

Personalamt des Kantons Bern: Standortbestimmung zur Organisation und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Ruth Walther**
aus Oberburg BE
Zeigerweg 6
3014 Bern

Bern, 20. Oktober 2015

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

Zusammenfassung und Ergebnisse

Auslösend für die Themenwahl zur vorliegenden Zertifikatsarbeit waren Diskussionen zur internen Arbeitsteilung im Personalamt (PA) des Kantons Bern. Bei verschiedenen neuen Projekten waren in jüngerer Vergangenheit die Zuständigkeiten zwischen den einzelnen Fachabteilungen oder den Fachabteilungen und der Personalinformatikabteilung unklar. Dank der guten Kooperation sowie der hohen Leistungsfähigkeit und – bereitchaft der Mitarbeitenden innerhalb des PAs, fand man im Einzelfall und unter Berücksichtigung der individuellen Arbeitsbelastungen jeweils flexible, pragmatische Lösungen. Trotzdem bleibt die Frage, ob man nicht zur „definitiven“ Klärung die PA-Organisation weiterentwickeln müsste.

Parallel zur Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation prägen zwei wegweisende Entwicklungen die Aktualität im PA:

- Der Regierungsrat (RR) entschied 2014, dass eine Personalstrategie für die gesamte kanton-bernische Verwaltung zu erarbeiten sei. Damit konnte im laufenden Jahr eine Grundlagenarbeit in Angriff genommen werden, welche seit vielen Jahren gefordert wird. Die anschliessende Umsetzung der Personalstrategie ab 2016 wird alle verfügbaren Ressourcen im PA beanspruchen.
- Ende 2014 wurde die Unabhängige Prüfung der Informatik (UPI), welche die IT der gesamten Verwaltung des Kantons Bern gemäss Auftrag des Grossen Rates unter die Lupe genommen hat, abgeschlossen. In Bezug auf die Personalinformatik hält der UPI-Bericht fest, dass die Ablösung der Personalinformatik PERSISKA durch ein ERP-System¹ (z.B. SAP) zu voraussichtlich wesentlich tieferen Betriebskosten führen würde (AWK Group, 2014, S. 4). Bis Ende 2015 laufen umfangreiche Projektarbeiten zur groben Klärung der organisatorischen und technischen Auswirkungen einer allfälligen Einführung eines ERP-Systems und der Kostenfolgen. Verschiedene Varianten werden ausgearbeitet und der heutigen Lösung gegenüber gestellt.

Aufgrund dieser vielschichtigen Ausgangslage wurde deutlich, dass sich der Fokus der Zertifikatsarbeit zum heutigen Zeitpunkt nicht ohne Einbezug der gesamt-kantonalen Human Resources Management (HRM)-Organisation ausschliesslich nach innen, d.h. auf die interne Organisation des PAs richten kann. Aus der aktuellen Situation ist es richtig, auch das HRM des Kantons Bern als Ganzes zu betrachten und in die Überlegungen einzubeziehen.

Für den zielgerichteten Zugang zur Problemstellung wurden in einem ersten Schritt Grundlagen zur Organisationslehre studiert. Dabei konnten wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden. Z.B. das von Thom und Wenger (2012, S. 3-14) vorgestellte Effizienzmodell bietet eine praxisorientierte Hilfestellung zur Prüfung der Organisation. Die Autoren unterscheiden

¹ Enterprise Resource Planning (ERP) bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, Ressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material, Informations- und Kommunikationstechnik, IT-Systeme im Sinne des Unternehmenszwecks rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen und zu steuern. Ein ERP-System ist eine komplexe oder eine Vielzahl von miteinander kommunizierenden Anwendungssoftwares bzw. IT-Systemen, die zur Unterstützung der Ressourcenplanung des gesamten Unternehmens eingesetzt werden. (Quelle: Wikipedia, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/ERP-System>, 12.10.15).

verschiedene Kategorien von Kriterien, mit welchen Organisationen auf ihre Effizienz überprüft werden können: ökonomisch-technische (z.B. Zielorientierung), flexibilitätsorientierte (z.B. Innovationsfähigkeit) und interne anspruchsrgruppenorientierte (z.B. Förderung der individuellen Lernfähigkeit).

Auch eine vertiefende Auseinandersetzung mit der aktuellen Literatur zur Organisation von HRM wurde durchgeführt. Bei den neueren Konzepten für die Organisation von HRM stehen bei den betrachteten Modellen die klare Trennung von strategischen und operativen Aufgaben ebenso im Zentrum wie die Vereinheitlichung und Standardisierung von operativen Prozessen. Dadurch können Redundanzen vermieden und Kosten optimiert werden. Verschiedene Forscherinnen und Forscher beschäftigen sich mit HRM-Modellen, welche diese Anforderungen erfüllen sollen. Unter ihnen ist beispielsweise Oertig (2007, S. 17-34) zu nennen, dessen Human Resources (HR)-Geschäftsmodell in der Gegenwart viel Bedeutung gewonnen hat.

Doch wie sieht es in der öffentlichen Verwaltung oder in verwaltungsnahen Institutionen mit der Umsetzung entsprechender Organisationsformen aus? Ein kurzer Exkurs zu fünf Verwaltungen und verwaltungsnahen Institutionen in der Schweiz zeigt auf, wie sich die Organisation dort heute präsentiert. In der öffentlichen Verwaltung führen unterschiedliche Faktoren dazu, dass Personalämter und –dienste weiterhin stark aufs operative administrative Geschäft fokussieren und einer traditionell funktionalen Arbeitsteilung folgen. Der Hauptunterschied liegt darin, dass Wettbewerbsdruck und Konkurrenzintensität in der Privatwirtschaft dazu führen, dass die Beweglichkeit und die Bereitschaft zum Wandel grösser sein müssen. Dagegen ist in der öffentlichen Verwaltung das Zielsystem komplexer und die Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen z.T. widersprüchlich. So kann es sein, dass die politischen Interessen einer andern Logik folgen als das Verwaltungssystem selbst. Zusätzlich ist der rechtliche Rahmen starrer und das staatliche Handeln wird durch die Öffentlichkeit und die Medien enger überwacht (Thom, 2012, S. 2).

Diese Ausgangslage ist auch im Kanton Bern anzutreffen. Zum besseren Verständnis der heutigen Situation erfolgte eine Auswertung der PA-internen Grundlagenpapiere. Seit 2000 wurden dort gleich drei umfassende Organisationsanalysen durchgeführt, die Beschäftigung mit der eigenen Organisation ist also seit 15 Jahren sehr intensiv². Naheliegend war somit, die Resultate aus diesen Analysen und deren Auswirkungen auf die heutige Situation des PAs genauer zu untersuchen. Es wurde u.a. gefordert, „(...) dass das PA bei der Entwicklung neuer HR-Instrumente und -produkte die Leadfunktion aktiv übernehmen muss, wenn es sich von der Personaladministration hin zum HRM-Kompetenzzentrum entwickeln will“ (Res Publica, 2006, S. 33).

Als Folge der Analysen wurden verschiedene Neuerungen und Weiterentwicklungen für das kantonale HRM angestossen, z.B. die Erarbeitung einer kantonalen Personalstrategie, die Anpassung des Weiterbildungsangebots an veränderte Anforderungen und die Einführung von

² Es handelt sich um drei Analysen, welche zwischen 2000 und 2013 durchgeführt wurden:

- PA des Kantons Bern, Projekt PANO, 2000.
- Res Publica Consulting, Projekt REPE, 2006.
- Rexult AG et al., Projekt WOP, 2013.

E-Recruiting³ für die ganze Verwaltung. Die Organisationsanalysen lösten auch kleinere organisatorische Änderungen im PA selber aus. Diese betrafen vor allem die Verkleinerung von Führungsspannen und Neugliederungen innerhalb bestehender Fachabteilungen.

Aus der Diskussion des Umsetzungsstands und des verbleibenden Handlungsbedarfs aus den Organisationsanalysen mit der Geschäftsleitung (GL) des PAs zeigte sich, dass der Schwerpunkt des Fachamts künftig bei der Umsetzung der Personalstrategie liegen muss. Dabei wird es auch organisatorische Herausforderungen für das ganze HRM des Kantons Bern geben. Zum Schluss der Zertifikatsarbeit wird die mögliche Richtung zur Weiterentwicklung des kanton-bernischen HRMs aufgezeigt.

³ E-Recruiting oder *E-Rekrutierung* bezeichnet die Unterstützung der Personalbeschaffung durch den Einsatz elektronischer Medien und Personalsysteme. Dabei werden idealerweise sämtliche am Bewerbungsprozess Beteiligten unterstützt, also die Personalabteilung, die Fachabteilung im Unternehmen sowie auch der Bewerber selbst und ggf. auch zusätzliche potentiell Beteiligte wie z. B. Personaldienstleister und Jobbörsen (Quelle: Wikipedia, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/E-Recruiting>, 12.10.2015).

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung und Ergebnisse.....	I
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung	2
1.3.1 Zielsetzung	2
1.3.2 Fragestellungen	3
1.3.3 Abgrenzung	3
1.4 Methode der Arbeit	4
2 Konzeptionelle Grundlagen zur Organisation.....	5
2.1 Allgemeine Grundsätze	5
2.2 Organisation von Personalabteilungen und HRM	7
2.2.1 Rolle des HRMs bei der strategischen Entwicklung.....	7
2.2.2 HR-Organisationsmodelle für die Zukunft	8
2.2.2.1 HR-Governance	10
2.2.2.2 HR-Business Einheit.....	11
2.2.2.3 HR-Kompetenzzentrum	11
2.2.2.4 HR-Service Center	11
2.3 Exkurs: Organisation HRM der Kantone Zürich und Aargau, der Bundesverwaltung sowie der SBB und der Post.....	12
2.3.1 Personalamt des Kantons Zürich.....	12
2.3.2 Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau	12
2.3.3 Bundesverwaltung.....	12
2.3.4 SBB	13
2.3.5 Post.....	13
2.3.6 Fazit aus der Betrachtung der ausgewählten HR-Organisationen in der Verwaltung und in verwaltungsnahen Unternehmen	14

3	Fallstudie: PA und HRM des Kantons Bern	15
3.1	Vorgehen	15
3.2	Rückblick	15
3.3	Heutige Situation.....	16
3.4	Resultate aus den drei Organisationsanalysen PANO, REPE und WOP.....	18
3.4.1	Projekt PANO (Personalamt Neue Organisation).....	19
3.4.2	Projekt REPE (Überprüfung der Organisation des kantonalen Personalamts)	21
3.4.3	Projekt WOP (Weiterentwicklung Organisation Personalamt).....	23
3.5	Handlungsbedarf aus heutiger Sicht und im Hinblick auf künftige Herausforderungen.....	25
3.5.1	Schriftliche Stellungnahme der GL-Mitglieder zu Zielen und Massnahmen aus den Organisationsanalysen	25
3.5.2	Diskussion des Handlungsbedarfs mit der GL.....	26
3.5.3	Priorisierung des festgestellten Handlungsbedarfs durch die GL	28
3.6	Fazit für das PA und das kantonale HRM und Ausblick	29
	Anhang	I
	Literaturverzeichnis	XII
	Rechtsquellenverzeichnis	XVI
	Selbstständigkeitserklärung	XVII
	Über die Autorin.....	XVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele unterschiedlicher Zielträger	6
Abbildung 2: Grafik Wandel im HR-Rollenverständnis	8
Abbildung 3: Integriertes HR-Geschäftsmodell	10
Abbildung 4: HR-Geschäftsmodell Post	13
Abbildung 5: Organigramm PA	17
Abbildung 6: Handlungsbedarf gemäss GL mit Priorisierungen	28
Abbildung 7: Skizze mögliches HR-Geschäftsmodell Kanton Bern	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kerngeschäft gemäss PANO	20
Tabelle 2: Handlungsfelder gemäss REPE	22
Tabelle 3: Handlungsfelder und empfohlene Massnahmen gemäss WOP.....	25
Tabelle 4: Schätzung Zielerreichung/Umsetzungsgrad Organisationsanalysen 2000-2013 aufgrund Rückmeldungen GL	26

Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Organigramm Personalamt Kanton Zürich.....	I
Anhang 2:	Organigramm Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau	II
Anhang 3:	Organigramm Eidgenössisches Personalamt	III
Anhang 4:	HR-Geschäftsmodell SBB	IV
Anhang 5:	Organigramm HR SB.....	V
Anhang 6:	Organigramm Personal Post	VI
Anhang 7:	Aufgaben Personalamt	VII
Anhang 8:	PEKO: Aufgaben / Funktion / Rolle etc.	VIII
Anhang 9:	Vorbereitungsfragen zum Workshop vom 11. August 2015 an die GL	IX
Anhang 10:	Zusammenfassung Handlungsbedarf aus PANO – REPE – WOP	X

Abkürzungsverzeichnis

BEREBE	Besoldungsrevision des Kantons Bern
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DIR	Direktionen
etc.	etcetera
ERP	Enterprise Resource Planning
ESS	Employee Self Services
FIN	Finanzdirektion
FTE	Full Time Equivalent
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GS	Generalsekretariat
GSK	Generalsekretären-Konferenz
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
JUS	Justice
MAG	Mitarbeitendengespräch
MAS	Abteilung Managementsupport PA
MSS	Management Support System
NEF	Neue Verwaltungsführung
OrV FIN	Organisationsverordnung der Finanzdirektion
PERSISKA	Personalinformatik des Kantons Bern
PA	Personalamt
PANO	Personalamt Neue Organisation
PbV	Abteilung Personalrecht & berufliche Vorsorge PA
PEKO	Personalkonferenz
PGM	Abteilung Personalinformatik & Gehaltsmanagement PA
PGS	Abteilung Personalentwicklung Gesundheit & Soziales PA
REPE	Reorganisation Personalamt
RR	Regierungsrat
s.	Siehe
S.	Seite
STA	Staatskanzlei
STEP	Stellenplan
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
S&C	Abteilung Strategie & Controlling PA
u.a.	unter anderem
UPI	Unabhängige Prüfung der Informatik im Kanton Bern
v.a.	vor allem
WOP	Weiterentwicklung Organisation Personalamt

z.B.	zum Beispiel
ZPS	Zentrale Personalkoordinationsstelle
ZSP	Zweigstelle Ausgleichskasse für Staatspersonal

1 Einleitung

In der Einleitung werden die Ausgangslage, die Problemstellung und die Zielsetzung der Zertifikatsarbeit vorgestellt.

1.1 Ausgangslage

Von Zeit zu Zeit sollen sich Unternehmen proaktiv die Frage stellen, ob ihre aktuelle Organisation künftigen Anforderungen gewachsen ist, insbesondere wenn grössere Veränderungen bezüglich der geschäftlichen Ausrichtung anstehen. Die Organisation soll nie Selbstzweck sein (Müller-Stewens, 2012, S. 34).

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation macht auch für Verwaltungseinheiten Sinn. Zwar stehen nicht Wachstumsziele oder Konkurrenzdruck im Vordergrund und i.d.R. sind keine neuen Märkte zu erschliessen. Herausforderungen gibt es aber trotzdem, seien es die gesellschaftliche Entwicklung, der technologische Wandel oder veränderte Aufgaben aufgrund neuer Bedürfnisse von Kundinnen, Kunden oder andern Anspruchsgruppen. Auch Zeiten mit schwieriger Wirtschaftslage wirken sich auf die öffentliche Verwaltung aus. Der finanzielle Druck führt zur Frage, ob staatliche Aufgaben effizient erbracht werden oder ob die Legitimation für diese Aufgaben noch gegeben ist.

Die vorliegende Zertifikatsarbeit bezweckt die Auseinandersetzung mit der Frage, wie eine effektive⁴ und effiziente⁵ Organisation erreicht werden kann. Insbesondere geht es um die zeitgemässe Weiterentwicklung der Organisation von Personalabteilungen⁶ und des HRMs in der öffentlichen Verwaltung. Das Thema zeitgemässe Organisationsformen im HRM ist ein breit diskutiertes Thema in der wissenschaftlichen Theorie. Es wird gefordert, dass sich HRM nicht mehr länger mehrheitlich auf operative Prozesse konzentriert und damit als Costcenter⁷ betrachtet wird, sondern vermehrt wertschöpfende und strategische Aufgaben übernimmt (z.B. Lawler III, 2005, S. 144-145). „A successful HR transformation increases the value human resources add to the business. (...) Our point is that HR professionals often focus internally on the function of HR rather than externally on what customers and investors need HR to deliver” (Ulrich et al., 2009, S. 5).

Den Praxisbezug stellt im Folgenden einerseits ein Blick auf die Organisation der Personalabteilungen und des HRMs in drei Verwaltungen und zwei verwaltungsnahen Institutionen in der Schweiz dar. In einer Fallstudie vertiefter untersucht werden andererseits das kantonale bernische PA und damit das HRM der ganzen Kantonsverwaltung. Das PA hat in den letzten

⁴ Effektivität ist ein Maß für Wirksamkeit, das das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel beschreibt. (Quelle: Wikipedia, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Effektivit%C3%A4t>, 12.10.2015).

⁵ Effizienz ist das Mass für Wirtschaftlichkeit (Quelle: Wikipedia, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Effizienz>, 12.10.2015).

⁶ Im Folgenden wird der Begriff Personalabteilung für die Bezeichnung von HR-Organisationseinheiten verwendet.

⁷ Costcenter sind Unternehmenseinheiten, die mit vorgegebenem Budget ihre Ziele erreichen müssen. Sie sind interne Dienstleister und können ihre Leistungen oftmals nicht verrechnen. (Quelle: Wikipedia, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Costcenter>, 12.10.2015).

15 Jahren drei Studien zur Weiterentwicklung der Organisation durchgeführt. Es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Organisationsanalysen hatten und ob die damit verfolgten Ziele erreicht werden konnten oder ob aus heutiger Sicht Handlungsbedarf besteht. Um das beurteilen zu können, wird der Stand der Umsetzung der Ziele und Massnahmen aus den Organisationsanalysen gemeinsam mit den Mitgliedern der GL diskutiert. Aus den gewonnen Erkenntnissen erfolgt zum Schluss eine Zusammenfassung des Handlungsbedarfs und ein Vorschlag zur Weiterentwicklung der Organisation.

1.2 Problemstellung

Gestiegene Komplexität der Aufgaben, neue Anforderungen und veränderte technische Möglichkeiten fordern die traditionellen Personalabteilungen mit klassischer funktionaler Arbeitsteilung. Diese Ausgangslage ist auch im Kanton Bern spürbar. Das PA und die dezentralen Personaldienste haben gewachsene Strukturen, welche sich aufgrund der jeweils aktuellen operativen Wichtigkeit und der Bedürfnisse von aussen Schritt für Schritt zum heutigen Stand entwickelt haben. Trotz der verschiedenen Veränderungen und Anpassungen an neue Anforderungen stösst die heutige Organisation des kantonalen HRMs, vor allem wenn es um (strategische) Neu- und Weiterentwicklungen geht, an Grenzen. Es besteht die Unsicherheit, wie solche Aufgaben zielgerichtet und koordiniert angepackt werden können. Dabei müssen die vielfältigen Bedürfnisse der Direktionen, der Staatskanzlei und deren dezentraler Personaldienste berücksichtigt werden und es gilt, die Anforderungen von weiteren – auch politischen – Anspruchsgruppen zu erfüllen.

2013/2014 wurde zudem die gesamte IT der Verwaltung des Kantons Bern der Prüfung UPI unterzogen (AWK-Group, 2014, S. 1-37). Ein Resultat daraus ist, dass voraussichtlich die kantonale Personalinformatik PERSISKA durch ein ERP-System (z.B. SAP) abgelöst wird. Es handelt sich dabei um ein mehrjähriges, sehr komplexes Projekt mit dem Ziel, die wiederkehrenden Kosten zu optimieren. Neben den technischen Herausforderungen, die diese IT-Umstellung mit sich bringen wird, bedeutet sie insbesondere massgebliche Fragestellungen für die Organisation des gesamten kantonalen HRMs. Das Grossprojekt wird das PA als Fachamt für die Personalinformatik massgeblich mittragen und -gestalten.

1.3 Zielsetzung der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung

Dieses Kapitel gibt Auskunft zu Zielsetzung und Fragestellung. Ausserdem erfolgt eine Abgrenzung.

1.3.1 Zielsetzung

Die Zertifikatsarbeit hat das Ziel, die heutige Situation des PAs und damit auch des HRMs des Kantons Bern im Hinblick auf künftige Herausforderungen zu überprüfen. Sie soll weiter aufzeigen, welchen Anforderungen die Organisation gemäss der wissenschaftlichen Theorie im Vergleich zu Organisationseinheiten mit ähnlichen Aufgabenstellungen und nach den Vorstellungen der GL des PAs genügen muss.

Daraus sollen Vorschläge für die Weiterentwicklung der Organisation abgeleitet werden.

1.3.2 Fragestellungen

Folgende konkrete Fragestellungen sollen untersucht werden:

- Welche Voraussetzungen müssen gemäss aktuellem Stand der Wissenschaft erfüllt sein, damit die Organisation einer Institution effektiv und effizient ist?
- Was ist aufgrund der wissenschaftlichen Literatur für die Organisation eines zeitgemässen HRMs zu beachten?
- Wie sieht die Situation in Organisationseinheiten aus, welche eine ähnliche Ausgangslage und vergleichbare Aufgaben haben, wie diese im PA und im gesamten HRM des Kantons Bern anzutreffen sind?
- Wie ist das PA und das HRM des Kantons Bern heute organisiert? Wie ist es entstanden und wie hat es sich zur heutigen Ausprägung entwickelt? Welche Auswirkungen hatten die drei Organisationsanalysen, welche im Verlauf der letzten 15 Jahre im PA durchgeführt wurden?
- Wie beurteilt die Geschäftsleitung des PAs den Umsetzungsstand und den Handlungsbedarf aus den drei Organisationsanalysen? Wo sind die aktuellen Herausforderungen?
- Welche Schlüsse kann man aus der Beantwortung der vorstehenden Fragen für das PA und das kantonale HRM ziehen?

1.3.3 Abgrenzung

Der Schwerpunkt der Zertifikatsarbeit liegt bei Auswertung der drei Organisationsanalysen hinsichtlich des Umsetzungsstands und des Handlungsbedarfs. Damit rückt die Organisation des PAs und des kantonalen HRMs ins Zentrum der Betrachtung.

Auf eine Befragung der verschiedenen Kundinnen, Kunden, der vorgesetzten Stelle, d.h. der Finanzdirektorin und des Generalsekretariats, sowie der weiteren Anspruchsgruppen des PAs wird verzichtet, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde und entsprechende Befragungen vor relativ kurzer Zeit, nämlich 2013 im Rahmen der Organisationsanalyse „Weiterentwicklung Organisation Personalamt“ (WOP), stattgefunden haben. Die Resultate daraus fliessen indirekt in der Zertifikatsarbeit ein, da WOP näher betrachtet wird.

Ebenfalls nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind Überlegungen zu Vorgehensweisen betreffend die allfällige Implementation eines neuen HR-Geschäftsmodells mit geeignetem Projekt- und Changemanagement. Auch auf künftig neu erforderliche fachliche, persönliche und methodische Kompetenzen des HRMs und der HR-Fachleute kann nicht eingegangen werden.

1.4 Methode der Arbeit

Das Vorgehen ist wie folgt:

- Literaturanalyse mit Schwerpunkt Organisation von Personalabteilungen bzw. des HRMs.
- Auswertung vorhandener Unterlagen und Internetrecherche bei ausgewählten Personalabteilungen von anderen Verwaltungseinheiten oder verwaltungsnahen Institutionen, welche eine vergleichbare Ausgangslage haben, wie sie im Kanton Bern anzutreffen ist.⁸
- Analyse von Grundlagendokumenten des PAs, insbesondere zur Entstehung, Entwicklung und zur heutigen Situation.
- Auswertung der verschiedenen Expertenberichte zu den drei Organisationsanalysen der letzten 15 Jahre zur Weiterentwicklung des PAs und des HRMs.
- Mündliche Befragung der Mitglieder der Geschäftsleitung des PAs zur heutigen Situation und zu den Vorstellungen für die Zukunft.
- Ableitung eines Ausblicks für die mögliche Weiterentwicklung des PAs und des kantonal-bernerischen HRMs.

⁸ Im Rahmen des 2013 durchgeführten Projekts WOP wurden das Personalamt Kanton Zürich, die Abteilung Personal und Organisation Kanton Aargau, das Eidgenössische Personalamt, der Bereich Human Resources SBB und der Bereich Personal Post befragt. Die dazu im PA des Kantons Bern vorhandenen Unterlagen werden ausgewertet.

2 Konzeptionelle Grundlagen zur Organisation

Dieses Kapitel wird mit allgemeinen Überlegungen zum Thema Organisation aus wissenschaftlicher Sicht eingeleitet. Es geht um die Frage, warum eine aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation sinnvoll ist und welchen Anforderungen eine effektive und effiziente Organisation genügen muss. Anschliessend werden Organisationsmodelle betrachtet, welche sich nach aktuellem Stand der Wissenschaft für ein zukunftsgerichtetes HRM eignen. In einem Exkurs folgt zum Schluss ein Blick auf den aktuellen Umsetzungsstand der theoretischen Ansätze in der Praxis. Dabei stehen HR-Organisationsmodelle von Institutionen aus der Verwaltung und von verwaltungsnahen Einheiten im Fokus.

2.1 Allgemeine Grundsätze

Um Aufgaben zu erfüllen und gesetzte Ziele möglichst gut zu erreichen, werden in Institutionen Menschen, Sachmittel und Informationen eingesetzt. Dafür braucht es eine dauerhafte Ordnung, die Organisation. Eine dauerhafte Ordnung macht Sinn, auch wenn sich die Ausgangslage von Organisationseinheiten, z.B. von Unternehmen oder staatlichen Institutionen über die Zeit verändern kann. Eine Organisation wird beibehalten, solange sie zweckmässig ist. Schmidt (2002, S. 2-9) hält die Bedingungen, unter welchen dauerhafte Ordnung sinnvoll ist, fest:

- Aufgaben wiederholen sich.
- Aufgaben sind gemäss Vorgaben (z.B. gesetzlichen) zu erledigen.
- Zusammenarbeit erfordert Koordination.
- Aufgabenerfüllung stellt hohe Anforderungen an Sicherheit.
- Aufgabenerfüllung muss nachvollziehbar sein.

Organisatorische Regelungen bringen der Institution Stabilität. Gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass eine angemessene Flexibilität erhalten bleibt. Es geht also nicht darum, alles dauerhaft und im Detail festzulegen und damit die Gestaltungsspielräume unnötig einzuschränken. Das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität ist wichtig.

Einleitend zu ihrem Beitrag „Effizienzkonzept zur Auswahl einer Organisationsform“ stellen die beiden Autoren Thom und Wenger (2012, S. 3) fest, dass es in komplexen Organisations-situationen nicht mehr reicht, intuitiv effektive und effiziente Lösungen zu finden und dass selbst erfahrene Fachleute systematisch vorgehen und geeignete Instrumente für die Gestaltung der Organisation einsetzen.

Es gilt der Grundsatz „structure follows process follows strategy“ (Hammer & Champy, 1994, S. 24, zit. n. Thom & Ritz, 2000, S. 108). Damit ist gemeint, dass die geeignete Organisationsform grundsätzlich erst festgelegt werden kann, wenn klar ist, welche Strategie und welche übergeordneten Ziele gelten sollen und auf welchem Weg man diese erreichen will. In der Praxis zeigt sich, dass es sich bei diesem Grundsatz um eine idealtypische Abfolge handelt, die nicht immer konsequent eingehalten werden kann.

Wichtig ist, dass man sich bewusst ist, dass mit der Organisation als zielorientiertem sozio-technischem System verschiedene Ziele verfolgt werden: die Ziele der Institution, der Mitarbeitenden und der Kundinnen und Kunden (s. Abbildung 1).

Die verschiedenen Ziele, welche verfolgt werden, müssen geordnet werden. Es können Abhängigkeiten und Zielkonflikte bestehen. Man muss sich entscheiden, was primär erreicht werden soll und was weniger wichtig ist. Eine erfolgreiche Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass möglichst viele Ziele erreicht werden, sogar wenn diese teilweise konkurrieren. Z.B. sind die Ziele der Institution i.d.R. nicht die vordringlichen Ziele der Mitarbeitenden. Es braucht bei der Gestaltung der Organisation also auch Kompromisse und das Abwägen der verschiedenen Interessen der Zielträgerinnen und -träger, denn die Organisation muss soweit als möglich im Sinne derjenigen gestaltet werden, welche davon betroffen sind (Schmidt, 2002, S. 17-20).

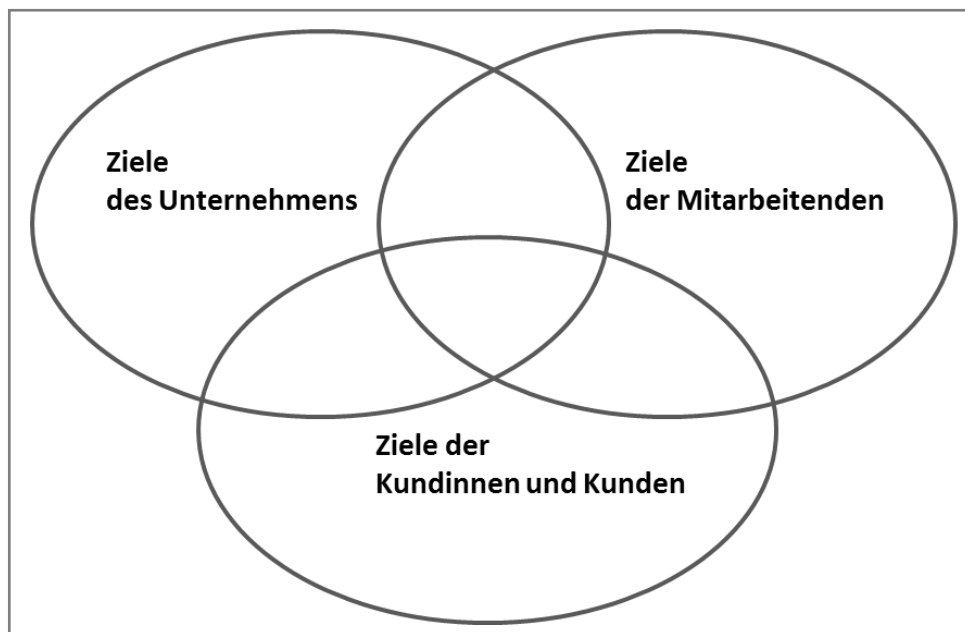


Abbildung 1: Ziele unterschiedlicher Zielträger (nach Schmidt, 2002, S. 16).

Ein anderer Ansatz, um eine möglichst gute, passende Organisation zu ermitteln, kann dadurch erfolgen, dass verschiedene Alternativen mittels eines Effizienzkonzepts überprüft werden (Thom & Wenger, 2012, S. 3-14). Die Effizienzkriterien sind kontextunabhängig und können so für die Überprüfung jeder Organisation angewendet werden. Sie gliedern sich in drei Kategorien, welche je nach Situation der betrachteten Institution ergänzt werden können: ökonomisch-technische (z.B. Zielorientierung), flexibilitätsorientierte (z.B. Innovationsfähigkeit) und interne anspruchgruppenorientierte Kriterien (z.B. Förderung der individuellen Lernfähigkeit). Die Erfüllbarkeit des Effizienzkonzepts muss jeweils die konkrete Situation der Institution, welche eine optimale Organisationsform sucht, berücksichtigen. Auch bei der Anwendung des Effizienzkonzepts kann es zu Zielkonflikten und zu Überschneidungen von Kriterien kommen. Während Zielkonflikte sich nicht zwingend negativ für die Institution auswirken müssen, sondern je nach Situation sogar effizient sind, sind Kriterienüber-

lappungen zu vermeiden, da die Kriterien sonst mehrfach bewertet werden (Cameron, 1986, 539-553, zit. n. Thom & Wenger, 2012, S. 13; Müller-Stewens, 2012, S. 37).

Zusätzlich zur beschriebenen Primärorganisation gibt es auch eine Sekundärorganisation, welche die Primärorganisation überlagert. Sekundärorganisationen werden im Organigramm nicht abgebildet, es handelt sich um temporäre Einheiten, z.B. Projekte oder Workshops. Mitarbeitende sind häufig zusätzlich zu ihrer Hauptaufgabe in der Sekundärorganisation engagiert. Sekundärorganisationen sind einem rascheren Wandel unterworfen als Primärorganisationen (Schmidt, 2002, S. 71-73). Wichtig ist, dass die Primärorganisation die notwendige Anpassungsfähigkeit hat und geeignete Sekundärorganisationen zulässt. Das fordern auch Thom & Wenger (2012, S. 5) im Rahmen der flexibilitätsorientierten Kriterien im Effizienzkonzept.

2.2 Organisation von Personalabteilungen und HRM

Die dargestellten allgemeinen Grundsätze gelten auch für die Organisation von Personalbereichen sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung.

2.2.1 Rolle des HRMs bei der strategischen Entwicklung

Der permanente Wandel, z.B. aufgrund neuer technologischer Möglichkeiten, zusätzlicher Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, demografischer Entwicklung und knapper finanzieller Ressourcen beschäftigen sowohl Unternehmen in der Privatwirtschaft als auch die öffentliche Verwaltung. Die Verantwortlichen müssen neue Herausforderungen antizipieren und möglichst proaktiv Lösungen dazu entwickeln. Die Mitarbeitenden (die Human Resources) und deren Beitrag zum Erfolg der Institution rücken ins Zentrum der Betrachtung. Damit kommt auch den Personalabteilungen eine wichtige Rolle zu. Sie werden als „(...) Schlüsselinstanz bei der Entwicklung und Implementierung von strategischen Antworten auf die geschilderten Herausforderungen angesehen“ (Alfes, 2009, S. 1). Ausserdem bringen personalwirtschaftliche Aspekte (Wettbewerbs-)Vorteile für Institutionen und finden zunehmend Eingang in Strategien. Alfes (2009, S. 2) nimmt als Beispiel Bezug auf eine Untersuchung von Budhar/Sparrow aus dem Jahr 2002 und nennt u.a. folgende Gründe für diese Entwicklung:

- mehr Lösungsmöglichkeiten für komplexe organisationale Probleme entstehen.
- menschliche, technische und finanzielle Ressourcen werden gleichbehandelt.
- personalwirtschaftliche Aspekte werden bei strategischen Fragen früh beachtet.
- langfristige Perspektive bei personalwirtschaftlichen Fragen wird entwickelt.
- personalwirtschaftlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg wird geleistet.

Bezüglich Verwaltung in der Schweiz haben Thom & Ritz bereits im Jahr 2000 in einer Umfrage festgestellt, dass im Zusammenhang mit New Public Management mehr als 60% der Befragten vom HR künftig eine strategische Rolle erwarten (S. 278-279), wobei gleichzeitig festgehalten werden muss, dass den Personalabteilungen in der Verwaltung häufig noch nicht die Position zugesprochen wird, die sie in ihrem Umfeld und aufgrund der Art der öffentlichen Dienstleistungen eigentlich benötigen (Thom, 2012, S. 3). Voraussetzung dazu ist, dass

die entsprechenden Kompetenzen für die HR-Fachleute konsequent aufgebaut werden (z.B. Lawler III, 2005, S. 148-149).

2.2.2 HR-Organisationsmodelle für die Zukunft

Während früher administrative Aufgaben von Personalabteilungen im Vordergrund standen, muss sich das Rollen- und Aufgabenverständnis verändern, wenn wertschöpfende und strategische Aufgaben dazukommen (Oertig, 2007, S. 13).

Da jede Institution, jedes Unternehmen einzigartig ist, braucht es von Organisation zu Organisation angepasste HR-Strategien (Alfes, 2009, S. 3). Die Folge davon ist, dass die Personalabteilungen den neuen Anforderungen, die aufgrund der neuen HR-Strategien entstehen, auch strukturell gewachsen sein müssen. Weiterentwicklungen von Organisationen sind teuer und langwierig, somit muss deren Ziel klar und für alle Beteiligten einleuchtend sein. Es geht immer um die Ziele der gesamten Institution und die Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen, welche geeignet in die Transformationsprozesse einzubeziehen sind. Gelingt es, die Weiterentwicklung der HRM-Organisation zielgerichtet umzusetzen, erhöht das die Wertschöpfung aller Mitarbeitenden und damit der Institution (Ulrich et al., 2009, S. 5 und S. 30).

Im neuen HR-Organisationsmodell darf es also nicht um den Selbstzweck des HRMs, z.B. um die Perfektion von Instrumenten gehen, sondern die Aktivitäten müssen – wie oben dargestellt – auf die Gesamtstrategie und die Ziele der Institution ausgerichtet sein (Oertig, 2007, S. 18). Untenstehende Grafik (s. Abbildung 2) gibt einen anschaulichen Überblick zum Wandel im HR-Rollenverständnis.⁹

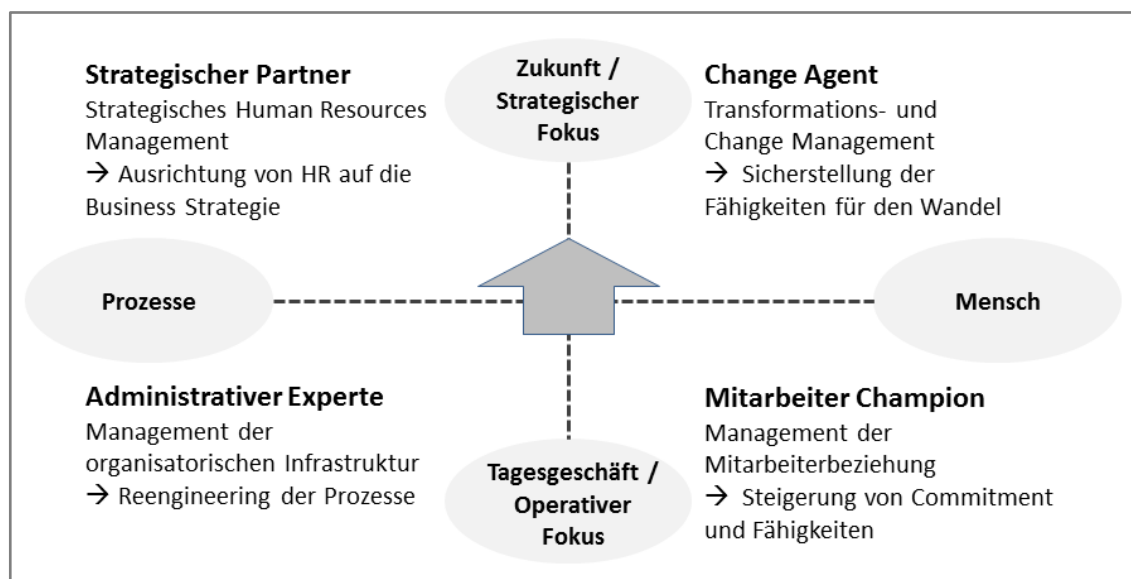


Abbildung 2: Grafik Wandel im HR-Rollenverständnis (Ulrich, 1997, S. 24-25, zt. n. Oertig, 2007, S. 20).

⁹ Die Darstellung betont die Rolle des Change Agents stark. Diese ist bei Fusionen oder Restrukturierungen mit vielen Entlassungen zentral. Die Privatwirtschaft dürfte davon grundsätzlich häufiger und stärker betroffen sein als die öffentliche Verwaltung.

Transformationen des HRM müssen wie andere Organisationsentwicklungen ganzheitlich betrachtet werden, sie haben eine strukturelle, kulturelle und personelle Dimension (Oertig, 2007, S. 13). Im Folgenden wird die strukturelle Dimension, die Organisation, genauer betrachtet. Es stellt sich die Frage, wie das HRM aufgestellt sein sollte, damit es – wie gefordert – neben operativen auch wertschöpfende, strategische Aufgaben übernehmen kann. Viele Personalabteilungen haben heute (noch) eine funktional gegliederte Struktur. Darin wird ein Grossteil der Ressourcen – gemäss Oertig (2007, S. 21) sind es mehr als die Hälfte - für operative, administrative HR-Prozesse verwendet, z.B. zur Verwaltung von Anstellungen oder zur Erstellung von Arbeitszeugnissen. Werden diese Prozesse standardisiert, automatisiert und zentralisiert, lassen sich Ressourcen für konzeptionelle und strategische Aufgaben freispielen. Es ist allenfalls auch zu prüfen, ob gewisse operative Aufgaben outgesourct werden können. Mit den langjährigen Michigan-Studien¹⁰ von Brockbank & Ulrich (2005, zit. n. Oertig, 2007, S. 22-23) konnte empirisch festgestellt werden, dass der strategische Beitrag, die persönliche Glaubwürdigkeit und das Geschäftsverständnis rund 75 Prozent des Wertbeitrags von HRM ausmachen, dies auf der Grundlage von weiterhin funktionierenden operativen Prozessen.

Es wird vorgeschlagen, drei HR-Produkte-Linien zu unterscheiden, welche eng zusammenarbeiten (Lawler III, 2005, S. 145):

- Administrative Rolle: Dienstleistungen betreffend Gehalt, Anstellungen, Weiterbildung.
- Business Partner Rolle: Mitarbeit bei der Entwicklung von effektiven HR-Systemen und deren Umsetzung in den einzelnen organisatorischen Einheiten.
- Strategische Rolle: Erarbeitung der Geschäftsstrategie und Weiterentwicklung des HRM.

Gemäss aktuellem Forschungsstand empfiehlt es sich also, strategische und operative HR-Aufgaben zu trennen (Alfes, 2009, S. 182-184). Zusätzlich sollen Linienvorgesetzte mit geeigneten Massnahmen befähigt werden, alltägliche Personalentscheidungen selbstständig, ohne Mitarbeit der Personalabteilung zu treffen. Strategische Aufgaben, abgestimmt mit den übergeordneten Zielen sollen in der Institution zentral angesiedelt werden. Die Schwerpunkte liegen bei der Mitarbeit für die zukünftige Entwicklung der Institution.

Die operativen Personalaufgaben, die aufgrund des hohen Routinegrads und der Häufigkeit einen Skaleneffekt¹¹ aufweisen, können in sogenannten Shared Service Centers¹² zusammengefasst werden. Die Bündelung von operativen Tätigkeiten führt zu einer Wertschöpfung für die Institution. Die Prozesse werden zusammengefasst und vereinfacht, das notwendige Fachwissen wird aufgebaut. Beispiele dazu sind die Personal- und Gehaltsadministration, die Zeitbewirtschaftung oder einfachere personalrechtliche Fragestellungen. Alfes betont, dass die gesamte HR-Organisation zusätzlich konsequent durch Self-Service-Systeme unterstützt

¹⁰ Im Rahmen dieser Studien wurden zwischen 1987 und 2002 weltweit vier Befragungen in 241 Unternehmen durchgeführt.

¹¹ Als Skaleneffekt (engl. economies of scale) wird die Abhängigkeit der Produktionsmenge von der Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren definiert. Von positiven Skaleneffekten spricht man, wenn die Produktionsmenge stärker steigt, als die eingesetzten Faktoren (Quelle: Wikipedia. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Skaleneffekt>, 12.10.2015).

¹² Neben der Bezeichnung Shared Service Center wird auch die Bezeichnung HR-Service Center verwendet (z.B. Oertig, 2007, S. 24).

werden muss. Diese webbasierten Portale ermöglichen es den Mitarbeitenden und Vorgesetzten, viele Personendaten selber zu pflegen. Es handelt sich um Arbeiten, die bis anhin HR-Fachleute ausführten. Die Self-Service-Systeme entlasten die Personalabteilungen und bieten die Chance, dass Ressourcen freigespielt werden, welche für strategische Aufgaben eingesetzt werden können. Webbasierte Portale eignen sich zusätzlich vorzüglich, Mitarbeitendeninformationen weiterzugeben. Die benötigten IT-Systeme sind allerdings bezüglich der Investitionen und der Wartung kostenintensiv. Ausserdem stellen sie aufgrund der besonders schützenswerten Personaldaten hohe Anforderungen an Datenschutz und –sicherheit.

Oertig (2007, S. 24-28) stellt exemplarisch das integrierte HR-Geschäftsmodell vor (s. Abbildung 3).

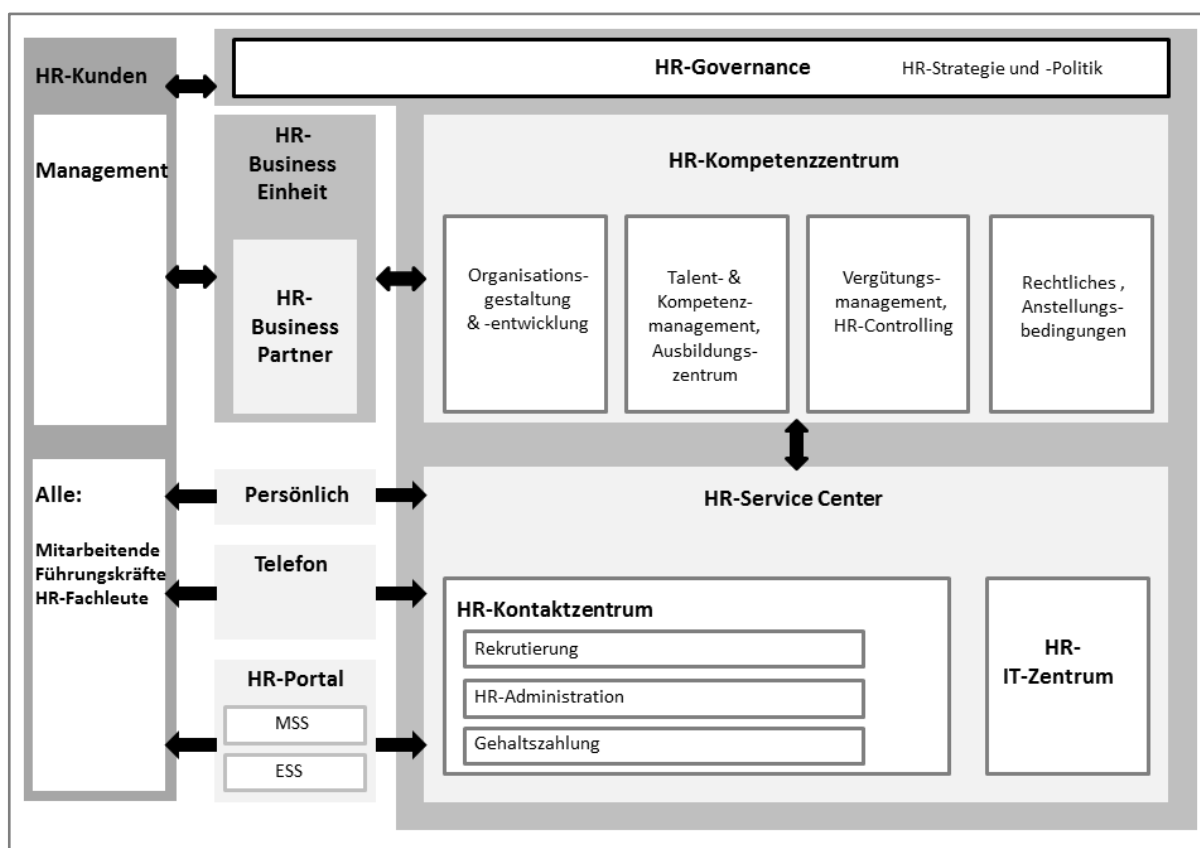


Abbildung 3: Integriertes HR-Geschäftsmodell (eigene Darstellung nach Oertig, 2007, S. 24).

Im Folgenden werden die Elemente des HR-Geschäftsmodells kurz beschrieben.

2.2.2.1 HR-Governance

Ausgehend von dieser Einheit wird die gesamte HR-Organisation politisch und strategisch geführt. Es ist die Einheit, welche die Aufgaben eines „(...) multidiscipline center of excellence that focuses on business strategy, organization design and human capital development“ (Lawler III, 2005, S. 150) hat. Die HR-Governance ist z.B. auch für die Abstimmung von Angebot und Nachfrage, für die Bewilligung grösserer Projekte und für Investitionsentscheide zuständig.

2.2.2.2 HR-Business Einheit

Die HR-Business Einheit fasst die HR-Business-Partnerinnen und -Partner der einzelnen Geschäftsbereiche der Institution zusammen. Idealerweise sind sie im HRM angegliedert, es gibt aber auch Modelle, bei denen sie dem Linien-Management unterstellt sind. Die HR-Business-Partnerinnen und -Partner sind die Ansprechpersonen des Linienmanagements und haben damit strategische HR-Aufgaben. Die Zielsetzungen zwischen ihnen und dem jeweiligen Linienmanagement müssen klar festgelegt sein. Sie begleiten auch bei Veränderungsprozessen. Die HR-Business-Partnerinnen und -Partner arbeiten eng mit dem HR-Kompetenzzentrum zusammen. Sie müssen Generalistinnen und Generalisten sein (Lawler III, 2005, S. 149).

2.2.2.3 HR-Kompetenzzentrum

Hier wird das spezialisierte HR-Fach- und Methodenwissen, z.B. Personal- und Managemententwicklung, Vergütungssysteme, Personalumfragen und Arbeitsrecht gebündelt. Die Professionalität muss hoch sein. Die Mitarbeitenden des HR-Kompetenzzentrums entwickeln Grundlagen und Instrumente. Sie beraten die HR-Business-Partnerinnen, -Partner und die Mitarbeitenden des HR-Service Centers.

2.2.2.4 HR-Service Center

Im HR-Service Center sind die operativen, standardisierten Prozesse zentral zusammengefasst, z.B. die Personal- und Lohnadministration, standardisierte Rekrutierungsprozesse und das Erstellen von Arbeitszeugnissen. Ziel der Zusammenfassung sind Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte und die Vermeidung von Redundanzen. Das HR-Service Center ist untergliedert in ein HR-Kontaktzentrum und ein HR-IT-Zentrum.¹³ Die Dienstleistungen des HR-Service Centers werden – je nach Komplexität – über verschiedene Kanäle angeboten. Neben dem persönlichen und telefonischen Kontakt ist das HR-Portal wichtig. Wenn die entsprechenden IT-Systeme gut eingeführt sind und eine optimale Kundenorientierung haben, laufen bis zu zwei Drittel der Transaktionen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten über die oben erwähnten Self-Service-Systeme, d.h. über Employee Self Services (ESS) und über das Management Support System (MSS).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das integrierte HR-Geschäftsmodell einen umfassenden Gestaltungsrahmen bietet und die verschiedenen erwähnten zentralen Anforderungen an eine zukunftsgerichtete HR-Organisation vereinigt: es trennt strategische und operative Aufgaben und fokussiert auf die Kundinnen und Kunden. Daneben wird aber auch die Kostenoptimierung dank zentralisierter, standardisierter operativer Prozesse und Skaleneffekte konsequent verfolgt.

¹³ Die Frage der internen Verrechnung der anfallenden Kosten ist eine zentrale Frage, die sich bei der Bildung von HR-Service Centers stellt und die es zu lösen gilt. Sie wird an dieser Stelle nicht weiterverfolgt, da sie den Umfang der Zertifikatsarbeit sprengen würde.

2.3 Exkurs: Organisation HRM der Kantone Zürich und Aargau, der Bundesverwaltung sowie der SBB und der Post

Im Exkurs wird anhand von fünf Beispielen betrachtet, ob die oben dargestellten Grundsätze für eine zukunftsgerichtete Organisation des HRMs in ausgewählten öffentlichen Verwaltungen und in verwaltungsnahen Unternehmen in der Schweiz (bereits) Eingang gefunden haben. Es handelt sich um die HR-Organisationseinheiten der beiden Kantone Zürich und Aargau, der Bundesverwaltung sowie der verwaltungsnahen Institutionen SBB und Post. Als Quellen dienen einerseits die im Internet verfügbaren Informationen und andererseits Interviews mit Verantwortlichen aus den jeweiligen HR-Organisationseinheiten aus dem Jahr 2013, welche im Zusammenhang mit der Organisationsanalyse WOP geführt wurden.

2.3.1 Personalamt des Kantons Zürich

Das HRM in der Verwaltung des Kantons Zürich ist föderalistisch geprägt und hat entsprechend eine dezentrale Struktur. Jede Direktion hat eigene Personaldienste. Das zentrale PA (Organigramm s. Anhang 1) hat eine Scharnierfunktion. Es unterstützt die dezentralen Personaldienste in Fachfragen (z.B. Rechtsberatung, Weiterbildung und Controlling). Ausserdem führt das PA mit dem Competence Center Payroll die Lohnadministration (Quelle: PA des Kantons Zürich. URL: http://www.pa.zh.ch/internet/finanzdirektion/personalamt/de/ueber_uns.html, 12.10.2015). Strategische oder direktionsübergreifende Personalprojekte werden i.d.R. ebenfalls durch das PA geführt. So wurde die Erarbeitung der Personalstrategie und auch die SAP-Einführung durch das PA koordiniert (Finanzdirektion, 2013b, S. 1-2).

2.3.2 Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau

Die Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau hat eine ähnliche Rolle wie das PA des Kantons Zürich (Organigramm s. Anhang 2). Zentral erbracht werden die Personaladministration, die Aus- und Weiterbildung und der Betrieb der Personalinformatik. Daneben ist die Abteilung zuständig für die Entwicklung und Betreuung von Führungsinstrumenten und für rechtliche Belange (Quelle: Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau. URL: https://www.ag.ch/de/dfr/ueber_uns_dfr/organisation_dfr/personal__organisation/Personal_und_Organisation_1.jsp, 12.10.2015). Die operativen Personalaufgaben wie Rekrutierung, Betreuung und Austritt finden dezentral statt. Jedes Departement hat einen Personaldienst (Finanzdirektion, 2013d, S. 1).

2.3.3 Bundesverwaltung

Das HRM auf Bundesebene ist vergleichbar mit den beiden betrachteten Kantonen. Das Eidgenössische Personalamt (EPA) ist funktional gegliedert (Organigramm s. Anhang 3). Es ist neben der Bearbeitung von personalpolitischen Geschäften zuständig für die „ (...) Steuerung, Weiterentwicklung und Koordination des Personalwesens (...) und unterstützt die Departemente und Bundesämter bei der Umsetzung der Personalpolitik.“ (Quelle: EPA. <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/das-epa/organisation/organisationsstruktur-eidge-noessisches-personalamt.html>, 12.10.2015). Das EPA hat den Lead bei der Erarbeitung der Personalstrategie. Es erbringt zudem zentrale Aufgaben für die gesamte Bundesverwaltung.

Diese umfassen die Lohnadministration für alle Mitarbeitenden und andere Massengeschäfte. Neben dem EPA gibt es Departements-HR-Dienste, welche Vollzugsaufgaben haben, z.B. die einheitliche Umsetzung der Personalpolitik. Die weiteren operativen HRM-Aufgaben werden direkt in den Ämtern erledigt (Finanzdirektion, 2013e, S. 1-2).

2.3.4 SBB

Die SBB hat das HRM konsequent nach dem dreistufigen HR-Geschäftsmodell von Oertig aufgebaut, welches in Kapitel 2.2.2 beschrieben wurde (HR-Geschäftsmodell SBB s. Anhang 4). Strategische und operative Aufgaben sind konsequent getrennt. Jedes Kompetenzzentrum ist im gesamten Konzern nur einmal vorhanden, es gibt keine Redundanzen auf Ebene Divisionen. Mit dieser Organisation hat die SBB eine deutliche Kostenoptimierung erreicht. Die gesamte Leistungserbringung des HRMs findet primär zentral statt (Organigramm s. Anhang 4). Die Leitung der Abteilung Human Resources ist in der Konzernleitung. Die HR-Business-Partnerinnen, -Partner und die HR-Beratenden sind zwar administrativ den Divisionen angegliedert, fachlich sind sie aber der zentralen Abteilung Human Resources unterstellt (Finanzdirektion, 2013a, S. 1-2).

2.3.5 Post

Die HR-Organisation der Post ist geprägt durch die stark föderalistische Unternehmensstruktur. Sie ist somit nur bedingt vergleichbar mit der SBB. Neben dem zentral angesiedelten Bereich „Personal“ (Organigramm s. Anhang 5) hat jeder Konzernbereich (PostAuto, PostFinance, PostMail usw.) ein dezentrales HRM mit eigenen Personalchefinnen und -chefs, wobei der Leiter des Gesamtbereichs Personal ein fachliches Weisungsrecht hat. Das Gesamtinteresse des Konzerns soll in allen Fragen über die Eigeninteressen der Bereiche gestellt werden, was sich auch im HRM zeigt. Es gibt eine Personalpolitik und eine Personalstrategie, welche für die gesamte Post gelten. Sie sind relativ allgemein gehalten, müssen aber bei der Einführung von konkreten Regelungen und Systemen eingehalten werden.

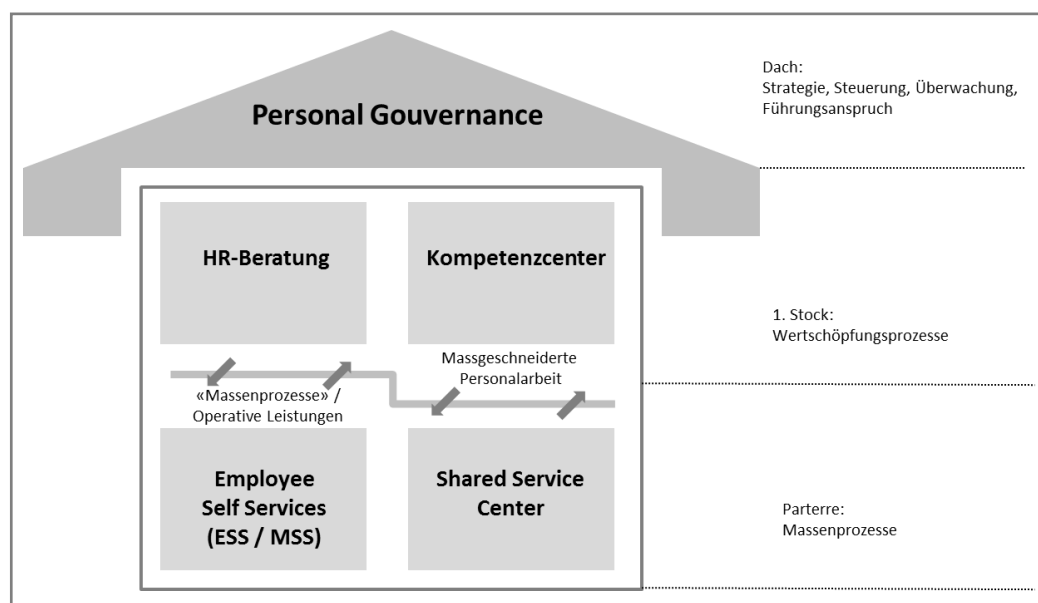


Abbildung 4: HR-Geschäftsmodell Post (Finanzdirektion, 2013c, S. 1).

Das HR-Geschäftsmodell der Post hat die Ebenen Governance, Wertschöpfungsprozess und Massenprozesse. Es ist grafisch als Haus dargestellt (s. Abbildung 4):

- Die Ebene „Dach“ Personal Governance umfasst die Strategie, die Steuerung, die Überwachung und den Führungsanspruch des HRMs.
- Die Ebene „1. Stock“ umfasst einerseits die HR-Beratung, welche die Linienverantwortlichen in operativen und strategischen Fragestellungen unterstützt. Andererseits ist hier auch das zentrale Kompetenzzentrum für spezialisierte Dienstleistungen, welche hohes Fach- und Expertenwissen erfordern (z.B. Kaderentwicklung und Compensation Management), angesiedelt.
- Auf der Ebene „Parterre“ sind die Massenprozesse zu finden: die ESS und das MSS sowie das Shared Service Center, welches dezentral auf vier Standorte verteilt ist. Sämtliche operativen Prozesse sind vereinheitlicht und automatisiert, was zu einer Kostenoptimierung von 15% geführt hat (Finanzdirektion, 2013c, S. 1-3).

2.3.6 Fazit aus der Betrachtung der ausgewählten HR-Organisationen in der Verwaltung und in verwaltungsnahen Unternehmen

Bei den beiden verwaltungsnahen Unternehmen Post und SBB ist der Umsetzungsgrad einer HR-Organisation mit Trennung von operativen und strategischen Aufgaben sowie der Standardisierung der Prozesse höher als in den betrachteten Verwaltungen der Kantone Zürich, Aargau und des Bundes. Es besteht eine konsequentere Ausrichtung auf das Ziel der Kostenoptimierung, was dazu führt, dass Shared Service Centers und die ESS relativ umfassend administrative Aufgaben jeweils für den ganzen Konzern abdecken.

Die SBB hat das HR-Geschäftsmodell von Oertig 1:1 umgesetzt. Damit geht sie in Bezug auf Zentralisierung und klarer Aufgabenteilung einen Schritt weiter als die Post, bei der zwar der Konzerngedanke wichtig ist und dem sich die Interessen der Bereiche mindestens teilweise unterordnen. Allerdings bestehen weiterhin dezentrale HR-Dienste, welche relativ hohe Freiheitsgrade haben, solange sie sich bei der Ausgestaltung von Instrumenten und Konzepten an der übergeordneten Konzern-HR-Strategie orientieren. Damit wird dem föderalistisch geprägten Unternehmen Rechnung getragen.

In den betrachteten HR-Organisationen der öffentlichen Verwaltung der Kantone Zürich, Aargau und des Bundes ist die Zentralisierung von administrativen Tätigkeiten wie Gehaltsverarbeitung realisiert. Ansonsten ist der Ansatz von HR-Geschäftsmodellen, welche operative und strategische Aufgaben trennen, Redundanzen vermeiden und Prozesse standardisieren, weniger gut spürbar. Das ist aus verschiedenen Gründen nachvollziehbar. Die politische Führung ist nicht vergleichbar mit einer Unternehmensleitung in der Privatwirtschaft. Die Entscheidungswege sind umständlich und langwierig, die Rahmenbedingungen sind schwierig. Es bestehen verschiedene, starke Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen; Machtpromotorinnen und -promotoren wie z.B. der CEO in einem Unternehmen fehlen. Häufig ist zudem der Kostendruck weniger ausgeprägt.

3 Fallstudie: PA und HRM des Kantons Bern

Die Aufgabenpalette des PAs ist vergleichbar mit derjenigen einer zentralen Personalabteilung eines grösseren Konzerns. Insgesamt arbeiten rund 14'600 Personen in der Verwaltung des Kantons Bern (Personalamt des Kantons Bern, 2015a, S. 3). Es ist zentral, die Organisation des PAs und des gesamten kantonalen HRMs auf die vielfältigen Bedürfnisse auszurichten. Thom (2012, S. 4-9) betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit einer klaren Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen dem PA und den dezentralen Personaldiensten und die entsprechende Definition von HR-Funktionen und HR-Prozessen. Dabei soll die Rolle des PAs als Kompetenzzentrum für HR auf Stufe Gesamtkanton klar geregelt sein.

3.1 Vorgehen

Um die Ausgangslage im PA und im kantonalen HRM zu verstehen, erfolgt im ersten Teil der Fallstudie ein Rückblick auf Entstehung und Geschichte. Anschliessend wird die heutige Situation genauer betrachtet: die Aufgaben, die Organisation und die Ressourcen des PAs und des kantonalen HRMs. Als Basis dienen vorhandene Grundlagendokumente.

Im zweiten Teil wird die umfangreiche Dokumentation aus drei Organisationsanalysen, welche in den letzten Jahren für das PA erarbeitet wurden, vertieft geprüft. Bei der Sichtung der Unterlagen interessiert neben den konkreten Erkenntnissen zur Ist-Situation die Frage nach den aufgezeigten Ansätzen zur Weiterentwicklung.

Die Ergebnisse aus der Auseinandersetzung mit den drei Organisationsanalysen, d.h. die darin festgelegten Ziele und Massnahmen, werden im dritten Teil der Fallstudie den Mitgliedern der GL des PAs zur individuellen schriftlichen Beurteilung unterbreitet. Es wird die Frage gestellt, ob das jeweilige Ziel aus den Organisationsanalysen erreicht bzw. die definierte Massnahme umgesetzt ist. Zusätzlich wird die GL gebeten, aus heutiger Sicht und mit Blick auf absehbare künftige Herausforderungen allfälligen Handlungsbedarf zu benennen. Die schriftlichen Rückmeldungen der GL-Mitglieder werden ausgewertet und thematisch geordnet.

Der vierte Teil der Fallstudie ist ein Workshop, bei dem die Resultate aus den schriftlichen Rückmeldungen mit der gesamten GL diskutiert und konsolidiert werden. Zum Schluss erfolgt eine Priorisierung des festgestellten Handlungsbedarfs. Dieser Schritt, der wiederum durch die einzelnen GL-Mitglieder individuell und schriftlich durchgeführt wird, soll Klarheit schaffen, wie die aus den drei Organisationsanalysen abgeleiteten Pendenzen gezielt aufzugreifen und weiterzuverfolgen sind.

3.2 Rückblick

Gegründet wurde das PA 1945, als der Kanton Bern bereits über 5000 Beamte und Beamtinnen beschäftigte. Dem Tagblatt des Grossen Rates des Kantons Bern vom 16. Mai 1945 ist zu entnehmen: „Die Hauptaufgabe des Personalamtes wird sein, eine gleichmässige Anwendung

der Vorschriften über Personalrecht, Besoldungen usw. zu garantieren und dafür zu sorgen, dass nicht Ungerechtigkeiten entstehen“ (Grosser Rat des Kantons Bern, 1945, S. 358). Das PA wurde konkret zuständig für Anstellungsbedingungen, Stellenbewirtschaftung, Besoldungs- und Beförderungsfragen, Zulagen, Nebenbeschäftigungen, Versetzungen, Disziplinarwesen, Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitszeitregelungen.

Die Schaffung des PAs war nicht unbestritten. Bereits kurz nach der Gründung wurde darüber gestritten, wieviel Autonomie die Direktionen und Ämter in Personalfragen haben sollen und ob die Schaffung des PAs nicht zu Doppelspurigkeiten und unproduktiver Arbeit führe (Tagblatt des Grossen Rates des Kantons Bern, 1947, S. 322; S. 460-464). Allen skeptischen Stimmen zum Trotz wurde am PA festgehalten, daneben aber den Direktionen und Ämtern grosse Freiheit bei der Organisation aller weiteren Fragen zum Personalwesen eingeräumt. Während des bis jetzt 70-jährigen Bestehens des PAs konnten einige fachliche Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden, z.B. die Einführung der Personalinformatik PERSISKA im Jahr 1994 oder die Besoldungsrevision, ebenfalls durchgeführt in den 90er-Jahren, bei der die Einführung eines neuen Gehaltssystems mit gleichzeitiger Überprüfung der Gehaltsfestlegung sämtlicher Funktionen der kantonalen Verwaltung erfolgte.

3.3 Heutige Situation

Im Wesentlichen wurden dem PA im Jahr 1945 dieselben Aufgaben übertragen, welche es gemäss Organisationsverordnung OrV FIN Art. 10 der Finanzdirektion heute noch hat (s. Anhang 7). Damit wurde einerseits die Rolle als Fachamt mit klar umrissenen Aufgaben gefestigt und andererseits dem Bedürfnis der Direktionen und Ämter entsprochen, ihren Handlungs- und Entscheidungsspielraum beim HRM weit möglichst zu bewahren.

Im PA werden also die Grundsätze der kantonalen Personalpolitik entwickelt und die erforderlichen Systeme und Instrumente den Personaldiensten in den Direktionen und Ämtern zur Verfügung gestellt und gepflegt. Das PA führt die Gehaltsadministration für sämtliche Mitarbeitenden der Verwaltung und betreibt die Personalinformatik. Ausserdem unterstützt es Mitarbeitende und Vorgesetzte in schwierigen Situationen und bietet Kurse für Vorgesetzte und Mitarbeitende an. Das PA hat einen Bestand von 57.5 Vollzeitstellen (FTE), es beschäftigt rund 70 Personen. Organisatorisch ist es in fünf Fachabteilungen gegliedert. Eine Besonderheit ist die administrative Unterstellung der Ausgleichskasse Zweigstelle Staatspersonal (s. Abbildung 5: Organigramm PA).

Die Kundinnen und Kunden des PAs sind einerseits sämtliche Mitarbeitenden und Vorgesetzten der kantonal-bernischen Verwaltung, andererseits die dezentralen Personaldienste in den Direktionen und Ämtern. Insgesamt arbeiten ausserhalb des PAs rund 450 Angestellte im HRM. Dies entspricht ca. 240 FTE (AWK Group, 2015, Folie 32). Die Direktionen und Ämter müssen zwar ihre Budgets einhalten und die Anzahl Soll-Stellen ist pro kantonale Organisationseinheit festgelegt. Sie haben aber bei der qualitativen und quantitativen Ressourcenzuteilung und somit auch bei der Organisation der Personaldienste viel Freiheit. Das führt zu heterogenen Ausprägungen des HRMs auf Ebene Direktionen und Ämter. So ist der Zentralisierungsgrad in den einzelnen Direktionen unterschiedlich. Es gibt Direktionen, in

denen jedes Amt einen eigenen Personaldienst hat und auf Ebene Direktion vor allem koordinative Aufgaben fürs HRM angesiedelt sind. Daneben gibt es aber auch Direktionen, bei denen das HRM insgesamt im direktionalen Generalsekretariat zentralisiert ist. Auch bezüglich Gewichtung der unterschiedlichen Tätigkeiten des HRMs gibt es von Personaldienst zu Personaldienst Unterschiede. Z.B. haben einige Ämter einen ausgebauten Kompetenzbereich für Personalentwicklung, es gibt aber auch dezentrale Personaldienste, welche sich (ausschliesslich) auf die Personaladministration konzentrieren und allfällige weitere HRM-Dienstleistungen nach Möglichkeit im PA oder anderswo beziehen.

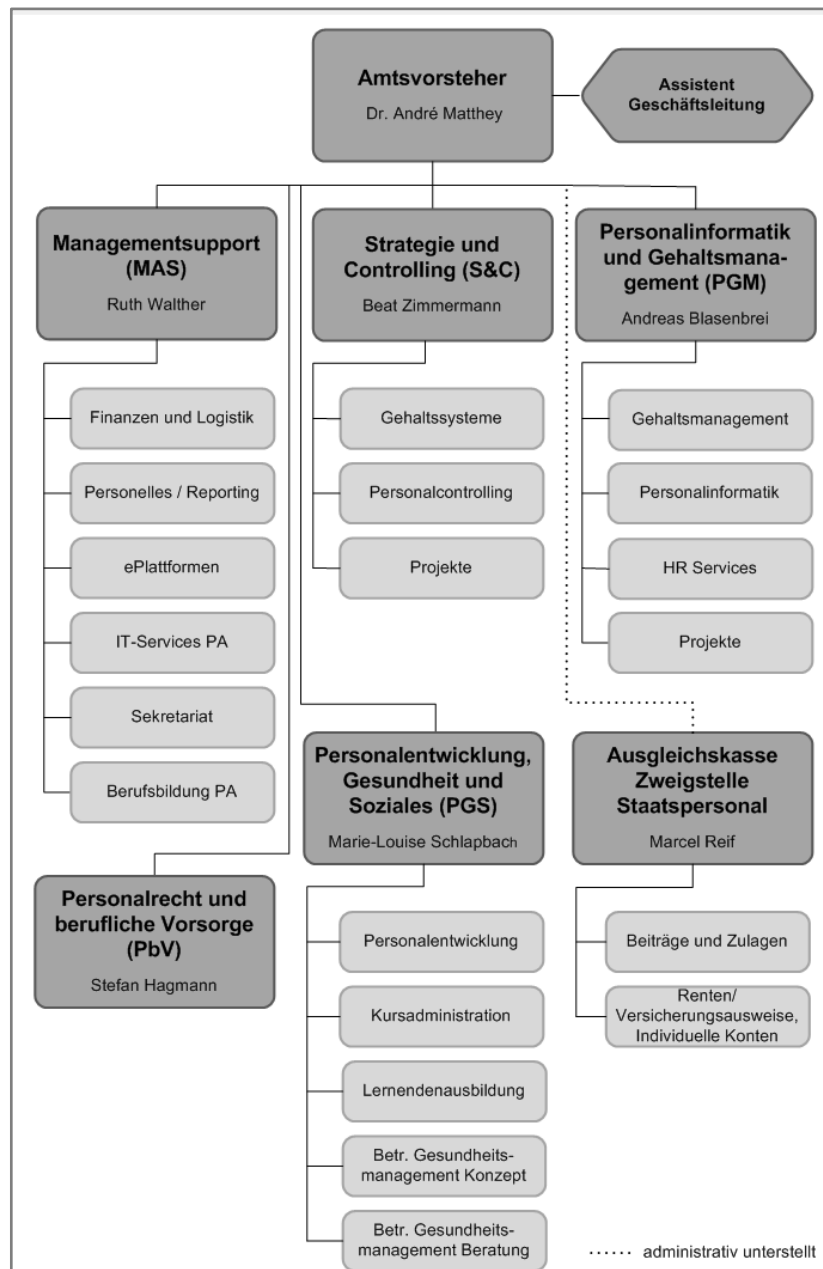


Abbildung 5: Organigramm PA (Quelle: Personalamt des Kantons Bern (2015b), Organigramm, URL: <http://www.fin.be.ch/fin/de/index/direktion/organisation/pa/organigramm.html>, 14.10.15).

Die Anforderungen an das PA sind heterogen und gross. Wie oben erwähnt, bestehen fürs HRM in der Verwaltung des Kantons Berns neben den rechtlichen Vorgaben zu den Anstellungsbedingungen und zum Gehaltsmanagement, welches durch das PA reguliert und administrativ abgewickelt wird, wenig zentrale Standardisierungen und Vorgaben, die für die gesamte kantonale Verwaltung verbindlich sind. Somit ist die dezentrale Umsetzung der zentral erarbeiteten Konzepte und Instrumente häufig freiwillig. Ein Beispiel dazu ist das Instrument zum Mitarbeitendengespräch (MAG). Zwar besteht die rechtlich verankerte Verpflichtung, jährlich ein MAG durchzuführen. Jedoch können die Direktionen und Ämter auch andere Instrumente als dasjenige des PAs dazu einsetzen. Dies unter der Voraussetzung, dass sämtliche vorgegebenen Bestandteile abgedeckt sind und dass das PA dem alternativen MAG-Instrument zustimmt.

Die Personalleiterinnen und –leiter aus den Direktionen und der Staatskanzlei bilden gemeinsam mit der GL des PAs die Personalkonferenz PEKO. Die monatlichen Sitzungen dienen der Koordination, dem fachlichen Austausch und der Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses. Die PEKO hat keine echten Entscheidungskompetenzen, ist aber ein wichtiges Fachgremium (s. Anhang 8: PEKO: Aufgaben / Funktion / Rolle etc.).

Eine Besonderheit des Auftrags des zentralen PAs besteht darin, dass neben dem grossen Anteil an wiederkehrenden Grundleistungen¹⁴ der Umfang an neuen Themen, welche häufig aufwändig, projektartig und unter Einbezug externer Expertinnen und Experten zu bearbeiten sind, stark schwankt und teilweise schlecht planbar ist. Initiiert werden neue Aufgaben durch Kundenbedürfnisse oder aufgrund von (politischen) Vorgaben. Ein Beispiel für das „fremdbestimmte“ Initiieren einer voraussichtlich grossen organisatorischen und technischen Veränderung des kantonalen HRMs ist die eingangs erwähnte Überprüfung der gesamten Informatik des Kantons im Auftrag des RRs, welche 2013/2014 durchgeführt wurde und voraussichtlich zur Ablösung der heutigen Personalinformatik PERSISKA durch ein ERP-System führt. Zudem hat das PA selber den Anspruch, als Trendsetter HR-Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Lösungen, welche für die gesamte kantonale-bernische Verwaltung umgesetzt werden können, zu präsentieren.

Die Vielfalt an Herausforderungen führt dazu, dass die Aufgaben und Organisation des PAs und damit indirekt auch des kantonalen HRMs in regelmässigem Abstand kritisch hinterfragt werden müssen.

3.4 Resultate aus den drei Organisationsanalysen PANO, REPE und WOP

In jüngerer Zeit, d.h. in den letzten 15 Jahren, kam es gleich zu drei grösseren Analysen der Aufgaben und der Organisation: das Projekt PANO (Personalamt Neue Organisation) im Jahr 2000, das Projekt REPE (Überprüfung der Organisation des kantonalen Personalamts) im Jahr 2006 und das Projekt WOP (Weiterentwicklung Organisation Personalamt) im Jahr 2013. Diese Studien werden im Folgenden näher betrachtet.

¹⁴ Mit Grundleistungen sind wiederkehrende Sachbearbeitungs- und Beratungsaufgaben gemeint.

3.4.1 Projekt PANO (Personalamt Neue Organisation)

Ziel des vierjährigen, im Jahr 2000 abgeschlossenen Projekts war, den Auftrag, die Rolle und die Organisation des PAs zu überprüfen und für die Zukunft neu zu definieren (PA, 2000, S. 1-15). Dabei stand im Vordergrund, „(...) das Schwergewicht der Tätigkeiten und Ressourcen von der operativen auf die strategische Ebene zu verlagern“ (PA, 2000, S. 1) und festzulegen, welche direktionsübergreifenden HRM-Aufgaben künftig für die gesamte kantonale Verwaltung durch das PA erbracht werden sollten. Es stand zur Debatte, die Gehaltsadministration in die Direktionen zu verlegen, da die Informatisierung dies zu diesem Zeitpunkt möglich machte und sich die dezentralen Personaldienste zunehmend professionalisierten. Das Projekt stand auch unter dem Einfluss der Neuen Verwaltungsführung (NEF) und war geprägt durch drohende Ressourcenknappheit in der Verwaltung.

Als Basis für die Studie wurde zuerst eine sogenannte Binnenbefragung innerhalb des PAs zu den Soll-Vorstellungen durchgeführt, anschliessend wurden Entwicklungstrends analysiert. Auch einige Kundinnen und Kunden wurden zu ihren Vorstellungen befragt, weil dies für die Akzeptanz zukunftsgerichteter Lösungen wichtig schien. Allerdings hält der Projektauftrag fest, dass man darauf achten müsse, dass „(...) dem PA der Führungs- und Gestaltungsanspruch für ein umfassendes kantonales Personalmanagement nicht streitig gemacht wird“ (Calzaferri, 1997, S. 4). Folgerichtig war die Projektorganisation ausschliesslich mit PA-internen Personen besetzt: Projektleitung und Team kamen aus der Führung, daneben gab es einen sogenannten Think Tank mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Abteilungen. Die Projektbegleitung übernahm ein externer Organisationsberater. Als Resultat entstand ein Konzept, welches nach Genehmigung durch die Finanzdirektion in die Umsetzung kam.

Eine Reihe von Erkenntnissen aus PANO wurden unter den Stichworten „Rolle und Grundauftrag“ und „Kerngeschäft“ zusammengefasst.

Rolle und Grundauftrag des PAs:

- Entwicklung und Umsetzung Personalpolitik.
- Vorreiterrolle in personalpolitischen Fragen.
- Entwicklung und Umsetzung zentralisiertes Personalcontrolling zur Entlastung dezentraler Personaldienste.
- Flexible und differenzierte Reaktion auf verschiedene Direktionsstrukturen.
- Förderung Professionalisierung dezentrale Personaldienste.
- Scharnierfunktion zwischen Arbeitgeber- und Mitarbeitenden-Anliegen und Verbänden.

Damit wurde grundsätzlich bestätigt, dass der bisherige Auftrag und die Kompetenzen des PAs gemäss OrV FIN (s. Anhang 7) nicht zu verändern waren und damit auch die Autonomie der dezentralen Personaldienste unverändert gewährleistet war. Einige Anpassungen und Weiterentwicklungen schienen aber trotzdem nötig. Das künftige Kerngeschäft (s. Tabelle 1) wurde festgehalten (Handlungsfelder) und konkretisiert (Inhalt der Leistungen).

Handlungsfelder	Inhalt der Leistungen
Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Formulieren und à-jour halten. • Konzepte zur Umsetzung entwickeln.
Anstellungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erforderliche Systeme der Personalwirtschaft entwickeln und sicherstellen (z.B. BEREBE). • Gesetzliche Grundlagen entwickeln, umsetzen und Personaldienste rechtlich beraten. • PERSISKA weiterentwickeln.
Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Direktionsübergreifendes Planungs- und Steuerungsinstrument entwickeln.
Personal- und Gehaltsadministration	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrales Kompetenzzentrum für Mutationen und Gehaltsverarbeitung betreiben, auch für kantonsnahe Institutionen. • Dezentralen Mutationsstellen Ausbildung und Beratung anbieten.
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiven Auftritt als Arbeitgeber anstreben und Personalgewinnung professionalisieren.
Vernetzung dezentrale Personaldienste	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Weiterbildungsangebote schaffen sowie für Info- und Erfahrungs-Austausch Gremien und Intranet nutzen.
Soziale Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept für Sozialberatung schaffen. • Zentrale Personalkoordinationsstelle ZPS sicherstellen.
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept „Gesundheit am Arbeitsplatz“ entwickeln und umsetzen.
Personal-, Führungs- und Kaderentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Politiken und entsprechende Instrumente entwickeln und umsetzen. • Vorgesetzte und Personaldienste in Ausbildungsfragen beraten.
Lehrlingswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrlingspolitik ausarbeiten und umsetzen. • Neue Lehrstellen fördern.
Personalinformation	<ul style="list-style-type: none"> • Zu Personalfragen informieren.
Personalverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen aufbauen und pflegen.
Gleichstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellungsfragen zuhanden Finanzdirektion bearbeiten. • Fragen in Zusammenarbeit mit Fachstelle für Gleichstellung bearbeiten.
Innovationen Human Resources Development	<ul style="list-style-type: none"> • Vordenkerrolle im HRM-Bereich wahrnehmen. • Neue Dienstleistungen anbieten.

Tabelle 1: Kerngeschäft gemäss PANO (eigene Darstellung nach PA, 2000, S. 12-15).

Zur Bewältigung des differenzierten Kerngeschäfts wurde das neue Organisationskonzept PANO für das PA und das kantonale HRM vorgestellt (PA, 2000, S. 15-16):

- Je nach Aufgabe im PA vermehrt Projektteams und Task-Forces einsetzen.

- Überlappende Arbeitsgruppen für kleine PA-Organisationseinheiten schaffen, um Stellvertretungen und interne Rotation zu gewährleisten.
- Weiterentwicklung der Mitarbeitenden des PAs mittels wechselnder Aufgabenzuweisung.
- Einführung eines zentralen Service Center für administrative, personalrechtliche und IT-bezogene Fragen.
- Umsetzung des Grundsatzes der dezentralen Aufgabenerfüllung: was dezentral gleich gut erbracht werden kann, soll dezentral erbracht werden. Die Rolle des PAs ist beraten und unterstützen.
- Verbindungsstellen und Abgrenzungen definieren im PA intern, aber auch zu dezentralen Personaldiensten und weiteren Verwaltungseinheiten oder verwaltungsnahen Institutionen.

Aus diesen Punkten wurden drei Änderungen der Organisation des PAs abgeleitet (PA, 2000, S. 19-21). Zur Stärkung von Führung, Koordination und Kundenorientierung kam es zur Schaffung eines virtuellen Stabes, welcher durch einen Geschäftsführer geleitet und dem weitere Mitarbeitenden zugeordnet waren, die daneben eigene Führungs- und Aufgabengebiete hatten. Im Weiteren wurde aus den zwei Abteilungen „Personelles und Gehaltsangelegenheiten“ und „Informatik und zentrale Dienste“ u.a. ein Service Center für breitgefächerte operative Fragen betreffend Personalrecht, Gehaltsfragen und dezentrale Nutzung der Informatiksysteme. Und man kam zum Schluss, die Bereiche Gesundheit und Soziales zu stärken und übergab diese Aufgaben der bisherigen Abteilung „Personalentwicklung“.

3.4.2 Projekt REPE (Überprüfung der Organisation des kantonalen Personalamts)

Bereits rund fünf Jahre nach PANO wurde die Organisation des PAs erneut überprüft. Begründet wurde das Projekt REPE wiederum durch die Einführung von NEF und aufgrund von Pendenzen aus PANO (Res Publica Consulting, 2006, S. 5-32). Im Projekt arbeiteten insgesamt 13 PA-Mitarbeitende in unterschiedlichen Funktionen mit. Begleitet wurde es durch externe Fachpersonen. Es fand eine SWOT¹⁵-Analyse statt. Der Einbezug der Kundinnen, Kunden und der Auftraggeberin Finanzdirektion fand mit standardisierten Interviews von Einzelpersonen und Gruppen statt.

Wie schon in PANO wurde erneut festgestellt, dass sich die Aufgaben des PAs künftig verändern würden. „Sie bewegen sich tendenziell weg von der Personal- und Gehaltsadministration hin zum Personalmanagement resp. zum strategischen Human Resources Management“ (Res Publica Consulting, 2006, S. 17). Das PA müsse sich entsprechend ausrichten. Es bestehe die Gefahr, dass sonst neue Herausforderungen (z.B. neue Produkte, vermehrte Marktorientierung) verpasst würden. Zurzeit werde nicht der Gesamtzusammenhang betrachtet, das PA gleiche einer erweiterten Personaladministration mit der Zuteilung von wichtigen Einzelaufgaben an immer die gleichen Mitarbeitenden. Dadurch entstehe eine Abhängigkeit von einzelnen Personen. Wichtig wäre es, mehr Generalistinnen und Generalisten zu haben.

¹⁵ Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren) ist ein Instrument der strategischen Planung; sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen (Quelle: Wikipedia. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, 14.10.2015).

Die Ressourcensituation des PAs wurde im Projekt REPE als quantitativ ausreichend beurteilt. Auch verfüge das PA über motivierte Mitarbeitende. Bezüglich Organisation wurde festgestellt, dass sich zwar keine Änderungen der Grundstruktur aufdrängen, jedoch die Notwendigkeit für Anpassungen insbesondere im Bereich der Stabs- und Querschnittsfunktionen gegeben sei. Die organisatorische Zuordnung einzelner Tätigkeiten wie die kantonale Stellenbewirtschaftung STEP, der Stellenmarkt, die Zentrale Personalkoordinationsstelle (ZPS) und die PA-Administration sei mehr aus historischen denn aus kohärenten Gründen erfolgt. Ausserdem gleiche die PA-Organisation insgesamt eher einer Kontroll- denn einer Dienstleistungsstelle. Das PA müsse die Leadfunktion übernehmen, sonst würden dessen Produkte marginalisiert und die dezentralen Personaldienste in den Direktionen und Ämtern würden weiterhin eigene Instrumente entwickeln.

In der Tabelle 2 werden die von REPE identifizierten Handlungsfelder und –ziele im Einzelnen aufgeführt.

Handlungsfelder	Handlungsziele
Vision-Strategie-Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • PA ist HR-Kompetenz- und Dienstleistungszentrum der Kantonsverwaltung. • Regierungsrichtlinien enthalten Kernaussagen zur Personalpolitik. • Vision, Strategie und Ziele sind formuliert und in Kommunikations- und Informationsinstrumenten verankert.
Umfeld-Situierung des PAs	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsportfolio mit Prioritäten auf Grundlage Strategie besteht. • Rolle PA ist nach innen und aussen klar.
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsportfolio mit Prioritäten gemäss Strategie besteht. • Hauptprozesse PA sind modelliert.
Aufgabenzuordnung und Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben sind aus Strategien und Prozessen abgeleitet. • Stellenbeschreibungen sind angepasst, notwendige Weiterbildungen sind identifiziert. • Inhaltliches Raster für Führungs- und Organisationshandbuch ist definiert.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Weg von personenbezogener und situativer Aufgabengabe: Zuteilung gemäss Prozessstruktur. • Schaffung Abteilung Managementsupport (MAS): Organisatorische Eingliederung der Querschnittsfunktionen inkl. Führungsunterstützung ist geklärt.
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstruktur orientiert sich an Organisationsstruktur, Führungsspanne ist optimiert. • GL profiliert sich als Führungsgremium.

Handlungsfelder	Handlungsziele
	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsgrundsätze PA sind definiert.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept für Kommunikation und Information nach innen und aussen liegt vor. • Externe Kommunikation wird verstärkt und aktiver.
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Amtsinterne Verantwortung für Personalentwicklung und Personalplanung ist ausgebaut und organisatorisch zugeteilt. • Oberstes Ziel der Stelle ist Ausbau von HRM Know-how und Wissensverteilung auf mehr Köpfe.
HR-Instrumente und -Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Neue HR-Instrumente und –Produkte sind kunden- und marktorientiert. • PA hat Lead bei Entwicklung von HR-Instrumenten und –Produkten.
Zusammenarbeit und Klima	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen für Verbesserungen sind definiert, z.B. Führungsgrundsätze, Einbezug Mitarbeitender bei Strategieerarbeitung, regelmässige Mitarbeitendeninfos.

Tabelle 2: Handlungsfelder gemäss REPE (eigene Darstellung nach Res Publica Consulting, 2006, S. 16-44).

3.4.3 Projekt WOP (Weiterentwicklung Organisation Personalamt)

Im Sommer 2011 initiierte die Finanzdirektorin fürs PA eine „führungsmässige, betriebliche und personelle Lagebeurteilung“ (Rexult AG et. al., 2012, S. 3). Dies nachdem auch für alle andern Ämter der Direktion ein Audit durchgeführt worden war. Mit der Befragung von Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden konnte festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit den Grundleistungen des PAs gut ist. Auch das Arbeitsklima, die Einsatzfreude und Identifikation der Mitarbeitenden wurden mehrheitlich positiv beurteilt.

Es gab aber auch kritische Punkte aus dem Audit. Diese wurden in separaten Teilprojekten im Rahmen des Gesamtprojekts WOP vertieft analysiert (Finanzdirektion, 2012, S. 3). Zusätzlich fand ein HR-Benchmarking¹⁶ mit der Bundesverwaltung, der Post, den SBB sowie den Kantonen Aargau und Zürich statt. Parallel dazu wurde der Organisationsexperte Prof. em. Dr. Norbert Thom aufgrund seiner profunden Kenntnisse der kantonal-bernischen Verwaltung mit einem Expertenbericht beauftragt. Die Empfehlungen aus den Teilprojekten WOP sind in Tabelle 3 zusammengefasst (Rexult AG et al., 2012, S. 7-22; Thom, 2012, S. 4-16; Wyss & Weiler, 2013, S. 5-36).

¹⁶ Benchmarking: bezeichnet die vergleichende Analyse von Ergebnissen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert oder Vergleichsprozess (von engl. Benchmark) (Quelle: Wikipedia. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Benchmark>, 14.10.2015).

Handlungsfelder	Empfohlene Massnahmen
Angebotspalette	
Transparenz, Breite und Kundenorientierung des Angebots	<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategie erarbeiten. • Angebot aufgrund Personalstrategie straffen und qualitativ weiterentwickeln, betrifft zuerst Fachstellen Change- und Projektmanagement, Personalmarketing, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ansprechstelle Personal (ASP) sowie Personal- und Kaderentwicklung. • Stärkung Fachverantwortung PA.
Diskrepanz von Innen- zu Aussensicht	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Einbezug Kundinnen, Kunden und Führung Finanzdirektion bei Angebotsentwicklung.
Betriebliches Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsauftrag klären und fokussieren.
Kursprogramm	<ul style="list-style-type: none"> • Neu ausrichten, evtl. (teilweise) Kostenpflicht einführen, Wartelisten minimieren.
Lernende	<ul style="list-style-type: none"> • Überbrückungsangebot für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger.
Nachwuchsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptuelle Grundlagen schaffen und einführen.
Rekrutierungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • E-Recruiting flächendeckend einführen.
Gehaltssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Periodische Überprüfung und Anpassung zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit.
Dienstleistungen Rechtsdienst	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzzentrum Recht und berufliche Vorsorge qualitativ und quantitativ ausbauen.
Systemtechnische Unterstützung der kantonalen HR-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Applikationsstrategie PERSISKA erarbeiten.
Arbeitsklima	
Integration des PAs und seiner Geschäfte in der Finanzdirektion	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässigen Austausch intensivieren.
Organisation & Management	
Organisation HRM PA und ganzer Kanton: Effizienz und Effektivität	<ul style="list-style-type: none"> • Dreistufiges HR-Geschäftsmodell (HR Governance, HR Beratung und HR Shared Service Center) als langfristige Vision Fachrolle/-position PA stärken.
Viele Teilzeitanstellungen bei Führungskräften, Präsenz & Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Schlüsselpersonen und deren Stellvertretungen.
Assistenz GL	<ul style="list-style-type: none"> • Als Informations- und Koordinationsdrehscheibe schaffen.
Projektportfolio-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung anstreben. • Zur Analyse der Arbeits(ver)teilung einsetzen.
Gehaltsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation Gehaltsmanagement und Abgrenzung zu

Handlungsfelder	Empfohlene Massnahmen
	HR Services optimieren.
Externe Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbedürfnisse erheben. • Kommunikationskonzept entwickeln und einführen. • Kommunikation organisatorisch verankert. • Austausch mit DIR/STA intensivieren.
Ressourcenallokation	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung interne Zuteilung von Ressourcen.

Tabelle 3: Handlungsfelder und empfohlene Massnahmen gemäss WOP (eigene Darstellung nach Rexult AG et al., 2012, S. 9-21; Thom, 2012, S. 8; Wyss & Weiler, 2013, S. 34-35).

3.5 Handlungsbedarf aus heutiger Sicht und im Hinblick auf künftige Herausforderungen

Die oben dargestellten Zusammenfassungen der Resultate aus den drei Organisationsanalysen PANO, REPE und WOP wurden, wie unter 3.1 beschrieben, der GL des PAs zur schriftlichen Stellungnahme unterbreitet (s. Anhang 9: Vorbereitungsfragen zum Workshop vom 11. August 15 an die GL). Das Ziel war, in einer ersten Runde individuelle Einschätzungen der heutigen Verantwortlichen des PAs zu erhalten.

3.5.1 Schriftliche Stellungnahme der GL-Mitglieder zu Zielen und Massnahmen aus den Organisationsanalysen

Die Ausgangslage ist speziell: Die sechsköpfige GL des PAs hat sich seit 2012 vollkommen erneuert. Allein im Jahr 2014 gab es aufgrund (v.a. altersbedingter) Rücktritte vier neue Mitglieder, darunter der Amtsvorsteher. Somit haben die heutigen GL-Mitglieder keine langjährige Geschichte als Führungsverantwortliche des PAs, die Organisationsanalysen fanden grossmehrheitlich vor ihrem Amtsantritt statt.

Erstens wurden die Mitglieder der GL befragt, ob aus ihrer Sicht das jeweilige aus der entsprechenden Organisationsanalyse vorgesehene Ziel erreicht bzw. die definierte Massnahme umgesetzt ist. Zweitens wurden sie gebeten, pro Ziel/Massnahme allfälligen Handlungsbedarf zu benennen. Dies unabhängig davon, ob das Ziel erreicht bzw. die Massnahme umgesetzt ist.

Die Auswertung der schriftlichen Rückmeldungen der GL zeigt, dass rund ein Drittel der in den drei Organisationsanalysen definierten gut 70 Ziele/Massnahmen erreicht/umgesetzt sind, wobei je nach Thema der Zielerreichungs-/Umsetzungsgrad unterschiedlich ist (s. Tabelle 4).

Besonders positiv ist der Umstand, dass die Erarbeitung der kantonalen **Personalstrategie** weit fortgeschritten ist. Bei den **Produkten & Dienstleistungen** hat das PA angestrebte Weiterentwicklungen der Angebotspalette erreicht, z.B. konnte das Kursprogramm den veränderten Kundenbedürfnissen entsprechend neu ausgerichtet werden und es gibt ein kantonales Überbrückungsprogramm für arbeitslose Lehrabgängerinnen und –abgänger. Für das Thema **Auftritt & Kommunikation** konnte die Grundlage, nämlich das Kommunikationskonzept, erarbeitet und teilweise umgesetzt werden. Nach innen funktionieren Kommunikation und Information bereits gut. Die **Personalinformatik** ist wie

geplant schrittweise weiterentwickelt worden. Betreffend **Organisation** gab es diverse Verbesserungen. Dazu gehören insbesondere die Einführung der GL-Assistenz, des Portfoliomanagements und die Bildung der Abteilung Managementsupport (MAS). Auch die Themen **Führung & Ressourcen** sowie **Arbeitsklima & –beziehungen** werden von der GL positiv beurteilt, die gesteckten Ziele sind mehrheitlich erreicht.

Thema	Zielerreichung/Umsetzungsgrad
Vision, Politik & Strategie	Personalstrategie in Erarbeitung
Produkte & Dienstleistungen	ca. 50%
Auftritt & Kommunikation	ca. 30%
Personalinformatik	100%
Organisation	ca. 50%
Führung & Ressourcen	ca. 80%
Arbeitsklima & -beziehungen	100%

Tabelle 4: Schätzung Zielerreichung/Umsetzungsgrad Organisationsanalysen 2000-2013 aufgrund Rückmeldungen GL (eigene Darstellung).

Neben diesen positiven Resultaten stellen einzelne oder alle GL-Mitglieder in ihren schriftlichen Rückmeldungen allerdings bei rund zwei Dritteln der aus den drei Organisationsanalysen stammenden Zielen/Massnahmen noch Handlungsbedarf fest. Entweder wurden Ziele/ Massnahmen nicht bzw. nur teilweise erreicht/umgesetzt. Oder die Mitglieder der GL konstatieren trotz (teilweiser) Erreichung/Umsetzung neuen Handlungsbedarf für das betreffende Thema.

3.5.2 Diskussion des Handlungsbedarfs mit der GL

Die Zusammenfassung der schriftlichen Rückmeldungen zum Handlungsbedarf wurde in einem 90-minütigen Workshop in der GL diskutiert (s. Anhang 10: Zusammenfassung Handlungsbedarf aus PANO – REPE – WOP). Dabei bestätigte sich, dass sich die Herausforderungen im Verlauf der letzten 15 Jahre trotz einiger erfolgreicher Neu- und Weiterentwicklungen nicht wesentlich geändert haben und immer noch aktuell sind. Insbesondere ist sich die GL einig, dass für das PA auf strategischer Ebene die langfristige Steuerung des kantonalen HRMs anzustreben ist. Die Steuerung ist aufgrund der stark dezentral ausgerichteten kantonalen Organisation anspruchsvoll, trotzdem ist es wichtig, als Fachamt proaktiv und vorausschauend zu planen und zu handeln. Das PA soll die Vordenkerrolle einnehmen und die fachliche Führung stärken. Die dezentralen Personaldienste sollen gezielter auf neue Themen und Entwicklungen im HRM aufmerksam gemacht werden. Gleichzeitig gilt es auch, die Bedürfnisse und Anforderungen der dezentralen Organisationseinheiten besser einzubeziehen. Die kantonale Personalstrategie, die zurzeit gemeinsam mit den PEKO-Mitgliedern und unter Einbezug der Linie erarbeitet und, wenn alles wie geplant läuft, Ende 2015 vom RR verabschiedet wird, wird die solide Basis für die Zukunft des kantonalen HRMs bilden. Angestrebte Entwicklungen werden für alle Beteiligten transparent und deren Umsetzung kann koordiniert angegangen werden. In der Vergangenheit erfolgte die Lancierung diverser ressourcenintensiver Projekte von Seiten des PAs, welche nie in

geplanter Art und Weise umgesetzt oder weiterverfolgt werden konnten. Ein Beispiel ist die breit angelegte Erarbeitung von Grundlagen zur demografischen Entwicklung in der gesamten Verwaltung. Neben Projekten, die versandeten, gab es auch Konzepte, welche zwar zur Umsetzung kamen, aber trotzdem nicht die gewünschte Wirkung in den Direktionen und Ämtern erzeugten, sei es, weil sie nicht verstanden wurden oder aus anderen Gründen keine betriebliche Relevanz bzw. Priorität hatten. So entschied der RR beispielsweise, dass alle dezentralen Organisationseinheiten auf der Basis einer übergeordneten Grundlage ein eigenes Personalentwicklungskonzept erarbeiten und einführen müssen. Der Nutzen davon konnte allerdings zu wenig transportiert werden, die besagten Personalentwicklungskonzepte sind vielerorts zwar auf Papier vorhanden, werden aber nicht gelebt.

Der Umstand, dass viele Konzepte nicht den angestrebten Mehrwert fürs kantonale HRM brachten, könnte aus der Sicht der GL ein Grund sein, dass der erste Anlauf zur Verabschiedung einer Personalstrategie im Jahr 2012 nach umfangreichen Vorarbeiten bei der Schlussbesprechung in der kantonalen Generalsekretären-Konferenz (GSK) scheiterte.

Der Spagat zwischen strategischer und operativer Ebene ist anspruchsvoll, die Ressourcen sind begrenzt. Die GL beabsichtigt, dass neben der strategischen Ebene auch die operativen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden, insbesondere diejenigen der dezentralen Personaldienste, noch besser erfasst und befriedigt werden. Dass diese Grundleistungen einwandfrei funktionieren, ist für den Arbeitgeber Kanton Bern sehr wichtig. Es braucht aus Sicht der GL mehr Regelungen, welche für die ganze kantonale Verwaltung gelten. Die Direktionen und Ämter müssen heute z.T. selber Weisungen erarbeiten, weil zentrale Vorgaben fehlen oder für sie nicht anwendbar sind. Es gilt für das PA, solche Fragestellungen gründlich zu durchdringen und praxisorientierte Lösungen zu finden.

Betreffend Fragen zur Organisation ist sich die GL einig, dass das Augenmerk aus heutiger Sicht auf dem kantonalen HRM als Gesamtorganisation liegen muss. In naher Zukunft wird als erster Schritt eine wichtige Grundlage zum besseren Verständnis des Zusammenspiels zwischen PA und dezentralen Personaldiensten erarbeitet. Es handelt sich um ein Funktionsdiagramm für das gesamte kantonale HRM. Auf dieser Basis soll anschliessend die Arbeitsteilung zwischen PA und dezentralen Personaldiensten weiterentwickelt werden. Auch das ERP-Projekt wird als grosse Chance für die Weiterentwicklung der Organisation im kantonalen HRM betrachtet.

Bezüglich PA-interner Organisation besteht der eingangs dargestellte Klärungs- und Optimierungsbedarf zur Arbeitsteilung, v.a. zwischen den Fachabteilungen und der Personalinformatik. Die Zuständigkeit für neue Aufgaben ist regelmässig unklar. Z.B. kann die Projektleitung zur Evaluation und Einführung eines kantonalen E-Recruiting-Systems grundsätzlich sowohl der Abteilung Strategie & Controlling (S&C) als auch der Personalinformatik zugeordnet werden. Die GL sieht diesbezüglich vorläufig einen pragmatischen Weg. Entscheide zur Arbeitsteilung sollen situativ und unter Betrachtung der jeweiligen Arbeitsbelastung getroffen werden. Die detaillierte Auseinandersetzung mit der PA-internen Organisation ist zurzeit aufgrund der genannten Herausforderungen auf kantonaler Ebene

nicht angezeigt. Für die PA-interne Organisation will die GL das Augenmerk auf die Konsolidierung der Abteilung Personalrecht & berufliche Vorsorge (PbV), legen. Auch die neue GL soll weiter gestärkt werden.

Handlungsbedarf sieht die GL beim Auftritt des Kantons Bern als Arbeitgeber, welcher attraktiver werden muss. Die Konkurrenz um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist hoch. Es gibt viele wichtige, grosse Arbeitgeber in der Stadt Bern.

Optimierungspotenzial hat auch die Kommunikation durch das PA, obschon in der letzten Zeit schon einiges erreicht werden konnte. Die GL will die Rolle des PAs bei der Aufbereitung und zielgruppengerechten Weitergabe von Arbeitgeberinformationen stärken. Das Kommunikationskonzept, das als Folge von WOP erarbeitet wurde, ist weiter zu verankern. Es gibt zwar verschiedene Gefässe, eine konsequente, verbindliche Kommunikations-Planung fehlt aber noch.

3.5.3 Priorisierung des festgestellten Handlungsbedarfs durch die GL

Direkt im Anschluss an den Workshop wurden die GL-Mitglieder gebeten, individuell den festgestellten Handlungsbedarf, d.h. die rund 50 offenen Ziele/Massnahmen zu priorisieren.

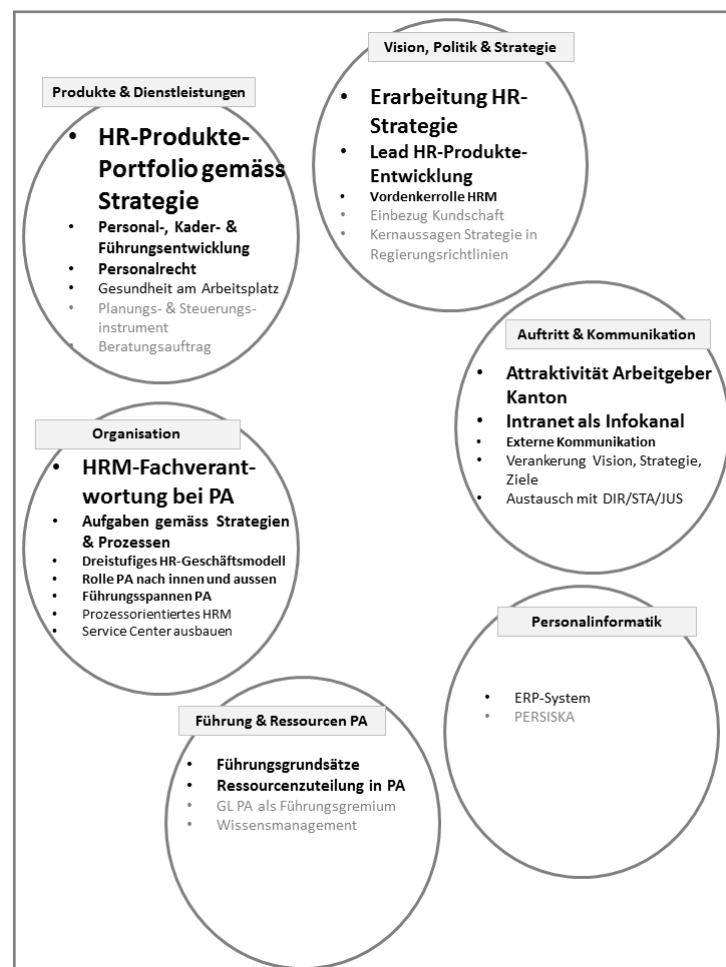


Abbildung 6: Handlungsbedarf gemäss GL mit Priorisierungen (eigene Darstellung).

Jedes GL-Mitglied konnte nach Gutdünken 10 Punkte abgeben, auch Kumulieren war möglich. Die Abbildung 6 zeichnet das Bild aus der Priorisierung nach. Die Prioritäten bestätigen die Diskussion im vorgängigen Workshop. Die Schriftgrösse und –stärke zeigen, in welcher Reihenfolge die Ziele/Massnahmen aus Sicht der GL anzugehen sind: die grösste Schrift bedeutet höchste Priorität, die kleinste Schrift geringste Priorität.

3.6 Fazit für das PA und das kantonale HRM und Ausblick

Die Diskussion mit den Kolleginnen und Kollegen der GL war von grossem Konsens bei allen wichtigen Fragen geprägt. Die Überzeugung, dass das kantonale HRM und das PA weiter professionalisiert werden können, war unbestritten, der strategische Gestaltungswille stark. Die GL ist sich einig, wo Handlungsbedarf besteht und auch, welche Prioritäten bei der Weiterverfolgung bestehen.

Interessant ist der Befund aus den drei Organisationsanalysen, bestätigt durch die GL, dass die zentralen Herausforderungen im Verlauf der letzten 15 Jahre im Grossen und Ganzen gleich geblieben sind. Die Betonung liegt auf der Notwendigkeit der kantonsweiten Regelung von personalpolitischen und –strategischen Grundsätzen. Dazu gehört eine konsistente Produkte- und Dienstleistungspalette.

Es stellt sich also die Frage, warum es offensichtlich anspruchsvoll ist und sehr lange dauert, diese Ziele zu erreichen. Wie erwähnt, gibt es verschiedene Gründe, warum Veränderungen in der Verwaltung generell schwierig sind und langsam erfolgen. Markt und Kostendruck spielen eine weniger direkte Rolle als in der Privatwirtschaft. Dafür gibt es viele unterschiedlichste Interessen, den Einfluss der Politik und externe Kontrollen (Überwachungsinstanzen, Medien etc.). Das Zielsystem in der Verwaltung ist komplex, mit Widersprüchen behaftet und weniger beweglich als in der Privatwirtschaft (Thom, 2012, S. 2).

Die Voraussetzung für die Professionalisierung scheint im HRM des Kantons Bern im Verlauf der letzten Jahre entstanden zu sein, mindestens im Hinblick auf die kantonale Personalstrategie: der erfolgreiche Abschluss der Erarbeitung steht kurz bevor. Die Umsicht und Hartnäckigkeit, mit der die Leitung des PAs gemeinsam mit den Personalleiterinnen und –leitern der Direktionen, der Staatskanzlei und unter Einbezug weiterer wichtiger Entscheidungsträgerinnen und –träger die Strategieerarbeitung verfolgt hat, scheint sich auszuzahlen. Damit entsteht eine wichtige Basis für die künftigen Schwerpunkte im kantonalen HRM. Nach der Verabschiedung durch den RR gilt es, die Umsetzung zielgerichtet anzugehen und die neue Personalstrategie in die bestehenden Prozesse zu implementieren. Das PA erhält die Möglichkeit, sich auch hier als HR-Kompetenzzentrum zu profilieren. Die GL räumt diesem Ziel eine hohe Priorität ein.

„Structure follows process follows strategy“. Der Grundsatz von Hammer & Champy (1994, S. 24, zit. n. Thom & Ritz, 2000, S. 108) legt nahe, dass die Personalstrategie zum Ausgangspunkt für Überlegungen zur Weiterentwicklung der Organisation des HRMs wird. Wichtig ist, dass die Weiterentwicklung des HRMs immer auch in Abstimmung mit der Strategie und den Zielen der Gesamteinstitution erfolgen muss. Wie bei den allgemeinen Grundsätzen zur

Organisation dargestellt, kann es dabei zwischen den Zielen der Gesamteinstitution (des Unternehmens), den Zielen der Mitarbeitenden und den Zielen der Kundinnen und Kunden zu Widersprüchen und Konflikten kommen (s. Kapitel 2.1). Es wird sehr wichtig sein, die Betroffenen einzubeziehen, um möglichst tragfähige Lösungen zu finden. Dabei gilt es die Vor- und Nachteile der heutigen Organisation des kantonalen HRMs im Vergleich zu neuen Organisationsmodellen abzuwägen. Zwar gibt es vielerorts Redundanzen und die HR-Prozesse sind auf die individuellen Bedürfnisse der Direktionen und/oder Ämter ausgerichtet. Aber es ist eine stabile, bewährte Organisation, bei welcher sich die grundsätzliche Arbeitsteilung zwischen dem PA und den dezentralen Personaldiensten über die Jahre eingespielt hat und praxistauglich ist.

Ausgehend von der Rolle des PAs, der Arbeitsteilung im HRM des Kantons und den Anforderungen an ein modernes HRM, welches z.B. auch die technischen Möglichkeiten für Standardprozesse besser nutzt, wird es also unweigerlich zu organisatorischen Fragestellungen kommen. Gefördert wird diese Diskussion auch durch das Projekt betreffend allfälliger Einführung eines ERP-Systems. Organisatorische Fragen sind hier zentral, Stichworte sind wiederum die Standardisierung von Prozessen und damit verbundene mögliche Kostenoptimierungen.

Da die Dienstleistungsqualität jeder Institution von der Leistungsbereitschaft und –fähigkeit der Mitarbeitenden abhängt, ist es von höchster Bedeutung, ein effektives und effizientes Personalmanagement zu haben (Thom, 2012, S. 3). Es stellt sich die Frage, ob die verwaltungsspezifischen Rahmenbedingungen eine (teilweise) Adaption eines HR-Organisationsmodells in der Art, wie es Oertig vorstellt (s. Kapitel 2.2.2.), zulassen. Es ist in der öffentlichen Verwaltung noch wenig verbreitet, wie auch der Blick auf die Bundesverwaltung und die Kantone Aargau und Zürich gezeigt hat (s. Kapitel 2.3.). Jedoch sprechen einige Gründe dafür, dass sich das HRM in der öffentlichen Verwaltung künftig in diese Richtung entwickeln wird. Die fachlichen Anforderungen an das HRM unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denjenigen in der Privatwirtschaft. Die Aufgaben sind vergleichbar, die internen Kundinnen und Kunden haben ähnliche Bedürfnisse. Auch für die öffentliche Verwaltung wird gefordert, dass das HRM vermehrt strategische Aufgaben übernimmt (Thom & Alfes, 2009, S. 351-368). Dieser Anspruch wird in den Organisationsanalysen für das PA immer wieder bestätigt. Zudem ist es plausibel, operative und strategische Aufgaben zu trennen. Trennung heisst nicht, dass es keinen Austausch und keine Durchlässigkeit geben darf, aber organisatorisch ist sicherzustellen, dass die Aufgaben im Sinne von grösserer Klarheit und besserer Fokussierung getrennt sind (Ulrich et al., 2009, S. 58-62). Dabei muss die klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Aufgabenträgerinnen und –träger im HRM sorgfältig gelöst werden (Thom, 2012, S. 8). Im Weiteren ist es auch in der Verwaltung zunehmend aktuell, die technischen Möglichkeiten besser zu nutzen. HR-Prozesse sollen effektiv und effizient ablaufen. Elektronische Workflows stehen zur Diskussion. Damit können grosse Teile der Administration papierlos über Self-Service-Portale (ESS und MSS) abgewickelt werden, Mitarbeitende und Vorgesetzte erhalten die Möglichkeit, viele Personalgeschäfte rund um die Uhr selbstständig zu erledigen. Aktuelles Beispiel im Kanton Bern dazu ist das E-Recruiting,

das im Jahr 2016 eingeführt wird. Ein weiterer Vorteil von Portalen ist die Zurverfügungstellung von (Führungs-)Informationen.

Adaptiert für die Verwaltung des Kantons Bern könnte sich das HR-Organisationsmodell der Zukunft wie folgt präsentieren (s. Abbildung 7).

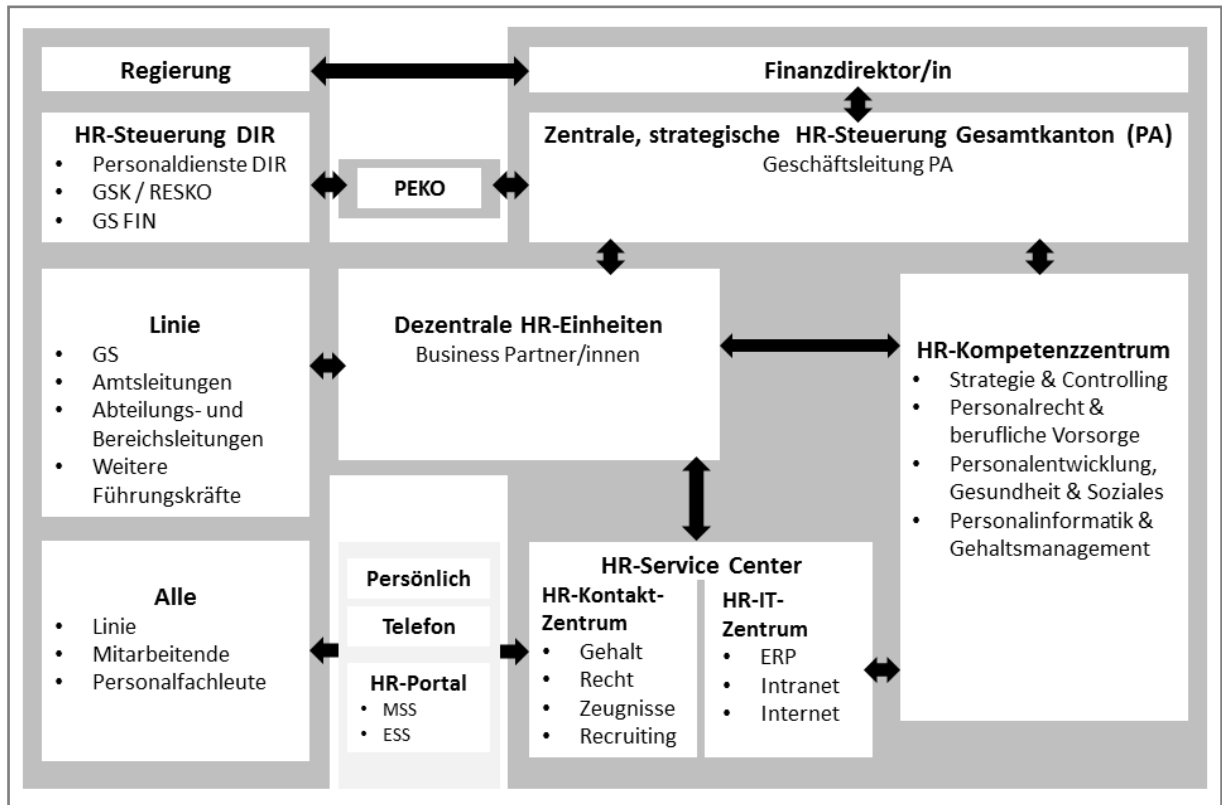


Abbildung 7: Skizze mögliches HR-Geschäftsmodell Kanton Bern (eigene Darstellung in Anlehnung an Ritz, 2014, Folie 21).

Auf eine weitergehende Diskussion möglicher Varianten zur allfälligen Umsetzung des HR-Geschäftsmodells nach Oertig wird verzichtet, da sie den Umfang der Zertifikatsarbeit sprengen würde. Falls ein HR-Organisationsmodell wie dargestellt mindestens teilweise umgesetzt wird, ist die Arbeit noch bei Weitem nicht abgeschlossen.

By itself, changing the structure of the HR Function is not enough to make it a strategic partner. It is a necessary, but not sufficient, step. New skills and competencies need to be developed. The metrics and analytics that are used by HR need to be expanded and improved on, and, perhaps most important, executives need to see HR as having the capability to be a strategic partner (Lawler III, 2005, S. 151).

Damit die strategische Rolle des HRMs erfolgreich ist, braucht es einerseits die entsprechenden Kompetenzen der HR-Fachleute. Es geht auch ums Ausschöpfen der vorhandenen Potenziale der Mitarbeitenden. Sulzberger stellt fest, dass es damit auf allen Stufen von Institutionen schlecht steht (Sulzberger, 2012, S. 45-46). Andererseits muss aber die Gesamtinstitution die neue strategische Rolle des HRMs auch wollen oder mindestens zulassen (Oertig, 2007, S. 80). Der Weg zu diesen Zielen ist wiederum lang und muss mit viel Sorgfalt

gegangen werden. Das Gleiche gilt für das Management des Wandels. Diese interessanten Fragestellungen sprengen den Rahmen der vorliegenden Zertifikatsarbeit.

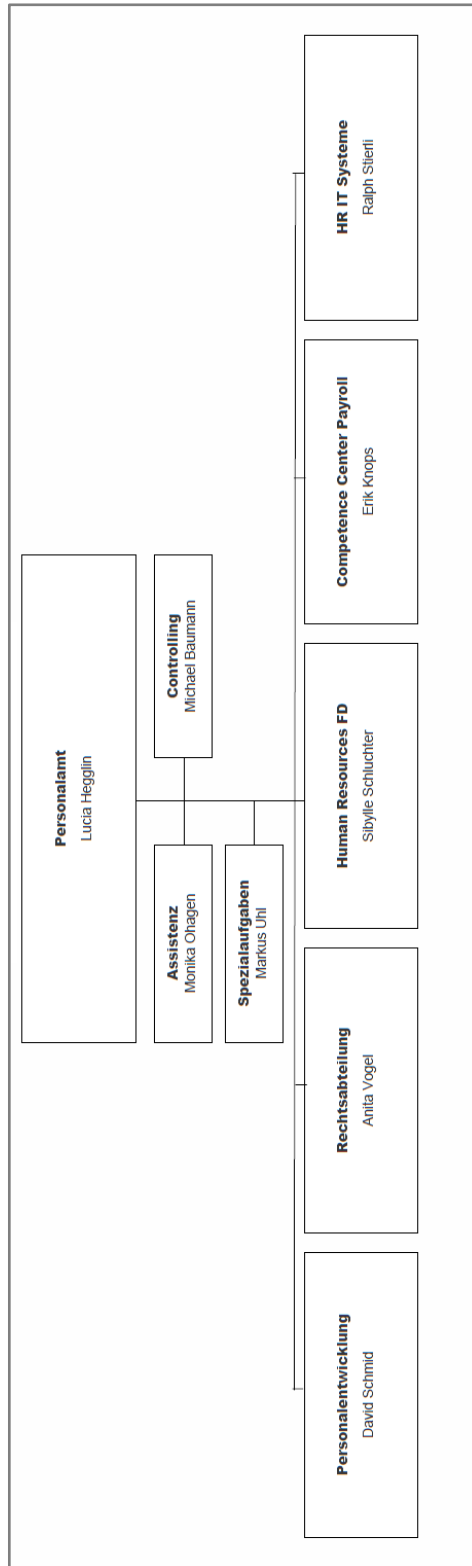
Die (teilweise) Adaption des HR-Geschäftsmodells für den Kanton Bern hätte auch Auswirkungen auf die interne Organisation des PAs. Daraus leitet sich ab, dass es zum heutigen Zeitpunkt wenig Sinn macht, diese im Hinblick auf optimierte Arbeitsteilung zwischen den Abteilungen „punktuell“ zu verändern. Das hat auch die GL am Workshop zu den Organisationsanalysen festgestellt. Zu einem späteren Zeitpunkt mit klareren Vorstellungen zur künftigen Arbeitsteilung innerhalb des kantonalen HRMs wäre es interessant, die Organisation des PAs anhand des Effizienzkonzepts von Thom zu analysieren (s. Kapitel 2.1.) und daraus zusätzliche Rückschlüsse für die Weiterentwicklung zu gewinnen.

Vorläufig sollen aber die vorhandenen Ressourcen des PAs neben den operativen Grundleistungen auf die strategischen Herausforderungen auf Ebene kantonales HRM konzentriert werden, was mit Bestimmtheit der richtige und mit Bedacht gewählte Ansatz und eine wichtige Investition in die Zukunft ist. Denn es braucht im Kanton Bern ein gut funktionierendes, zeitgemässes HRM, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern und weiterhin gut qualifizierte, motivierte Mitarbeitende anwerben und halten zu können. Die heutige Ausgangslage ist ideal, diese Herausforderung aktiv anzugehen.

Anhang

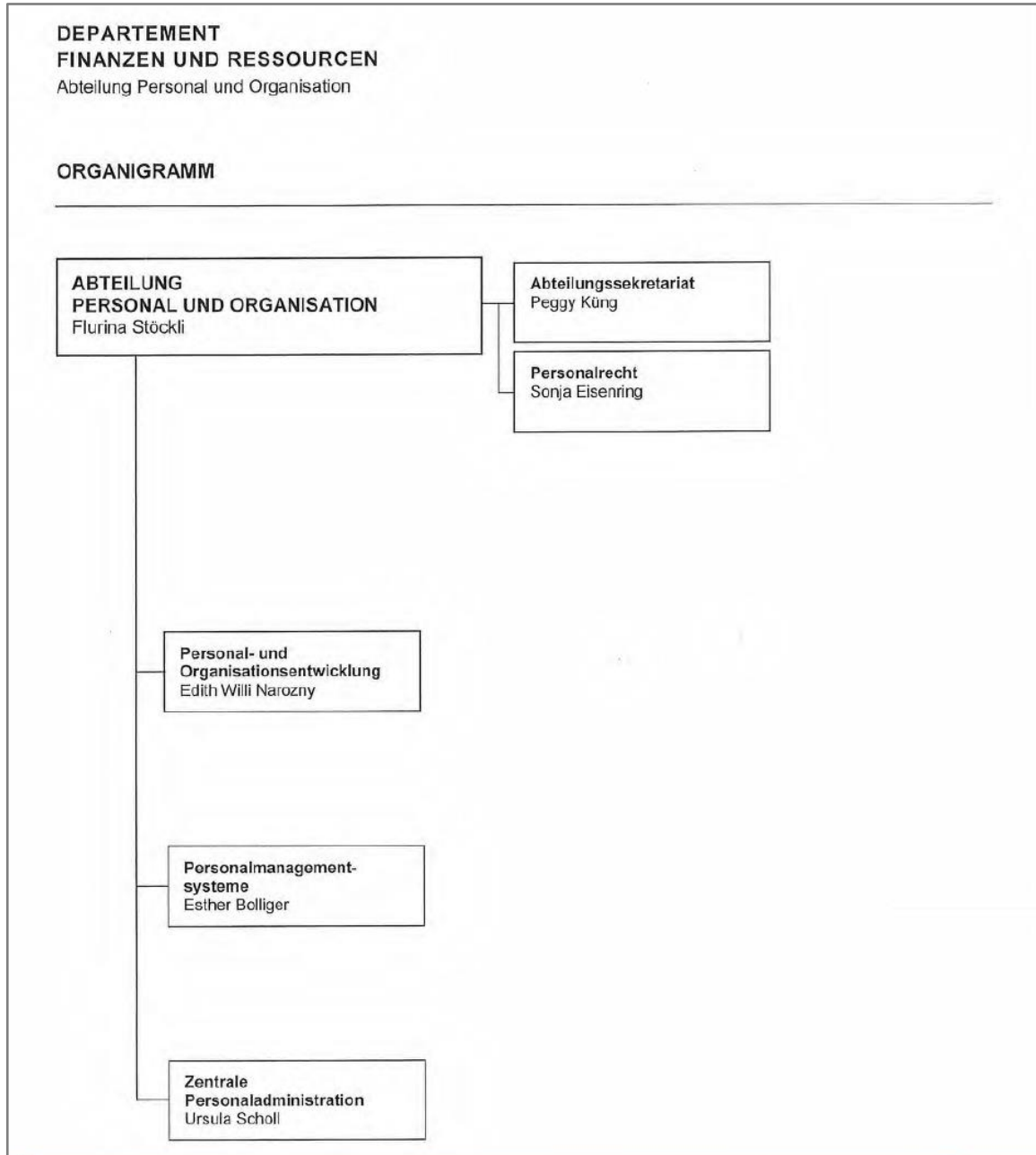
Anhang 1: Organigramm Personalamt Kanton Zürich

(Personalamt Kanton Zürich. URL http://www.pa.zh.ch/internet/finanzdirektion/personalamt/de/ueber_uns/organisation.html, 14.10.2015).



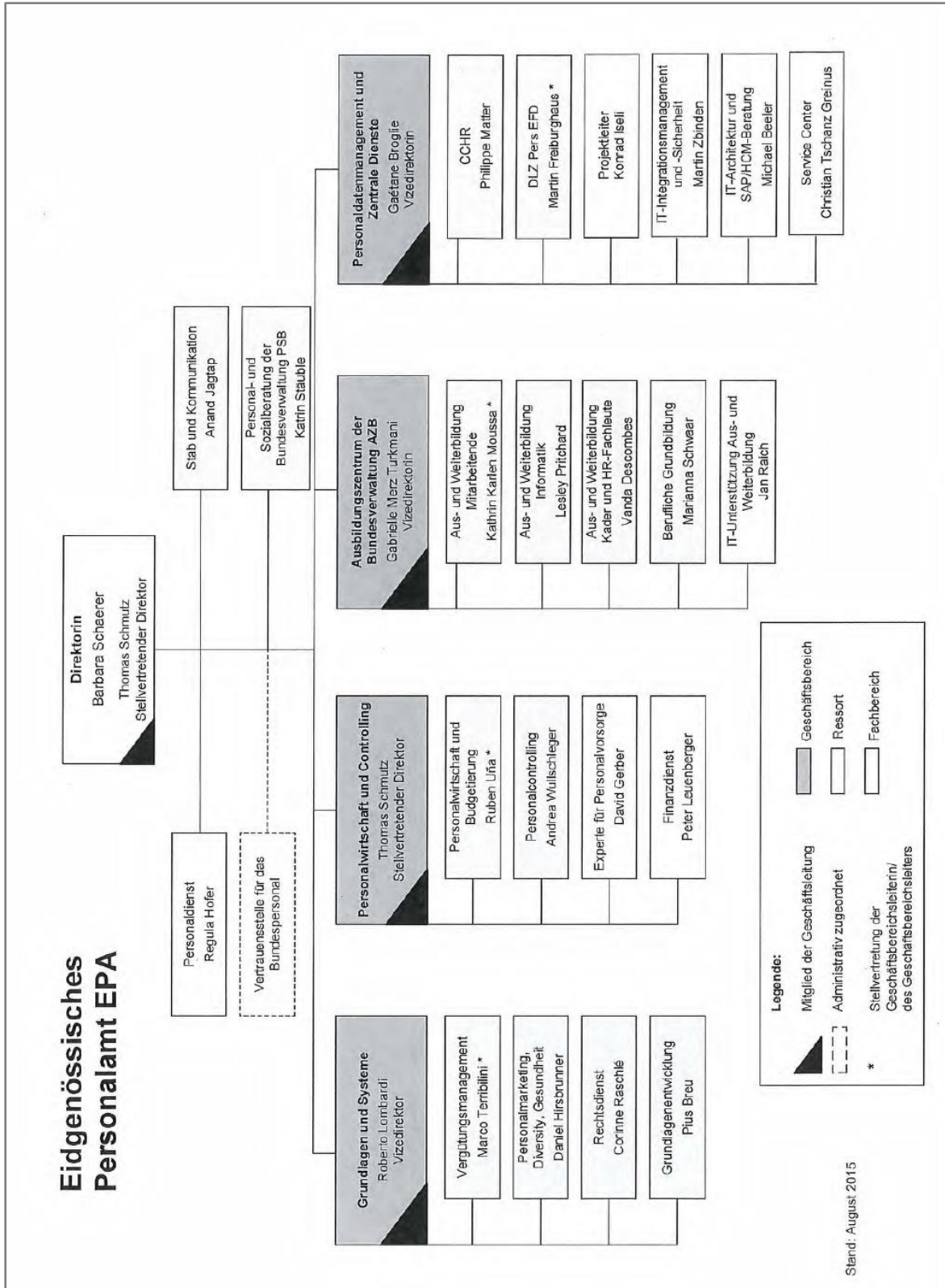
Anhang 2: Organigramm Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau

(Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau. URL: https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dfr/dokumente_3/ueber_uns_6/organisation_7/OrganigrammPO.pdf, 14.10.2015).



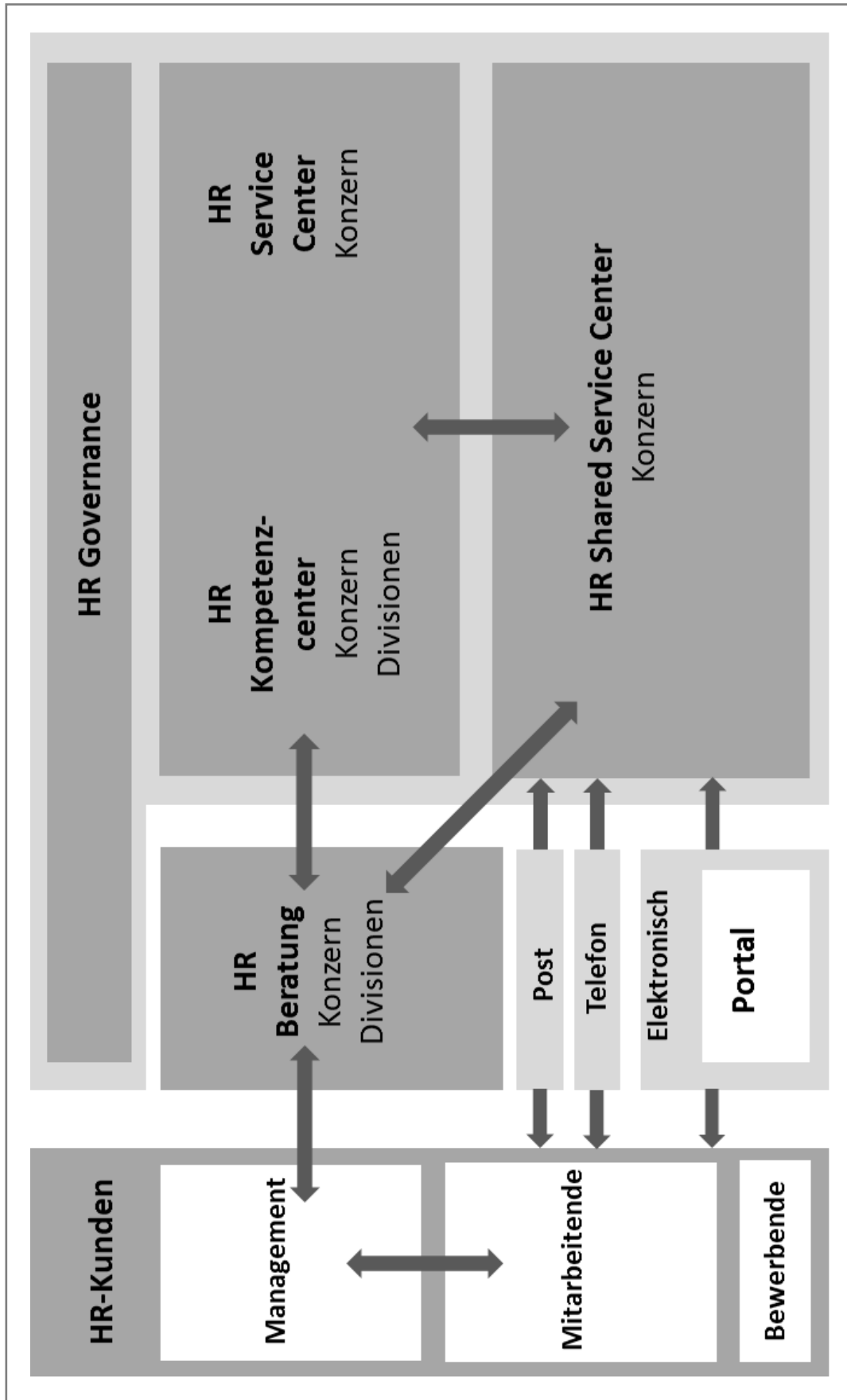
Anhang 3: Organigramm Eidgenössisches Personalamt

(EPA. URL : <http://www.epa.admin.ch/org/organisation/00256/index.html?lang=de>, 14.10.2015).



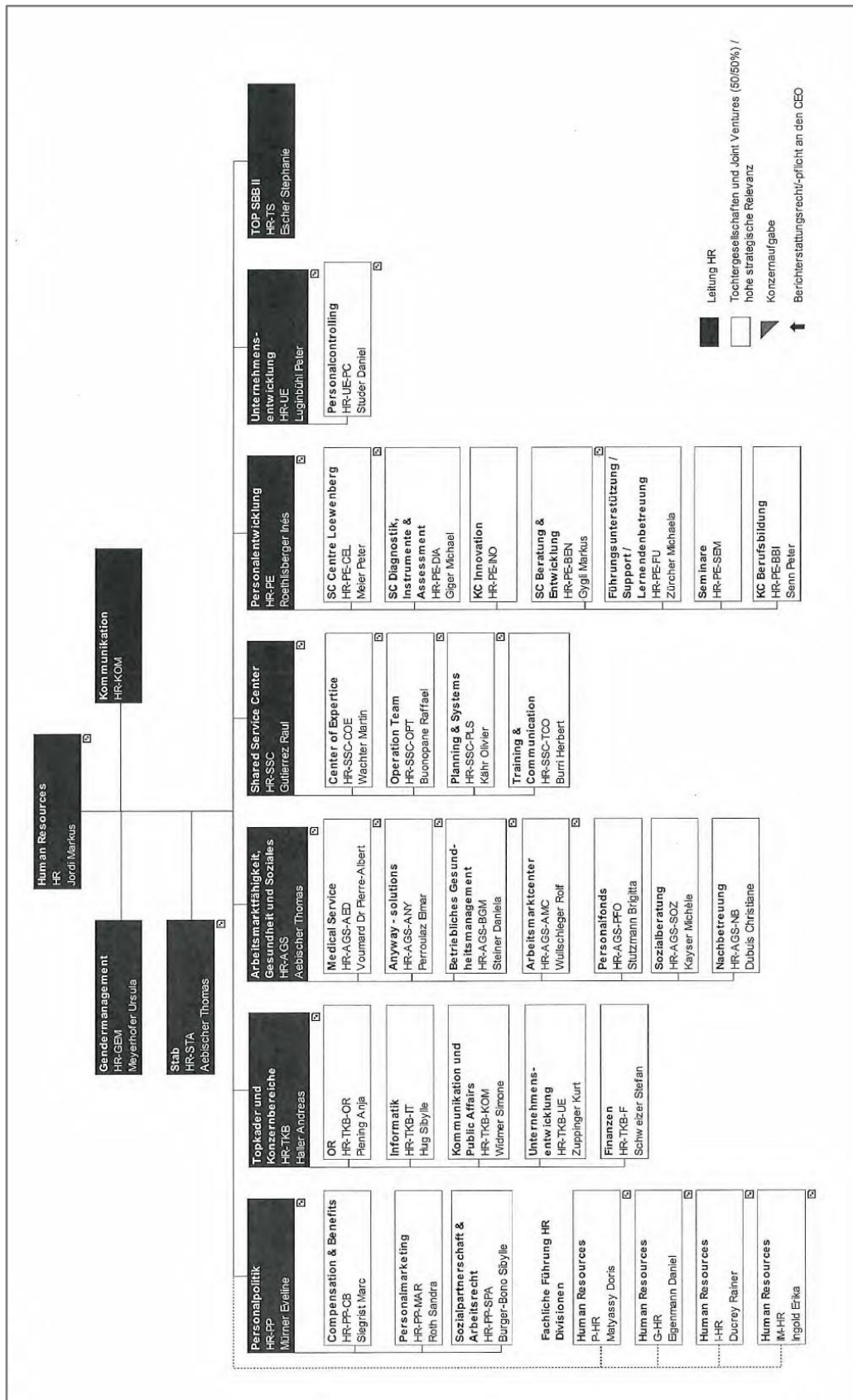
Anhang 4: HR-Geschäftsmodell SBB

(Finanzdirektion, 2013a, Anhang 1)



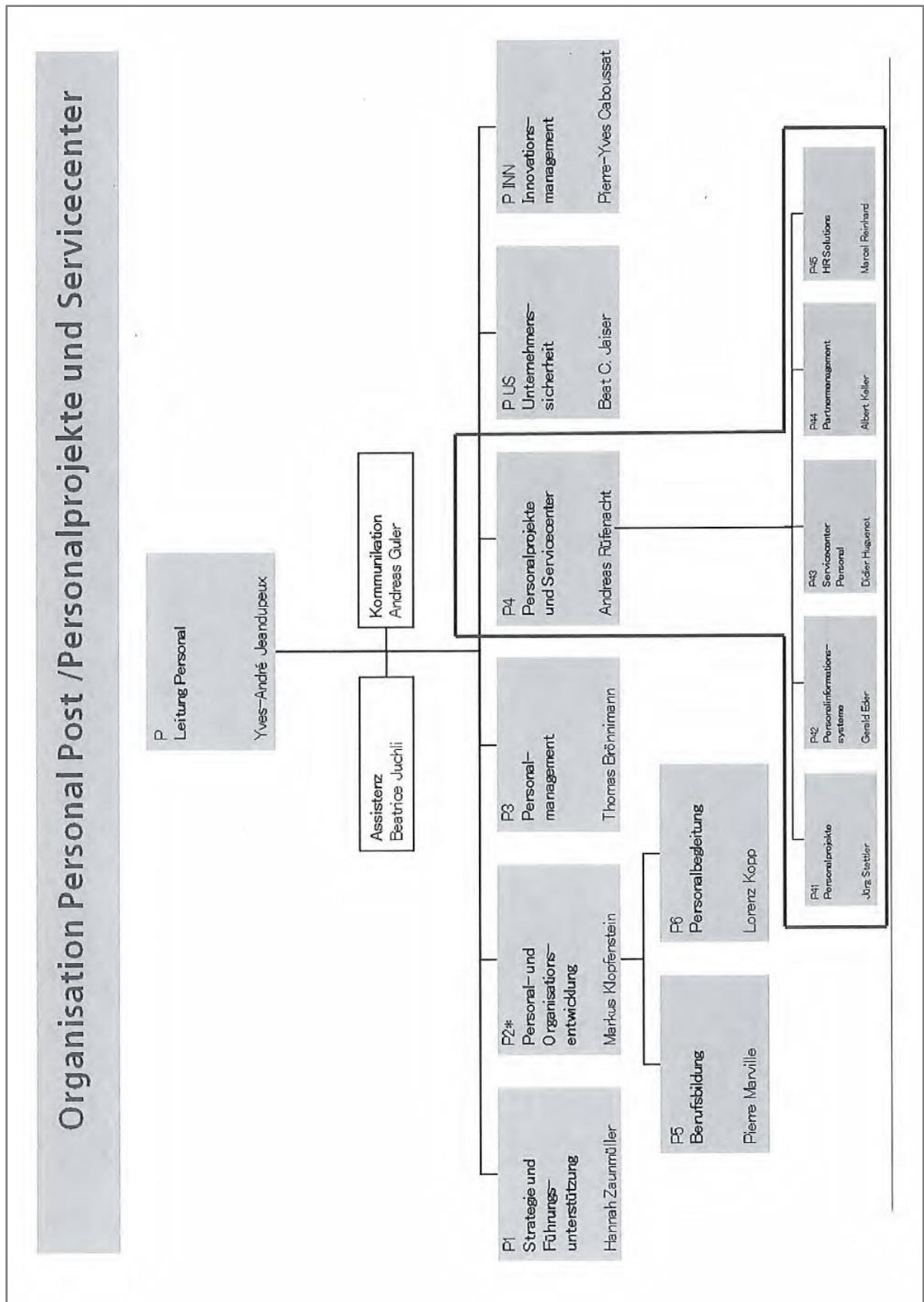
Anhang 5: Organigramm HR SBB

(Finanzdirektion, 2013a, Anhang 2).



Anhang 6: Organigramm Personal Post

(Finanzdirektion, 2013c, Anhang 1).



Anhang 7: Aufgaben Personalamt

OrV FIN Art. 10

Personalamt (PA)

¹ Das Personalamt

- a* erarbeitet die Grundlagen der kantonalen Personalpolitik und Personalentwicklung;
- b* erarbeitet und koordiniert direktionsübergreifende Massnahmen zur Umsetzung der Personalpolitik und zur Personalentwicklung;
- c* bereitet die Personalgesetzgebung vor und stellt ihre einheitliche Anwendung sowie den Rechtsdienst sicher; *[Fassung vom 27. 4. 2005]*
- d* leitet direktionsübergreifende Koordinationsgremien im Personalwesen;
- e* berät und unterstützt die Personaldienste der Direktionen und der Staatskanzlei in allen Belangen der Personalarbeit und Personalentwicklung und erlässt die notwendigen fachlichen Weisungen;
- f* erarbeitet und realisiert direktionsübergreifende Massnahmen zur Aus- und Weiterbildung des Personals und koordiniert die Lernendenausbildung *[Fassung vom 16. 12. 2009]* in der Kantonsverwaltung;
- g* bearbeitet alle direktionsübergreifenden Fragen im Personalwesen;
- h* stellt die zentrale Auszahlung der Gehälter des Personals der kantonalen Verwaltung und der Lehrkräfte, soweit diese nicht durch die zuständige Stelle der Erziehungsdirektion betreut werden, über das Personalinformationssystem sicher; *[Fassung vom 29. 10. 1997]*
- i* macht die in seinem Verantwortungsbereich liegenden Rückerstattungsansprüche geltend und übt Regressrechte aus;
- k* überwacht *[Fassung vom 16. 12. 2009]* den Personal- und Stellenetat des Kantons;
- l* führt die statistischen Erhebungen im Personalbereich durch;
- m* ist zuständig für die Entwicklung, den Betrieb und die Wartung des Personalinformationssystems des Kantons und koordiniert die Subsysteme; *[Fassung vom 27. 4. 2005]*
- n* legt das Kontrollverfahren und die Voraussetzungen für die dezentrale Anwendung, beziehungsweise Datenerfassung im Personalinformationssystem fest;
- o* stellt die Verbindungen des Kantons zur Bernischen Pensionskasse sicher;
- p* bereitet die Geschäfte der Bewertungskommission *[Fassung vom 16. 12. 2009]* vor und vollzieht deren Beschlüsse;
- q* besorgt in seinem Geschäftskreis die Planung, den Vollzug und das Berichtswesen bezüglich Aufgaben und Mittel sowie das Risikomanagement; *[Fassung vom 27. 4. 2005]*
- r* betreibt eine Ansprechstelle für das Personal für Fragen zu Laufbahn, Führung und Zusammenarbeit. *[Fassung vom 27. 4. 2005]*

² Die Zweigstelle Kantonspersonal der Ausgleichskasse ist administrativ dem Personalamt unterstellt.

Anhang 8: PEKO: Aufgaben / Funktion / Rolle etc.

(Internes Dokument)

PEKO-Sitzung Mai 2005

PEKO: Aufgaben / Funktion / Rolle etc.**Funktionen:**

- Allg. Koordinationstätigkeit in allen HR-Belangen und Verfahrens-/Prozessfragen
- „think tank“ für das Personalmanagement
- Beratende Mitwirkung bei der Vorbereitung von RR-Beschlüssen
- Verabschiedung konsensualer|Vereinbarungen (wo entspr. Spielraum besteht)
- Früherkennung künftiger Entwicklungen und Probleme
- Allg. Informations- und Erfahrungsaustausch, Forum

Bedingungen:

- Vertrauenskultur
- Offenheit, Transparenz
- Loyalität
- Akzeptieren der unterschiedlichen Rollen und Aufgaben von FIN/PA und Direktionen/STA

Erwartungen / Veränderungen / Massnahmen:

- Laufende Optimierung des Gesamtsystems im HRM
- Wille zur Zusammenarbeit
- PEKO-Mitglieder erfüllen ihre „Botschafter“-Rolle wirksam
- Optimierung der Koordination und der gegenseitigen Information
- Vernetzung
- Erhöhung der Sitzungskadenz (ca. 8 / Jahr), 1 Klausur / Jahr

5.5.05/HUZ

Q:\PA_LEITUNG_STAB\PEKO\Aufgabe, Rolle, Funktion PEKO - Diskussionspapier PEKO-Sitzung 11.5.05.doc

Anhang 9: Vorbereitungsfragen zum Workshop vom 11. August 2015 an die GL

Text Mail vom 9. Juli 2015 an die GL des PAs:

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen

Noch einmal herzlichen Dank, dass ihr am 11.8. die Erkenntnisse aus den drei PA-Organisationsanalysen PANO, REPE und WOP der letzten Jahre mit mir diskutieren werdet.

Darf ich euch bitten, zur Vorbereitung die beigelegte Liste mit den Handlungsempfehlungen aus den Analysen durchzugehen und – wo nötig – zu kommentieren? Es geht mir v.a. um eure **persönliche** „spontane“ Einschätzung zu allfälligem Handlungsbedarf. Wenn etwas unbekannt/unklar ist, einfach offen lassen. Ich bin mir bewusst, dass es v.a. für uns „Neue“ nicht einfach ist, alles nachzuvollziehen (betrifft v.a. PANO und REPE).

Ich werde eure Rückmeldungen für den Workshop zusammenfassen, sie dient uns dann als Diskussionsgrundlage.

Herzlichen Dank fürs Feedback bis am **Mittwoch, 5.8.** Für Rückfragen könnt ihr jederzeit gerne auf mich zukommen.

Viele Grüsse

Ruth Walther

Anhang 10: Zusammenfassung Handlungsbedarf aus PANO – REPE – WOP

PANO (2000) – REPE (2006) – WOP (2013)

Einschätzung der Geschäftsleitung PA (August 2015): Zusammenfassung des Handlungsbedarfs

1. Vision – Politik – Strategie – Ziele

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Vordenkerrolle im HRM-Bereich wahrnehmen	<ul style="list-style-type: none"> Aktiver neue HR-Themen aufgreifen und auf Direktionen und Staatskanzlei zugehen; einzelne Ämter greifen Themen früher auf als PA Bei organisatorischen und IT-Fragen Bezüglich der Anstellungsbedingungen: Förderung Work-Life-Balance verfolgen
PA hat Lead bei Entwicklung von HR-Instrumenten und –produkten	<ul style="list-style-type: none"> Neue Bedürfnisse der Direktionen und Ämter noch früher durch PA aufgreifen und schauen, was wir zentral anbieten können Dezentrale Personaldienste einbeziehen / informieren
Vision, Strategie und Ziele sind formuliert und in Kommunikations- und Informationsinstrumenten verankert	<ul style="list-style-type: none"> Noch keine verabschiedete Vision und Strategie
Regierungsrichtlinien enthalten Kernaussagen zur Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> Schauen, dass wir in Zukunft bei der Erarbeitung wieder einbezogen werden versus Nach Erarbeitung der Personalstrategie kein Handlungsbedarf mehr

2. Produkte und Dienstleistungen PA

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Dienstleistungsportfolio mit Prioritäten gemäss Strategie besteht	<ul style="list-style-type: none"> Funktionendiagramm fehlt Personalstrategie kommt
Gesetzliche Grundlagen entwickeln, umsetzen und Personaldienste rechtlich beraten	<ul style="list-style-type: none"> Im Rahmen einer generellen Prüfung der HR-Organisation schauen, welche Beratungsleistungen erbracht werden können Sehr grosser Bedarf an Schulungen und Instrumentarium (Muster-Verträge, Lohn Tabellen bei Stundenlöhnern, Wegleitungen, etc.)
Direktionsübergreifendes Planungs- und Steuerungsinstrument entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> STEP ist untauglich und end-of-life Planungsinstrument i.S. STEP, welches eine Planung über eine längere Zeitdauer (bspw. 4 Jahre) ermöglicht HR-Reporting als Basis für Planung und Steuerung einsetzen

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Personal-, Führungs- und Kaderentwicklung Politiken und entsprechende Instrumente entwickeln und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> Aktualisierung
BGM: Beratungsauftrag klären und fokussieren	<ul style="list-style-type: none"> In Zusammenhang mit Personalstrategie definieren
Konzept „Gesundheit am Arbeitsplatz“ entwickeln und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> Wurde entwickelt und umgesetzt, Konzept BGM dann sistiert, Neustart im Zusammenhang Personalstrategie

3. Auftritt / Kommunikation

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Attraktiven Auftritt als Arbeitgeber anstreben und Personalgewinnung professionalisieren	<ul style="list-style-type: none"> Karriereportal erstellen, minimale Präsenz auf sozialen Medien, E-Recruiting
Rolle PA ist nach innen und aussen klar.	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche Bedürfnisse der dezentralen Personaldienste aufnehmen (Findungsprozess)
Externe Kommunikation wird verstärkt und aktiver	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Steuerung der Kommunikation muss noch verbessert werden.
Externe Kommunikation Kundenbedürfnisse erheben	<ul style="list-style-type: none"> Externe Befragung wiederholen
Externe Kommunikation Kommunikationskonzept entwickeln und einführen	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Steuerung der Kommunikation muss noch verbessert werden.
Externe Kommunikation Kommunikation organisatorisch verankert	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation als Standardthema in wichtigen Geschäften ist noch zu wenig verankert
Externe Kommunikation Austausch mit DIR/STA intensivieren	<ul style="list-style-type: none"> Austauschmeetings mit Direktionen und Staatskanzlei durchführen
Spezifische Weiterbildungsangebote schaffen sowie für Info- und Erfahrungs-Austausch Gremien und Intranet nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Es könnten vermehrt Möglichkeiten für das externe HR geschaffen werden, um via geschlossene HR-Plattformen direkt Unterlagen, Vorlagen oder spezifische Infos zu beziehen Vermehrt operative Gremien einsetzen

4. Personalinformatik

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
PERSISKA weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Mainframe Ablösung. Erneuerung STEP. Meldeprozesse. • Bspw. Zugriff für Vorgesetzte und MA, Reporting-Möglichkeiten • ... ERP

5. Organisation

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Dreistufiges HR-Geschäftsmodell (HR Governance, HR Beratung und HR Shared Service Center) als langfristige Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst bald HR Kantonsverwaltung einbeziehen, HR-Modelle mit unterschiedlichen Freiheitsgraden kennenlernen • Ja: <ul style="list-style-type: none"> - auf Ebene PA: Anpassung der Organisation zum Support, Betrieb und Betreuung von Standard-Lösungen (E-Recruiting, Stellenmarkt, Talentmanagement und künftig ERP) anstelle Ausrichtung auf Persiska - auf Ebene Konzern: Funktionsdiagramm und anschliessend Abklärungen im Rahmen ERP
Stärkung Fachverantwortung PA	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsdiagramm in Arbeit • Dezentrale Struktur der Verwaltung hat unterschiedlichste Bedürfnisse. Verstärkt steuernd mit formellen Weisungen arbeiten?
Service Center für administrative, personalrechtliche und IT-bezogene Fragen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Personalrechtliche Fragen fehlen
Prozessorientiertes HRM – basierend auf Strategie – ist definiert	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesslandschaft noch unvollständig • Im Rahmen ERP
Aufgaben der einzelnen Funktionen sind aus Strategien und Prozessen abgeleitet	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsvereinbarung als Basis • Bei abteilungsübergreifenden Themen oft nicht klar, wo wer den Lead hat bzw. wer die Schnittstelle verwaltet. Unklare Regelung für die Übergabe von Geschäften (meist fliessend - mit den entsprechenden Unsicherheiten) • Prozessmodellierungen fertigstellen
Weg von der personenbezogenen und situativen Aufgabevergabe: Zuteilung erfolgt gemäss Prozessstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • s. oben

Stellenbeschreibungen sind angepasst, notwendige Weiterbildungen sind identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessmodellierungen fertigstellen; Aufgaben der einzelnen Funktionen sind aus Strategien und Prozessen abgeleitet
Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Führungsstruktur orientiert sich an Organisationsstruktur, Führungsspanne ist optimiert	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Chefs mit nur 1-3 Mitarbeitenden • Evtl.: Führungsspanne wurde nach REPE reduziert (früher waren sehr viele MA direkt den Abteilungsleitenden unterstellt. Mit REPE wurden kleine Bereiche geschaffen). Frage stellt sich, ob diese Bereiche genügend gross sind • Führungsspanne vergrössern

6. Führung

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
GL profiliert sich als Führungsgremium	<ul style="list-style-type: none"> • GL noch nicht beim ganzen Team verankert.
Führungsgrundsätze PA sind definiert	<ul style="list-style-type: none"> • Sollten erarbeitet werden (im Idealfall abgestimmt mit den vermutlich gesamtkantonal zu erarbeitenden Grundsätze; Massnahme aus Personalstrategie) • Sind meines Wissens im Aufbau begriffen • Folgt mit Strategie
Besserer Einbezug Kundinnen, Kunden und Führung Finanzdirektion bei Angebotsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Dranbleiben

7. Ressourcen

Handlungsfeld	Festgestellter Handlungsbedarf
Verbesserung interne Zuteilung von Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Eindruck, dass gewisse Dinge auch einfacher und effizienter gemacht werden könnten; liegt evtl. an Arbeitskultur im Kanton (möglichst keine Fehler machen, Dokus etc. müssen perfekt sein...)
Oberstes Ziel der Stelle ist Ausbau von HRM Know-how und Wissensverteilung auf mehr Köpfe	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierungspotential: Daten sehr verstreut und deshalb nicht für alle greifbar. Wissen zwar vorhanden, nicht aber flächendeckend zugänglich

Literaturverzeichnis

- Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau (2015). *Organigramm*. URL: https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dfr/dokumente_3/ueber_uns_6/organisation_7/OrganigrammPO.pdf, 12.10.2015.
- Abteilung Personal und Organisation des Kantons Aargau (2015). *Personalthemen*. URL: https://www.ag.ch/de/dfr/ueber_uns_dfr/organisation_dfr/personal_organisation/personalthemen/Personalthemen_1.jsp, 12.10.2015.
- Alfes, K. (2009). *Einfluss der Kompetenzen von Personalverantwortlichen auf die strategische Rolle der Personalabteilung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- AWK Group (2014). *Unabhängige Prüfung der Informatik im Kanton Bern (UPI). Kurzbericht*. URL: <http://www.be.ch/portal/de/index/mediencenter/medienmitteilungen.assetref/content/dam/documents/portal/Medienmitteilungen/de/2014/04/2014-04-07-kurzbericht-awk-group.pdf>, 14.10.2015.
- AWK Group (2015). *ERP-Projekt. Präsentation PEKO*. Referat gehalten im Rahmen einer PEKO-Sitzung. Bern, 17.10.2015.
- Brockbank, W. & Ulrich, D. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Calzaferri F. (1997). *Personalamt des Kantons Bern. Projekt PANO (Personalamt Neuorganisation). Projektauftrag, Vorgehenskonzept und Aufwandschätzung zuhanden der Finanzdirektion des Kantons Bern*. Bern 1997.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conception of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553. Zitiert nach: Thom N. & Wenger A. (2012). Verdichtung zu einem Effizienzkonzept. In Steiner R. & Ritz A. (Hrsg.), *Personal führen und Organisation gestalten* (S. 3-14). Bern: Haupt.
- Eidgenössisches Personalamt EPA (2015). *Das EPA*. URL: <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/das-epa/organisation/organisationsstruktur-eidgenoessisches-personalamt.html>, 12.10.2015.
- Finanzdirektion (2012). *Weiterentwicklung Organisation Personalamt (WOP). Projektauftrag und Vorgehenskonzept*. Bern 2012.
- Finanzdirektion (2013a). *Weiterentwicklung Organisation PA. Teilprojekt 1: Benchmarking-Interview mit Luginbühl P., Leiter Unternehmensentwicklung SBB*. Bern 2013.
- Finanzdirektion (2013b). *Weiterentwicklung Organisation PA. Teilprojekt 1: Benchmarking-Interview mit Messerli G., Amtsvorsteher Personalamt Zürich*. Bern 2013.

- Finanzdirektion (2013c). *Weiterentwicklung Organisation PA. Teilprojekt 1: Benchmarking-Interview mit Rüfenacht A., Leiter Abteilung Personalprojekte und Service Center Post*. Bern 2013.
- Finanzdirektion (2013d). *Weiterentwicklung Organisation PA. Teilprojekt 1: Benchmarking-Interview mit Scholl P., Leiter Abteilung Personal und Organisation Kanton Aargau*. Bern 2013.
- Finanzdirektion (2013e). *Weiterentwicklung Organisation PA. Teilprojekt 1: Benchmarking-Interview mit Schmutz T., Vize-Direktor und Jagtab A., Kommunikationschef, Eidgenössisches Personalamt*. Bern 2013.
- Grosser Rat des Kantons Bern (1945). Sitzung vom 16. Mai 1945. In *Tagblatt des Grossen Rates des Kantons Bern*, S. 358-359. Bern 1945.
- Grosser Rat des Kantons Bern (1947). Sitzung vom 8. September 1947. In *Tagblatt des Grossen Rates des Kantons Bern*, S. 322. Bern 1947.
- Grosser Rat des Kantons Bern (1947). Sitzung vom 16. September 1947. In *Tagblatt des Grossen Rates des Kantons Bern*, S. 460-464. Bern 1947.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen* (6. Aufl.) Frankfurt a. M., New York. Zitiert nach: Thom N. & Ritz A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lawler III, E. E. (2005). From Human Resources Management to Organizational Effectiveness. In Losey M., Meisinger S. & Ulrich D. (Hrsg.), *Future of Human Resource Management. 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow* (S. 144-152). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Müller-Stewens, G. (2012). Organisatorisches Alignment und das Management des Wandels. In Steiner R. & Ritz A. (Hrsg.), *Personal führen und Organisation gestalten* (S. 33-43). Bern: Haupt.
- Oertig, M. (2007). HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz. In Oertig, M. (Hrsg.), *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung*, S. 17-45 (2. Aufl.). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Personalamt des Kantons Bern (2000). *Projekt PANO (Personalamt Neue Organisation). Zwischenbericht der Finanzdirektion an die Direktionen und die Staatskanzlei über das Ergebnis der Arbeiten und die geplanten Umsetzungsschritte*. Bern 2000.

- Personalamt des Kantons Bern (2015a). *HR-Reporting 2015 Verwaltung des Kantons Bern. Kantonspersonal (Berichtsjahr 2014)*. URL: <http://www.fin.be.ch/fin/de/index/personal/anstellungsbedingungen/statistik.assetref/dam/documents/FIN/PA/de/HR-Reporting.pdf>, 05.10.15.
- Personalamt des Kantons Bern (2015b). *Organigramm Personalamt*. URL: <http://www.fin.be.ch/fin/de/index/direktion/organisation/pa/organigramm.html>, 14.10.2015.
- Personalamt des Kantons Zürich (2015). *Organigramm*. URL: http://www.pa.zh.ch/internet/finanzdirektion/personalamt/de/ueber_uns/organisation.html, 14.10.2015.
- Personalamt des Kantons Zürich (2015). *Über uns*. URL: http://www.pa.zh.ch/internet/finanzdirektion/personalamt/de/ueber_uns.html, 12.10.2015.
- Res Publica Consulting (2006). *Überprüfung der Organisation des kantonalen Personalamts (REPE). Schlussbericht zuhanden der Finanzdirektion des Kantons Bern*. Bern 2006.
- Rexult AG & Ernst&Young (2012). *Audit Personalamt des Kantons Bern. Bericht zuhanden der Finanzdirektion des Kantons Bern*. Bern 2012.
- Ritz, A. (2014). *Strategisches HRM und HRM-Modelle*. Referat gehalten im Rahmen des Weiterbildungstags der Abteilung Strategie & Controlling, Personalamt Bern. Bern, 25. März 2014.
- Schmidt, G. (2002). *Einführung in die Organisation. Modelle – Verfahren – Techniken* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Sulzberger, M. (2012). Organisatorische Gestaltung. In R. Steiner et al. (Hrsg.), *Personal führen und Organisation gestalten* (S. 45-61). Bern: Haupt.
- Thom, N. (2012). *Expertenbeitrag aus der Lehre und Forschung zur Überprüfung der Angebotspalette des Personalamtes des Kantons Bern zuhanden der Finanzdirektion des Kantons Bern*. Bern 2012.
- Thom, N. & Alfes, K. (2009). Auf dem Weg zu neuen Ufern? Die Rolle der Personalabteilung im öffentlichen Sektor der Schweiz. In A. Vatter et al. (Hrsg.), *Demokratie als Leidenschaft* (S. 351-368). Bern: Haupt.
- Thom N. & Ritz A. (2000). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.
- Thom N. & Wenger A. (2012). Verdichtung zu einem Effizienzkonzept. In Steiner R. & Ritz A. (Hrsg.), *Personal führen und Organisation gestalten* (S. 3-14). Bern: Haupt.
- Ulrich D. et al. (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York et al.: McGraw Hill.

-
- Wikipedia (2015). *Benchmarking*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Benchmark>, 14.10.2015.
- Wikipedia (2015). *Costcenter*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Costcenter>, 12.10.2015.
- Wikipedia (2015). *Effektivität*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Effektivit%C3%A4t>, 12.10.2015.
- Wikipedia (2015). *Effizienz*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Effizienz>, 12.10.2015.
- Wikipedia (2015). *E-Recruiting*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/E-Recruiting>, 12.10.2015.
- Wikipedia (2015). *ERP-System*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/ERP-System>, 12.10.2015.
- Wikipedia (2015). *Skaleneffekt*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Skaleneffekt>, 12.10.2015.
- Wikipedia (2015). *SWOT-Analyse*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, 14.10.2015.
- Wyss M. & Weiler J.-P. (2013). *Weiterentwicklung Organisation Personalamt (WOP). Schlussbericht 1. Bereinigung Angebotspalette PA zuhanden der Finanzdirektion des Kantons Bern*. Bern 2013.

Rechtsquellenverzeichnis

OrV FIN. Verordnung über die Organisation und die Aufgaben der Finanzdirektion
(*Organisationsverordnung FIN*) vom 18.10.1995, SR 152.221.171.

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz der Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Über die Autorin



Ruth Walther, aufgewachsen in Langnau (BE), hat nach der Matura, der Ausbildung zur Haushaltungslehrerin und kurzer Lehrtätigkeit (1989-1991) während 9 Jahren in unterschiedlichen Funktionen bei der SV AG (Gemeinschaftsgastronomie) in Bern und Zürich gearbeitet. Zuletzt war sie Mitglied der Geschäftsleitung. Parallel dazu absolvierte sie zwischen 30 und 35 Jahren ein Betriebswirtschaftsstudium (Nebenfach: Handelsrecht) an der Universität Bern und schloss 2001 als lic. rer. pol. ab. Nach dem Studium war sie von 2001 bis 2004 als Mitglied der Geschäftsleitung der Alternativen Bank ABS verantwortlich für das Passivgeschäft und für das Personalmanagement. 2004 wechselte sie in die Verwaltungsdirektion der Universität Bern, wo sie während 6 Jahren als Leiterin Personal für die gesamte Universität tätig war und nachher verwaltungsübergreifende Projekte leitete. Nach einem kurzen Abstecher als Personalleiterin ins kanton-bernische Wirtschaftsamt beco, übernahm sie 2013 die Aufgabe als Leiterin der Abteilung Managementsupport beim Personalamt des Kantons Bern. Sie ist Mitglied der Geschäftsleitung. Ruth Walther lebt mit ihrem Ehemann in Bern und Leukerbad (VS).



Bern, 20.10.2015

Ruth Walther