intranet des Kantons Zürich aufgeschaltet.

[13] Zu berücksichtigen ist bei Rechtsetzungsvorhaben, dass diese zwar in vielen Fällen eine Komplexität aufweisen, die ein adäquates Projektmanagement erfordern, aber für einfache Gesetzes- oder Verordnungsanpassungen häufig auch ein blosser Auftrag ausreicht. Die Beurteilung, ob ein Rechtsetzungsvorhaben als Projekt gemäss HERMES abgewickelt werden muss, ist dabei zwischen Auftraggeberin oder Auftraggeber und Projektleiterin oder Projektleiter zu klären. Gegen die Abwicklung als HERMES-Projekt sprechen etwa eine kurze Ausarbeitungszeit,

ein geringer Aufwand, wenige einzubeziehende Betroffene (Stakeholder), beschränkte Auswirkungen auf Dritte und fehlende Komplexität. Allerdings stehen die für die HERMES-Projekte erstellten Vorlagen für alle Rechtsetzungsvorhaben zur Verfügung. Zudem kann das HERMES Szenario «Rechtsetzung» bei Bedarf auf die konkreten Bedürfnisse angepasst werden: nicht in jedem Rechtsetzungsprojekt müssen zwingend sämtliche Vorlagen verwendet werden.

3. Zusammenspiel Rechtsetzungsprozess und HERMES

[14] Voraussetzung für die Erstellung des HERMES-Szenarios «Rechtsetzung» war eine Einordnung der Prozessschritte des Rechtsetzungsverfahrens in die HERMES-Phasen «Initialisierung», «Konzept», «Realisierung» und «Einführung».

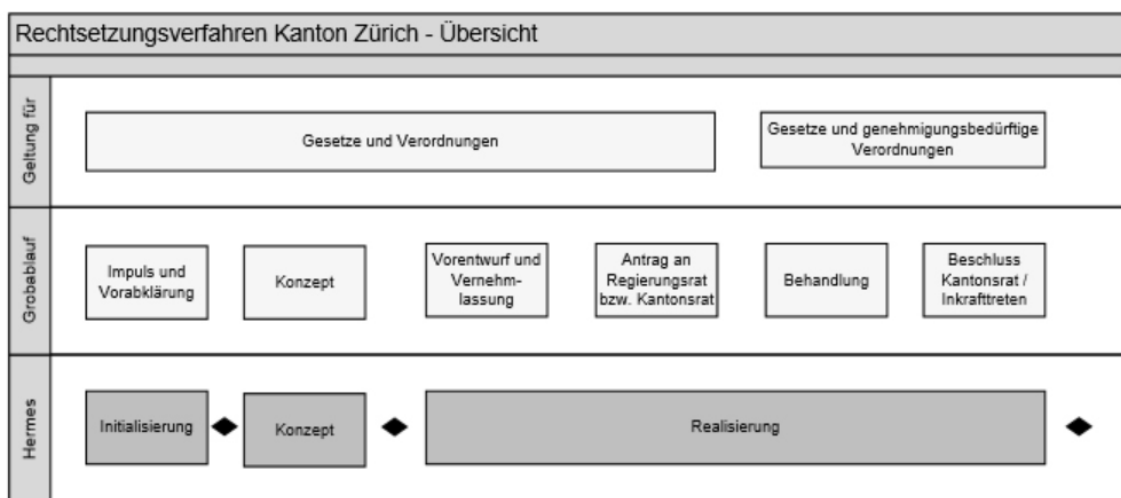


Abbildung 5: Rechtsetzungsprozess und Zuordnung zu Phasen

[15] In die Initialisierungsphase fällt vorab die Erarbeitung des Projektauftrags. In diesem ist insbesondere die Beziehung zwischen der Projektorganisation, welche für die fristgerechte Umsetzung des Rechtsetzungsprojektes verantwortlich ist, und der Stammorganisation, welche die politische Verantwortung trägt, zu klären. Sicherzustellen ist dabei insbesondere der Informationsfluss. Die Konzeptphase umfasst die Erarbeitung des Normkonzepts. Dessen Eckwerte können – je nach Impuls – bereits weitgehend vorgegeben sein, so etwa, wenn mit einem Rechtsetzungsprojekt eine Motion umgesetzt wird. Bereits in der Konzeptphase sind im Kanton Zürich eine (erste) Datenschutz-Folgenabschätzung und eine Regulierungsfolgenabschätzung vorzunehmen. Beide Ergebnisse sind im Verlaufe des Projektfortschritts regelmässig zu überprüfen und anzupassen. In die Realisierungsphase fällt die ganze Ausarbeitung der Vorlage (Vorentwurf – Vernehmlassung – Beschluss durch den Regierungsrat bzw. Antrag des Regierungsrates an den Kantonsrat – Beschluss des Kantonsrates) sowie die Inkraftsetzung einschliesslich Publikation.

[16] Auf die Definierung von Prozessschritten für die Einführungsphase wurde im Kanton Zürich verzichtet. Die Einführung wird in Rechtsetzungsvorhaben häufig entweder im Rahmen eines Gesamtprojekts abgewickelt, bei dem das Rechtsetzungsprojekt nur ein Teilbereich ist, oder sie muss – auch als Folge der institutionellen und organisatorischen Gliederung – in einem eigenen Projekt abgewickelt werden (z.B. Umsetzung von Organisationsvorgaben durch die Gemeinden).

4. Herausforderungen im Rechtsetzungsprozess und Unterstützung durch HERMES

[17] HERMES 5 unterstützt grundsätzlich bei allen Aspekten des Projektmanagements und beschreibt das Vorgehen, die Rollen, Aufgaben und Ergebnisse des Projektmanagements.

[18] Herausforderungen in Rechtsetzungsprojekten sind oft unklare Anforderungen der Stakeholder und unklare Rahmenbedingungen sowie die damit verbundenen Projektrisiken. Bei Rechtsetzungsprojekten unterstützt HERMES besonders bei der Klärung des Auftrags sowie durch das aktive Management der Stakeholder und ein aktives Risikomanagement. Die frühzeitige Analyse der Stakeholderinteressen und der Risiken hilft in vielen Fällen, eine zielgerichtete Vorgehensweise zu entwickeln. Weiter unterstützt die Projektorganisation mit klaren Rollen bei der Integration der Stakeholder. Die Projektsteuerung durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren auch in Rechtsetzungsprojekten. Mit den konkreten Aufgabenbeschreibungen, dem Phasenmodell mit den Steuerungsentscheiden an Meilensteinen sowie einem einfachen Reporting wird eine wirkungsvolle Steuerung ermöglicht.

[19] Eine weitere Herausforderung stellt oft die Dokumentation der Ergebnisse dar. Hier unterstützt ein spezifisches HERMES Szenario, wie am Beispiel des Kantons Zürich gezeigt, mit entsprechenden Hilfsmitteln.

5. Strategische Fragestellungen und agiles Vorgehen im Projektablauf

[20] Ein neues Gesetz oder eine Anpassung von Rechtsgrundlagen ist oft das Resultat einer politisch-strategischen Entwicklung und von politischen Entscheiden von strategischer Bedeutung. Diese werden etwa im Kanton Zürich vom Regierungsrat mit den Legislaturzielen und den dazu definierten Massnahmen festgelegt.³ So führen insbesondere die Digitalisierungsstrategie und das Ziel, zum Klimaschutz beizutragen, zu Rechtsanpassungen. Die Entscheidungsfindung und der Rechtsetzungsprozess haben dabei grosse Ähnlichkeit mit der Strategieentwicklung in der Privatwirtschaft.

[21] Wenn strategische Entscheide rasch und unter Unsicherheit gefällt werden müssen, stellt sich die Frage, wie dies wirkungsorientiert möglich ist. Dabei ist zudem ein rascher Erkenntnisgewinn notwendig, um Sicherheit zu schaffen. Dieser Frage ist auch ein von Innosuisse⁴ gefördertes Forschungsteam bestehend aus Verwaltungen und Unternehmen über zwei Jahre nachgegangen. Daraus ist ein Framework «Strategility» zur agilen Strategieentwicklung entstanden (PICHEL/HAAS/KRUSCHITZ, 2022). Strategility verbindet Elemente des strategischen Managements mit Agilität, liefert viele Fallbeispiele und praktische Hilfsmittel zur sofortigen Anwendung.

³ <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/legislaturziele-und-legislaturberichte.html>.

⁴ Innosuisse ist die schweizerische Agentur für Innovationsförderung.

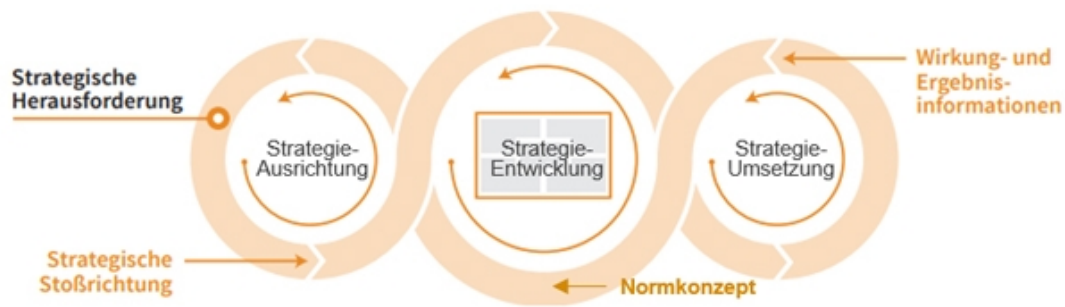


Abbildung 6: Schematische Darstellung des Strategility Prozessmodells. Die Prozesse von Strategieausrichtung, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung (innere Kreise) werden durch Rückflüsse von neuen Erkenntnissen über alle drei Prozesse verbunden (äussere Rückflussschlaufen).

[22] Strategility orientiert sich an der strategischen Herausforderung, welche gelöst werden muss. Dabei gilt es, die optimale Wirkung zu erzielen. Agilität bedeutet, mit einer iterativen Vorgehensweise sowie dem Einbezug von Sachverständigen, einen raschen Erkenntnisgewinn zu erzielen, und Unsicherheiten in einem frühen Zeitpunkt zu reduzieren bzw. von neuen Erkenntnissen zu profitieren. Strategility⁵ bedeutet, dass strategische Entscheide, die auf Annahmen basieren, mit Hypothesen und Tests empirisch überprüft werden. Dieses Vorgehen lässt sich auch auf Rechtsetzungsprojekte übertragen: Auch bei diesen ist es von grosser Wichtigkeit, dass die Wirksamkeit und Akzeptanz der weiter zu verfolgenden Stossrichtung frühzeitig sichergestellt wird. So können beispielsweise entsprechende Akzeptanz-Tests regelmässig durch die Vernehmlassungen bei Stakeholdern durchgeführt werden. Da ein frühzeitiger Erkenntnisgewinn zu Zeitgewinn, weniger Aufwand und oft auch zu weniger Frustration bei Beteiligten oder Betroffenen führt, sind Vernehmlassungen unter Umständen bereits in einem frühen Stadium, so etwa bereits in der Konzeptphase, sinnvoll. Mit der Klärung von Vorfragen bereits in der Konzeptphase, kann u.U. ein späteres Scheitern eines Rechtsetzungsprojektes verhindert werden. Auch wenn es aufwändig ist, in einem Rechtsetzungsprojekt mehrere Vernehmlassungen durchzuführen, kann sich dies bei grösseren Projekten durchaus lohnen.

6. Erfahrungen im Kanton Zürich

[23] Grundsätzlich sind die mit dem Rechtsetzungs-Szenario gemachten Erfahrungen positiv. Insbesondere die zur Verfügung gestellten Vorlagen führten zu einer Vereinheitlichung über die Direktionen hinweg. Der Gesetzgebungsdienst konnte feststellen, dass die ihm zur Prüfung unterbreiteten Gesetzes- und Verordnungsentwürfe vermehrt einem einheitlichen Standard entsprechen und weniger formale Mängel aufweisen. Zudem führt das zur Verfügung gestellte Szenario für Mitarbeitende, die erstmals ein Rechtsetzungsprojekt betreuen, zu einer wesentlichen Erleichterung der Arbeit, können die Mitarbeitenden sich doch auf einfache Art einen Überblick über die Prozessschritte verschaffen und verfügen über alle notwendigen Vorlagen. Es hat sich

⁵ www.strategility.works.

bewährt, dass das CC PM einen Kurs «Wie starte ich ein Rechtsetzungsprojekt?» anbietet. Allerdings wird auch immer wieder festgestellt, dass das Szenario bei den Mitarbeitenden noch zu wenig bekannt ist. Eine laufende Information und Sensibilisierung der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden muss deshalb sichergestellt werden.

Interview mit dem Verantwortlichen des CC PM Kanton Zürich, Romeo Koch (RK)

Was sind wichtige Erfolgsfaktoren für Rechtsetzungsprojekte?

RK: Ein wichtiger Faktor ist die Besetzung der Rolle der Projektleitung. Dabei muss sichergestellt sein, dass die notwendigen Projektmanagement-Kompetenzen und eine entsprechende Ausbildung vorhanden sind. Weiter ist erforderlich, dass die Projektleiterin oder der Projektleiter den Rechtsetzungsprozess kennt. Die Erarbeitung des Projektauftrags durch den Projektleiter / die Projektleiterin und die damit verbundene Abstimmung mit dem Auftraggeber / der Auftraggeberin ist ein wesentlicher Grundstein für den Projekterfolg.

Was halten Sie davon, dass Projektleitende auch Aufgaben der Fachspezialisten übernehmen?

RK: In den meisten Fällen ist die Leitung des Projekts kein full-time Job. Daher ist es sinnvoll, dass fachliche Aufgaben übernommen werden. Es muss aber sichergestellt werden, dass die Kapazität für die Projektmanagement-Aufgaben gewährleistet ist. Weiter muss die Projektleitung die Moderationsaufgaben bei Gesprächen und Sitzungen mit Stakeholdern klar von ihren eigenen fachlichen Interessen trennen. Interessenkonflikte sollten vermieden werden.

Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Einführung von HERMES für Rechtsetzungsprojekte im Kanton Zürich?

RK: Die Verankerung des Projekts in der Konferenz der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre gab die Legitimation für die überdirektionale Arbeitsgruppe und den Einbezug der Fachspezialisten/-innen / Jurist/-innen aus allen Direktionen in den zwei Reviewsitzungen. Dies führte zur Akzeptanz bei den Anwenderinnen und Anwendern. Sie haben zu einem sehr positiven Feedback geführt.

Was ist für die Zukunft wichtig?

RK: Im Kanton Zürich müssen wir darauf achten, dass neue Mitarbeitende gut in die Arbeitsweise in Rechtsetzungsprojekten eingeführt werden.

EVA VONTOBEL-LAREIDA, Dr. iur., Rechtsanwältin, ist im Generalsekretariat der Direktion der Justiz und des Innern u.a. beim Gesetzgebungsdienst tätig und mit der Betreuung von Rechtsetzungsprojekten befasst. Sie war Mitglied der Arbeitsgruppe zur Erarbeitung des Hermes Szenarios für die Rechtsetzung.

BERNHARD KRUSCHITZ ist Inhaber der Kruschitz Consulting AG. Er ist Co-Autor von HERMES 5 und HERMES 5.1: Projektmanagement-Methode sowie Co-Autor von Strategility: Agile Strategieentwicklung: Prozess und Rollen, Tools und Anwendungsbeispiele. Im Kanton Zürich hat er die

Arbeitsgruppe bei der Erarbeitung des HERMES Szenarios und der Vorlagen für die Rechtsetzung beraten.

Quellenverzeichnis

Bundesamt für Justiz (2019): Gesetzgebungsleitfaden – Leitfaden für die Ausarbeitung von Erlassen des Bundes 2019, 4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, www.bj.admin.ch > Staat & Bürger > Legistik > Legistische Hauptinstrumente [30.9.2022].

PICHEL, KERSTIN/HAAS, THOMAS/KRUSCHITZ, BERNHARD (2022): Strategility: Agile Strategieentwicklung: Prozess und Rollen, Tools und Anwendungsbeispiele, Stuttgart.

Regierungsrat des Kantons Zürich (2005): Richtlinien der Rechtsetzung, <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/direktion-der-justiz-und-des-innern/generalsekretariat/dienstleistungen-des-generalsekretariats/Richtlinien%20der%20Rechtsetzung.pdf.pdf> [30.9.2022].

Regierungsrat des Kantons Zürich (2017): Anwendung Projektmanagementmethodik HERMES in der kantonalen Verwaltung, Verbindlichkeitserklärung, <https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2017/903/RRB-2017-903.pdf> [30.9.2022].