



---

u  
UNIVERSITÄT  
BERN

# **Der Stellenwert des Human Resources Managements in mittelgrossen Stadtverwaltungen**

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

Verfasser: **Patrick Walde**  
aus Aarau (AG)  
Hohlgasse 47, 5000 Aarau

Bern, 27. November 2012

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

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

## Vorwort

Die Leserinnen und Leser dieser Arbeit sollen

- einen Überblick über die Funktionen des Human Resources Managements (HRM) in der Verwaltung von mittelgrossen Städten mit 15‘000 bis 26‘000 Einwohnern erhalten.
- anhand der Auswertung einer Umfrage bei 23 Personalverantwortlichen von mittelgrossen Städten in der Deutschschweiz sehen, wie diese den Stellenwert des HRM bezüglich Wunsch (Soll) und Realität (Ist) in ihrer Stadt beurteilen.
- Empfehlungen zur Verbesserung des Stellenwertes des HRM in mittelgrossen Städten erhalten.

Ein besonderer Dank geht an

- den Betreuer dieser Zertifikatsarbeit Herrn Prof. Dr. Adrian Ritz, Leiter des Kompetenzzentrums für Public Management der Uni Bern, welcher mir viele Ratschläge und gute Tipps gegeben hat.
- meine Personalleiterkolleginnen und –kollegen, welche den Fragebogen ausgefüllt und zum Teil schriftlich oder mündlich kommentiert haben (siehe Anhang 2).

Aarau, im November 2012

## Zusammenfassung (Management Summary)

Das Personalwesen war in den Verwaltungen der mittelgrossen Städte mit 15'000 bis 26'000 Einwohnern lange Zeit auf die Personaladministration und die Lohnbuchhaltung beschränkt. Als Personalchefs im Nebenamt fungierten die Stadtschreiber/-innen. Während in einigen Städten seit über 20 Jahren ein professionelles Personalwesen besteht, wurde in anderen erst in den letzten Jahren eine vollamtliche Personalleiterstelle eingeführt.

Heute muss eine Personalleiterin/ein Personalleiter als strategischer Partner der obersten Führung dienen. Um dies zu ermöglichen, sollte der/die HR-Leiter/-in vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung/Abteilungsleiterkonferenz auf der höchsten Kaderstufe sein. In der Regel ist der/die Personalleiter/-in dem/der Stadtpräsident/-in oder dem/der Geschäftsleiter/-in / Verwaltungsleiter/-in unterstellt.

Wichtig sind ausreichende personelle Ressourcen. Der Personalkoeffizient (Personalfachleute pro 100 Mitarbeitende nach Köpfen) sollte mindestens 1,0 betragen.

Die Kompetenzen der Personalleiterin/des Personalleiters sollten in allen Personalfragen vorhanden sein und auch schriftlich (z. B. in einem Funktionendiagramm) festgehalten werden.

Obwohl der Handlungsbedarf aufgrund der Zahlen aus dem Personalcontrolling (Fluktuation, Absenzenstatistik, Personalbefragungen, Austrittsgesprächen, Mitarbeiter/-innen-Beurteilungs- und Förderungsgesprächen) eigentlich bekannt wäre, werden die notwendigen Massnahmen noch zu wenig umgesetzt.

Nachholbedarf besteht in fast allen Städten bezüglich dem betrieblichen Gesundheitsmanagement BGM.

In den meisten der befragten Städte hat der/die Personalleiter/-in formell eine gute Position, wenn es um die Umsetzung von Massnahmen geht, sind die Möglichkeiten in vielen Städten eingeschränkt.

Die befragten Personalleiter/-innen betrachteten folgende HRM-Themen als besonders wichtig:

- Work-Life Balance
- Engagement der Mitarbeiter/-innen
- Führungsentwicklung / Leadership
- HRM-Rollenwechsel zum strategischen Partner

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung (Management Summary) .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Anhangverzeichnis .....	VI
1 Ausgangslage und Vorgehen .....	1
2 Funktionen des Personalmanagements und ihre Bedeutung für die Verwaltung von mittelgrossen Städten .....	2
2.1 Strategisches Personalmanagement .....	2
2.2 Querschnittsfunktionen des Personalmanagements .....	7
2.2.1 Personalcontrolling .....	7
2.2.2 Personalmarketing .....	8
2.2.3 Personalinformation .....	9
2.2.4 Organisation des Personalmanagements .....	10
2.3 Prozessfunktionen des Personalmanagements .....	12
2.3.1 Personalbedarfsermittlung und Personalplanung .....	12
2.3.2 Personalgewinnung und -rekrutierung.....	14
2.3.3 Personalentwicklung.....	16
2.3.4 Personaleinsatz .....	18
2.3.5 Personalerhaltung .....	19
2.3.6 Personalfreistellung .....	22
2.4 Einsatz neuer Technologien.....	23
3 Auswertung der Befragung (Umfang, Rücklauf und Auswertung)* .....	24
3.1 Befragung: Strategisches Personalmanagement .....	25
3.2.1 Befragung: Personalcontrolling.....	25
3.2.2 Befragung: Personalmarketing .....	25
3.2.3 Befragung: Personalinformation .....	25
3.2.4 Befragung: Organisation und Qualifikation des Personalwesens.....	26
3.3.1 Befragung: Personalbedarfsermittlung und Personalplanung .....	26
3.3.2 Befragung: Personalgewinnung und -rekrutierung .....	26

\* Die Nummerierung der Kapitel 3 und 4 entsprechen der Nummerierung des Kapitels 2.

---

3.3.3	Befragung: Personalentwicklung.....	27
3.3.4	Befragung: Personaleinsatz .....	27
3.3.5	Befragung: Personalerhaltung .....	27
3.3.6	Befragung: Personalfreistellung .....	27
3.4	Befragung: Einsatz neuer Technologien.....	28
3.5	Befragung: Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig? (Anhang 6).....	28
4	Empfehlungen zur Verbesserung des Stellenwertes des HRM in mittelgrossen Städten.....	29
4.1	Empfehlungen: Strategisches Personalmanagement .....	29
4.2.1	Empfehlungen: Personalcontrolling .....	29
4.2.2	Empfehlungen: Personalmarketing.....	30
4.2.3	Empfehlungen: Personalinformation.....	30
4.2.4	Empfehlungen: Organisation des Personalwesens .....	30
4.3.1	Empfehlungen: Personalbedarfsermittlung und Personalplanung.....	30
4.3.2	Empfehlungen: Personalgewinnung und -rekrutierung.....	31
4.3.3	Empfehlungen: Personalentwicklung.....	31
4.3.4	Empfehlungen: Personaleinsatz.....	31
4.3.5	Empfehlungen: Personalerhaltung.....	31
4.3.6	Empfehlungen: Personalfreistellung.....	32
4.4	Empfehlungen: Einsatz neuer Technologien .....	32
5	Literaturverzeichnis .....	VII
6	Anhang .....	VIII
7	Selbständigkeitserklärung.....	IX
8	Über den Autor .....	X

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wandel im HR-Rollenverständnis (Ulrich 1997) .....	3
Abbildung 2: Führen mit Zielen .....	16
Abbildung 3: Die wichtigsten Motivationsfaktoren.....	19

---

## Abkürzungsverzeichnis

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
E-Learning	Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln
EMBA	Executive Master of Business Administration
HR	Human Resource (Resource [Englisch] für Ressource [Französisch und Deutsch])
HRM	Human Resources Management
MAS	Master of Advanced Studies
MBA	Master of Business Administration
NPM	New Public Management
ÖV	Öffentlicher Verkehr
MA	Mitarbeiter/-in
PC	Personal Computer
WOSA	Wirkungsorientierte Stadtverwaltung Aarau
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltung



**Anhangverzeichnis**

Anhang 1: Fragebogen .....	VIII
Anhang 2: Angefragte und beantwortende Städte .....	VIII
Anhang 3: Tabellarische Auswertung der Umfrage Stellenwert des HRM .....	VIII
Anhang 4: Zusatzauswertung / Übersicht.....	VIII
Anhang 5: Grafische Auswertung der Umfrage Stellenwert des HRM .....	VIII
Anhang 6: Auswertung: Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig?.....	VIII

## 1 Ausgangslage und Vorgehen

Bei den ganz grossen Unternehmungen in der Schweiz wird dem HRM eine grosse Bedeutung beigemessen. Dies zeigt sich daran, dass z. B. bei Nestlé, SBB, Post, Swisscom, allen grossen Detailhandelsunternehmen, ABB und vielen anderen mehr, die oberste Personalleiterin/der oberste Personalleiter Mitglied des höchsten Gremiums, also der Geschäftsleitung, ist.

In der öffentlichen Verwaltung wird leider an vielen Orten der Ressource Mensch (noch?) zu wenig Beachtung geschenkt.

Der Autor wollte der Frage nachgehen, wie die Position des HRM in mittleren Städten ist und welche Personalmanagementfunktionen wie wahrgenommen werden.

Im Kapitel 2 hat der Autor anhand der Literatur und auch aufgrund seiner Erfahrung die Bedeutung der verschiedenen Funktionen des Personalmanagements insbesondere in einer Stadtverwaltung beschrieben. Am Schluss jedes Unterkapitels wurde eine Zusammenstellung der möglichen Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der jeweiligen Personalmanagementfunktion erarbeitet.

Anhand dieser Kriterien wurde ein Fragebogen erstellt und an 41 Personalleiter/-innen von Städten mit 15'000 bis 26'000 Einwohnern in der Deutschschweiz versandt. 23 haben den Fragebogen ausgefüllt. Die Auswertung wird in Kapitel 3 kommentiert.

Im Kapitel 4 schliesslich macht der Autor Vorschläge, wie der Stellenwert des HRM in mittelgrossen Städten verbessert werden könnte.

## 2 Funktionen des Personalmanagements und ihre Bedeutung für die Verwaltung von mittelgrossen Städten

Prof. Dr. Norbert Thom unterscheidet folgende Funktionen des Personalmanagements<sup>1</sup>:

### *„Metafunktion: Strategisches Personalmanagement*

#### *Querschnittsfunktionen:*

- *Personalcontrolling*
- *Personalmarketing*
- *Personalinformation*
- *Organisation des Personalmanagements*

#### *Prozessfunktionen:*

- *Personalbedarfsermittlung*
- *Personalgewinnung*
- *Personalentwicklung*
- *Personaleinsatz*
- *Personalerhaltung*
- *Personalfreistellung*

Nachfolgend werden für diese Funktionen, und zusätzlich bezüglich dem Einsatz neuer Technologien, dargelegt, was sie im HRM einer mittelgrossen Stadtverwaltung bedeuten und wie der Stellenwert des HRM bezüglich dieser Funktion beurteilt werden kann.

### 2.1 Strategisches Personalmanagement

Die langfristigen strategischen Planungen einer Stadt werden in den Legislaturzielen formuliert. Das heisst, dass der neu gewählte Stadtrat festhält, welche Ziele er im Verlauf der Legislatur, also der Amtsdauer (im Aargau 4 Jahre) erreichen will. Kurzfristige strategische Pläne legt der Stadtrat in einer rollenden Planung z. B. in einem Politikplan (mit integrierter Investitionsplanung) fest. Die jährliche Budgeterarbeitung dient der Strategieumsetzung<sup>2</sup>.

Inwieweit wird nun die Personalstrategie von Anfang an in die Gesamtstrategie (Legislaturziele und Politikplan) integriert, wie dies sein sollte<sup>3</sup>, oder wird die Personalpolitik nur von der Gesamtpolitik abgeleitet.

---

<sup>1</sup> Thom, N. 1999, in Steiner R. & Ritz A. 2012, S. 148

<sup>2</sup> Basierend auf dem „Konzept für das Planungs- und Berichtswesen“ der Stadt Aarau, 2005, internes Konzept, unveröffentlicht

<sup>3</sup> Vgl. Thom & Ritz, 2008, S.321 und S. 322

Gemäss Harvard-Ansatz<sup>4</sup> ist das HRM zentraler Teil des Generalmanagements und die Personalstrategie muss in enger Verbindung mit der Gesamtstrategie stehen.

Gemäss Ulrich 1997<sup>5</sup> wandelt sich das HR-Rollenverständnis. War früher das HRM vor allem für Personaladministration und Betreuung der Mitarbeiterbeziehung zuständig, so entwickelt sich das HRM und vor allem die HR-Leitung zum strategischen Partner und zum Change Agent (Abb. nach Ulrich 1997)<sup>6</sup>.

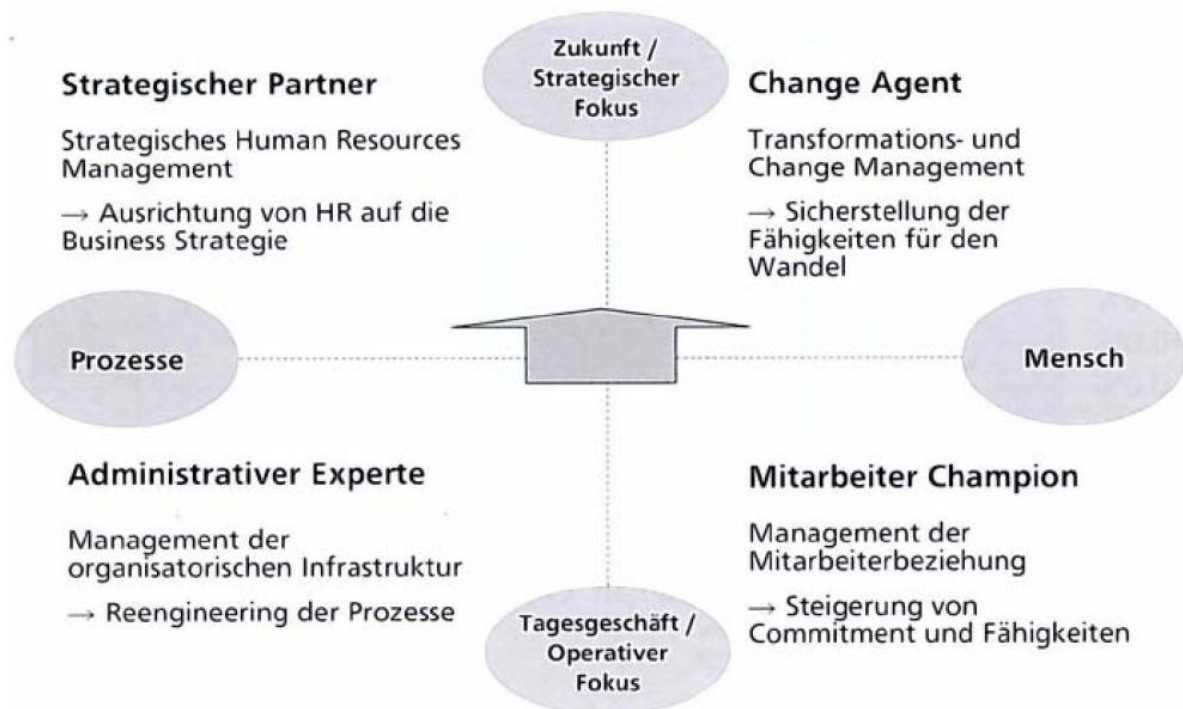


Abbildung 1: Wandel im HR-Rollenverständnis (Ulrich 1997)

Wie weit wird in einer mittleren Stadt die Personalleiterin/der Personalleiter formell und/oder faktisch als strategischer Partner akzeptiert?

Ridder und Hoon<sup>7</sup> ordnen dem HRM im öffentlichen Dienst eine wichtige Rolle bei den strategischen Zielvorgaben und bei der Übereinstimmung der Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie zu. Auch sie verweisen auf die Bedeutung des HRM als Change Agent. Weiter soll die HR-Architektur der Umsetzung der Gesamtstrategien dienen<sup>8</sup> und wörtlich<sup>9</sup>: „Nur eine strategisch ernstgenommene HR-Abteilung wird erwarten können, dass strategisch

<sup>4</sup> Vgl. Thom & Ritz, 2008, S. 323

<sup>5</sup> Zitiert nach Oertig 2006, S. 17 und 18

<sup>6</sup> Zitiert nach Oertig, 2006, S. 18

<sup>7</sup> Ridder & Hohn, Strategische Prozesse im Personalmanagement öffentlicher Dienste, in Koch/Conrad/Lorig (Hrsg), 2001, S. 39 - 101

<sup>8</sup> Ridder & Hohn, S. 102

<sup>9</sup> Ridder & Hohn, S. 103

*entwickelte Konzepte und daraus resultierende Bündel von Massnahmen auch von den Führungskräften umgesetzt werden.“*

Oechsler<sup>10</sup> sieht im Rahmen der Überführung der Verwaltung von der bürokratischen Behörde zu einer „nach privatwirtschaftlichen Prinzipien geführten Organisation“ einen „Übergang von der Personaladministration zu einem professionellen Personalmanagement“.

Auch für Oechsler muss das HRM „als strategischer Partner qualifiziert und anerkannt werden“<sup>11</sup>. Weiter empfiehlt er eine „proaktive Personalplanung“ als Bindeglied zur Strategieorientierung.

Thom und Alfes<sup>12</sup> haben im Rahmen einer Befragung 2008 festgestellt, dass in 45 % der antwortenden öffentlichen Betriebe die Personalabteilung „sich aktiv an Entwicklung von Geschäftsstrategien“ beteiligt.

Wie steht es heute in der Verwaltung von mittelgrossen Städten? Haben diese Städte eine schriftliche Personalpolitik? In der obgenannten Analyse von Thom und Alfes<sup>13</sup> sagen 53 % der Antwortenden, es bestünde bei ihnen eine schriftliche Personalstrategie.

In der gleichen Studie<sup>14</sup> wird festgehalten, dass 70 % der Personalabteilungen in „wichtigen Entscheidungsgremien vertreten“ sind, aber nur 35 % stellen fest, dass die Personalabteilung „als eine bedeutende und einflussreiche Abteilung angesehen“ wird.

Ein wichtiger Faktor ist auch die Ressourcenausstattung<sup>15</sup>. Hat das HRM genug Personal (siehe auch Kapitel 2.2.4 Organisation des Personalmanagements: Personalkoeffizient) und genug finanzielle Mittel um ihre Funktion(-en) adäquat ausüben zu können?

In ihrem Fazit zum Resultat ihrer Analyse verweisen Thom/Alfes<sup>16</sup> darauf hin, dass ohne hochentwickeltes Personalmanagement ein kultureller Wandel nicht möglich ist und die Personalabteilung die Rolle des Change Agents einnehmen muss.

Weiter sollte der Personalleiterin/dem Personalleiter eine feste Einsitznahme in der Geschäftsleitung oder zumindest eine erhöhte Kompetenzzuweisung zugestanden werden. Dabei müsse sich die Personalabteilung selber entsprechend entwickeln um „die Akzeptanz der obersten Hierarchie“ zu gewinnen<sup>17</sup>. In Zukunft soll bei der Auswahl von Personalleiterinnen / Perso-

---

<sup>10</sup> Oechsler W. Reorganisation des Personalmanagement, in Koch/Conrad/Lorig, 2001, S. 250

<sup>11</sup> Oechsler W. in Koch/Conrad/Lorig, 2011, S. 252

<sup>12</sup> Thom & Alfes, ca. 2008, S. 9

<sup>13</sup> Thom & Alfes, ca. 2008, S. 10

<sup>14</sup> Thom & Alfes, ca. 2008, S. 11

<sup>15</sup> Thom & Alfes, ca. 2008, S. 11 und S. 12

<sup>16</sup> Thom & Alfes, ca. 2008, S. 14 und S. 15

<sup>17</sup> Vgl. auch Condrey, 2010, Chapter one; Ban G. & Gossett C., The changing roles of the Human Resource office, S. 18, S. 19 und S. 24

nalleitern vermehrt eine höhere generalistische Ausbildung (z. B. MBA, EMBA, MAS in Public Management) verlangt werden.

Hier scheint es auch von Bedeutung zu sein, ob Organisationsfragen, insbesondere im Rahmen des Change Managements, beim HRM angesiedelt werden, also ob etwa das HRM mit „Personal und Organisation“ bezeichnet wird.

Ban und Gosset schreiben im „Handbook of Human Resource Management in Government“<sup>18</sup>: *“It is also important to understand that HR office is responsible hierarchically to the chief executive officer, who ultimately determines which role or roles the HR office should perform.”*

Weiter beschreiben Ban und Gosset die vielfältige Rolle des „HR-Office“. Dazu gehören neben den administrativen Tätigkeiten, die Organisationsentwicklung, das „Contract-Management“ und die Koordination mit externem Personal und mit Dienstleistungsunternehmen (vermehrtes Outsourcing in NPM-Verwaltungen) sowie das strategische HRM:

*„The strategic human resource management role (or human capital management, in the current jargon), which requires HR to support the strategic mission of the organization or agency as a whole. In order to meet that goal, HR leaders are urged to act as full members of the management team, linking personnel/HR policy to agency mission, goals, policy and budget.“*

Zur Organisationsentwicklung schreibt Condrey<sup>19</sup>:

*„Human resource managers should play an active role in developing and maintaining an organizational environment supportive of change and diversity.“*

---

<sup>18</sup> Condrey, 2010, Chapter one: Ban C. & Gosset. C, The changing roles of the human resource office, S. 6 und S. 7

<sup>19</sup> Condrey, 2010, S. 861

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „strategisches Personalmanagement“:**

- Ist der/die HR-Verantwortliche Mitglied des Strategiegremiums?
- Welche hierarchische Position bekleidet der/die HR-Verantwortliche?
- Wird die Personalstrategie von Anfang an in die Gesamtstrategie integriert?
- Ist der/die HR-Verantwortliche als strategischer Partner der obersten Leitung akzeptiert?
- Ist der/die HR-Verantwortliche als Change Agent akzeptiert?
- Welche Ausbildung hat die Personalleiterin/der Personalleiter?
- Gibt es eine schriftlich formulierte Personalpolitik?

## 2.2 Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Die Querschnittsfunktionen des HRM beeinflussen die Prozessfunktionen des Personalmanagements<sup>20</sup>. Querschnittsfunktionen sind das Personalcontrolling, das Personalmarketing, die Personalinformation und die Organisation des HRM.

### 2.2.1 Personalcontrolling

*„Das Personalcontrolling soll zur Unterstützung der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten bzw. der entsprechenden Aufgabenträger beitragen.“<sup>21 22</sup>*

Typische Personalkennzahlen sind:

- Krankheits- und Unfallabsenzen (in %)
- Weiterbildungstage (im Durchschnitt pro MA)
- Weiterbildungskosten (in % der Personalkosten und im Durchschnitt pro MA)
- Personalfluktuatation (in %)
- Personalkoeffizient (siehe Kapitel 2.2.4 Organisation des Personalmanagements)

Mitarbeiter/-innen-Befragungen<sup>23</sup> dienen als Hinweise bezüglich Mitarbeiter/-innen-Zufriedenheit, befriedigte oder unbefriedigte Bedürfnisse und Verbesserungsmöglichkeiten. Die Durchführung von Personalbefragungen und vor allem das Ergreifen von Massnahmen zeigen, ob das Personalmanagement in einer Verwaltung ernst genommen wird.

Da die vom Personal gewünschten Verbesserungen eine Veränderungsbereitschaft voraussetzen oder Kosten verursachen, werden sie oft nicht umgesetzt. Dies kann zu Unzufriedenheit führen, weshalb die Linienstellen sich teilweise gegen Mitarbeiter/-innen-Befragungen stellen.

#### **Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalcontrolling“.**

- Werden Kennzahlen erfasst wie z. B. Fluktuatation, Krankheits- und Unfallabsenzen?
- Werden aufgrund dieser Kennzahlen Ziele und Massnahmen formuliert?
- Werden Mitarbeiter/-innen-Befragungen durchgeführt?
- Werden die Rückmeldungen der Mitarbeiter/-innen wirklich ernst genommen?
- Werden aufgrund der Befragungsergebnisse Massnahmen ergriffen?

<sup>20</sup> Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 157

<sup>21</sup> Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 157

<sup>22</sup> Vgl. auch Oechsler W., in Koch/Conrad/Lorig, 2011, S. 258

<sup>23</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 158



### 2.2.2 Personalmarketing

Das Personalmarketing dient „*der Schaffung von günstigen Voraussetzungen zur Erhöhung der Attraktivität eines Arbeitgebers auf dem internen und externen Arbeitsmarkt*“.<sup>24</sup>

Positive Imageelemente als gute Arbeitgeberin einer Stadt sind:

- interessante Arbeitsplätze
- gutes Arbeitsklima
- gute Führungskräfte
- gute Löhne
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- gute Arbeitszeitmodelle
- sichere Arbeitsplätze

Gerade bei der öffentlichen Verwaltung ist mit dem Personalmarketing Vorsicht geboten. Einerseits möchten die Städte gutes Personal finden, andererseits darf in der Öffentlichkeit das alte (und falsche!) Image des gut bezahlten, wenig belasteten Verwaltungsmitarbeiters mit sicherem Arbeitsplatz nicht entstehen. Wichtig sind vor allem die Elemente „interessante und herausfordernde Aufgaben“ sowie „sinnvolle Arbeit“.

Immer wichtiger wird der Internetauftritt einer Stadt. Die Homepage sollte auch für das Personalmarketing eingesetzt werden<sup>25</sup>.

Demmke<sup>26</sup> zeigt auf, dass in den europäischen Staaten mit Abschaffung von „*Beamtenprivilegien*“ und Statusverlust die öffentlichen Arbeitgeber Mühe haben, die richtigen Arbeitnehmer/-innen zu finden. Der Aufforderung von Demmke, dass „*eine vollständige Anpassung der Beschäftigungsbedingungen zwischen öffentlichem und privatem Sektor kein Ziel*“ sein soll, möchte der Autor nicht folgen. Die Verwaltung sollte Bewerber/-innen anziehen können, ohne dass diese sich wegen Privilegien an einer Stelle im öffentlichen Dienst interessieren.

#### **Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalmarketing“:**

- Wird dem Personalmarketing auf der Homepage der Stadt genug Bedeutung beigemessen?
- Ist ein einheitlicher Auftritt in den Medien für Personalinserate oder Personalinformation sichergestellt?
- Kann das HRM den Medienauftritt beeinflussen?
- Fördern die Stadträte bei ihren öffentlichen Auftritten das Image der Stadt als attraktive Arbeitgeberin?

<sup>24</sup> Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 159

<sup>25</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 160

<sup>26</sup> Demmke, 2005, S. 98

### 2.2.3 Personalinformation

Nach wie vor ist die persönliche Information der Mitarbeiter/-innen das Wichtigste.

In einer Stadtverwaltung wird die Information von oben „kaskadenmässig“ verbreitet. Die Informationen werden von der oberen an die tiefere Hierarchiestufe adressatengerecht weitergegeben. Wichtig ist, dass auch die „unteren“ Führungskräfte ihre Mitarbeiter/-innen regelmässig an Teamsitzungen informieren.

Grössere Verwaltungen haben eine Personalzeitung, kleinere beschränken sich auf ein einfacheres Informationsblatt und/oder Anschlagtafeln.

An Personalanlässen (Personalfest, Jahresessen etc.) pflegen die Stadtpräsidentinnen und -präsidenten jeweils das Personal über wichtige Dinge zu orientieren.

Zunehmend wird auch das Intranet zur Personalinformation verwendet, wobei zu beachten ist, dass nicht alle Mitarbeiter/-innen an einem PC arbeiten und ältere Mitarbeiter/-innen diese Informationsquelle nicht automatisch nutzen.

#### **Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalinformation“:**

- Gibt es eine Personalzeitung oder ein regelmässig erscheinendes Personalinformationsbulletin?
- Werden Personalinformationen auf das Intranet gestellt?
- Gibt es eine regelmässige Informationsveranstaltung, an welcher die Stadtpräsidentin/der Stadtpräsident informiert?
- Gibt es regelmässige Sitzungen (z. B. Abteilungsleiter/-innensitzungen und Teamsitzungen) an welchen Informationen weiter geleitet werden?

## 2.2.4 Organisation des Personalmanagements

In kleinen Gemeinden mit unter 100 Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ist das Personalwesen keine separate Organisationseinheit. Die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber ist Personalchef/-in im Nebenamt und die Personalaufgaben werden auf verschiedene Stellen aufgeteilt.

Der Personalkoeffizient, das heisst wie viele Personalfachleute pro 100 Mitarbeiter/-innen nach Köpfen in einer Verwaltung arbeiten, zeigt die Bedeutung, welche diese Stadt dem Personalwesen zuordnet. Während in grossen Städten und Kantonen der Personalkoeffizient zwischen 0,9 und 1,0 beträgt<sup>27</sup>, ist er in vielen mittelgrossen Städten (noch) nicht so hoch.

Wichtig für ein professionelles Personalmanagement ist die hierarchische Stellung und Eingliederung der Personalleiterin/des Personalleiters (siehe auch Kapitel 2.1. Strategisches Personalmanagement).

Die Frage stellt sich immer wieder, welche Aufgaben und Kompetenzen bei der zentralen Personalstelle und welche bei den Linienvorgesetzten angesiedelt werden sollen.

Demmke/Hammerschmid/Meyer<sup>28</sup> bezeichnen als Vorteile der Zentralisierung:

- *„bessere Koordinierung zur Behandlung gesamtstaatlicher Fragestellungen (beispielsweise Antidiskriminierung)*
- *verbesserte Verwaltungskohärenz*
- *Schutz vor Vetternwirtschaft und Politisierung*
- *mehr Gerechtigkeit und Fairness*
- *Effizienzgewinne durch Grössenvorteile*
- *bessere Qualifikation der HR-Mitarbeiter“*

Für grosse Verwaltungen sind dezentrale Bereichspersonalleitungen zu empfehlen, welche aber dem fachlichen Weisungsrecht der zentralen Personalabteilung unterstellt sein sollten.

Der Autor konnte in der eigenen Praxis immer wieder erfahren, dass dezentrale Personalmassnahmen durch die Linienstellen juristisch falsch, ungleich innerhalb der Verwaltung und nicht den personalfachlichen Gepflogenheiten entsprechend, ausgeführt wurden.

Der frühzeitige Einbezug der/des Personalverantwortlichen bei Personalfragen kann (könnte) auch unnötige Kosten sparen. Dies dürfte auch der Grund sein, dass in der Privatwirtschaft, wo die Vermeidung unnötiger Kosten wichtiger ist, das HRM viel mehr Kompetenzen hat.

---

<sup>27</sup> Umfrage der Schweizerischen Konferenz der Personalleiter/-innen der öffentlichen Verwaltung, 2010, unveröffentlicht

<sup>28</sup> Demmke/Hammerschmid/Meyer, 2007, S. 42

Anhand der Kompetenzen, welche der Personalleitung zugestanden werden, kann der Stellenwert beurteilt werden. Diese sind in folgenden Bereichen festzulegen:

- Personalrekrutierung (siehe Kapitel 2.3.2 Personalgewinnung und -rekrutierung)
- Mitglied oder Mitsprache im obersten Gremium (siehe Kapitel 2.1 Strategisches Personalmanagement)
- Verfügung über ausreichende Ressourcen personeller Art (Personalkoeffizient) und materieller Art (Budget für Personalrekrutierung, Gesundheitsmanagement, Arbeitssicherheit, Personalanlässe, Projekte, Weiterbildungsveranstaltungen, externe Dienstleistungen)
- Entscheid oder Mitentscheid bei Lohnfragen

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Organisation des Personalmanagements“:**

- Wie gross ist der Personalkoeffizient (Anzahl Personalfachleute pro 100 Mitarbeiter/-innen nach Köpfen)?
- Hat das HRM genügend Kompetenzen in Personalfragen?
- Wird das HRM bei Personalfragen frühzeitig beigezogen?
- Hat das HRM genug finanzielle Mittel um professionelle HR-Arbeit leisten zu können?
- Kann das HR bei Lohnfragen mitentscheiden?

## 2.3 Prozessfunktionen des Personalmanagements

Die Prozessfunktionen des Personalmanagements sind die operativen Aufgaben und verlaufen entlang dem „Anstellungszyklus“ von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern also etwa wie folgt<sup>29</sup>:

- Ermittlung des Personalbedarfs (Anzahl, Qualität, Ort, Zeit)
- Personalsuche /-rekrutierung /-einstellung
- Personalentwicklung (Ausbildungsbedarf, Potenzial und Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen, Karrieren, Training on und off the job, Mentoring)
- Personaleinsatz (Spezialisierung, Arbeitszeitsysteme)
- Personalerhaltung (materielle und immaterielle Leistungsanreize, Betreuung, betriebliches Gesundheitsmanagement)
- Personalabgang (Austrittsmassnahmen, Personalfreistellung, Personalabbau, Outplacement)

Bei der Wahrnehmung der Prozessfunktionen des Personalmanagements stellt sich die Frage, welche Aufgaben und Entscheidungen bei den Linieninstanzen und welche beim HRM liegen sollen. Wenn in den Verwaltungen von mittleren Städten das Personalwesen professionalisiert wird, dann müssen die Linienvorgesetzten Personalaufgaben abgeben, was natürlich zu Widerständen führen kann. Dies ist notwendig, damit alle Mitarbeiter/-innen einer Verwaltung gleich behandelt werden und die Personalprozesse in allen Abteilungen gleich ablaufen. Auch soll der Auftritt nach aussen (z. B. Personalinserate) einheitlich gestaltet werden.

Natürlich darf man von einer professionellen HR-Stelle auch qualitativ und quantitativ mehr erwarten. Meist werden bei der Einführung eines Personalmanagements die Abteilungen von Aufgaben befreit, ohne dass sie für diese Entlastung Stellenprozente abgeben müssen. Dies ist ein Vorgang, der sich in Verwaltungen häufig beobachten lässt: Man gibt Aufgaben ab, aber man behält die „Stellenprozente“.

### 2.3.1 Personalbedarfsermittlung und Personalplanung

Bei der Personalbedarfsermittlung geht es darum, so zu planen, dass die richtige Frau/der richtige Mann zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung steht<sup>30</sup>.

Der Personalbedarf wird meistens von der Linie angemeldet und in der Regel von Exekutive (Stadtrat) oder sogar Legislative (Einwohnerrat, Gemeindeversammlung) genehmigt. Dies, obwohl die Stellenbewirtschaftung durch Stellenfreigabe durch die Exekutive dem NPM mit Globalbudgets und Leistungsaufträgen widerspricht.

---

<sup>29</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 149 - 176

<sup>30</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 149

Die Linienvorgesetzten beantragen oft eher überqualifiziertes Personal. Das HRM muss hier als Kenner der Ausbildungsgänge einen Ausgleich zwischen Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil suchen und entsprechend eingreifen.

Um flexibel zu bleiben, müssen die sicheren öffentlichen Dienstverhältnisse vermehrt durch befristete privatrechtliche Arbeitsverhältnisse ersetzt werden.

Heute bleiben die Angestellten nicht mehr ihr ganzes Arbeitsleben bei der gleichen Verwaltung (lifetime employment), sondern wechseln häufiger<sup>31</sup>.

Leider gehen oft die guten Mitarbeiter/-innen, welche neue Herausforderungen finden (interessantere Aufgaben, Aufstieg, bessere Lohnangebote).

Hier gilt es die Personalfluktuationsanalyse zu erheben und anhand der Austrittsgespräche die Austrittsgründe zu ermitteln. Schwierig wird es dann, wenn das HRM die Gründe bei Führungs- und Organisationsdefiziten ortet und die zuständigen oberen Organe nicht bereit sind, die nötigen Massnahmen zu ergreifen.

Siehe auch Kapitel 2.3.3 „Personalentwicklung“ insbesondere die Hinweise auf die Möglichkeit von Fachkarrieren.

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalbedarfsermittlung und Personalplanung“:**

- Werden aufgrund der Fluktuationsanalyse und Auswertung von Austrittsgesprächen Massnahmen ergriffen?
- Werden eigene Mitarbeiter/-innen für höhere Funktionen aufgebaut?
- Werden Lernende und Praktikantinnen/Praktikanten in genügender Zahl ausgebildet?

<sup>31</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 150

### 2.3.2 Personalgewinnung und -rekrutierung

Die Personalgewinnung ist ein Kerngeschäft des HRM. Natürlich haben hier die verschiedenen Bereiche in einer Verwaltung oft verschiedene, manchmal gegensätzliche Meinungen über das Vorgehen bei der Personalsuche und –auswahl. Das HRM muss für einen einheitlichen Auftritt nach aussen (und auch nach innen) sorgen. Dies gilt z. B. beim Personalmarketing, bei den Stelleninseraten, beim Auftritt in der eigenen Homepage und auf den Stellenplattformen (z. B. [www.ch.ch/publicjobs](http://www.ch.ch/publicjobs) oder [www.jobs.ch](http://www.jobs.ch)).

Wichtig ist eine klare Umschreibung des Personalrekrutierungsprozesses, in welchem festgehalten wird, welche Aufgaben und Entscheidungen beim HRM oder bei der Linie liegen. Einige Entscheide sollten gemeinsam (Mitentscheid) gefällt werden oder einem Vetorecht unterliegen. Als weitere Frage stellte sich, ob dem HRM im Rahmen der Vorselektion erlaubt wird, absolut ungeeigneten und aussichtslosen Bewerberinnen/Bewerbern abzusagen, ohne damit die Linieninstanzen zu belasten, dies auch im Sinne des Persönlichkeitsschutzes der sich Bewerbenden.

Von Bedeutung ist auch, in wie weit das HRM bei den Bewerbungsgesprächen und beim Einstellungs- und Lohnentscheid mitwirken oder zumindest beraten darf.

Ein professionelles HRM stellt auch sicher, dass alle nötigen Abklärungen getroffen werden. Dies sind Referenzeinholung, Sicherheitsüberprüfung (Strafregisterauszug, bei gewissen Funktionen weitergehende Überprüfungen), bei ausländischen Staatsangehörigen Arbeitsbewilligung, Eignungsabklärungen (z. B. Assessments) und eventuell weitere.

Mit der Vertragsunterzeichnung ist die Personalgewinnung nicht beendet<sup>32</sup>. Eine sorgfältige Einführungsplanung (Einführungsprogramm, Präsenz der Vorgesetzten am ersten Tag, Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen, Stadtführungen für neue Mitarbeiter/-innen, Information des Personals usw.), eine Betreuung während der Probezeit inklusive Probezeitgespräch (das HRM wertet die Probezeitberichte aus und kontaktiert die Linienvorgesetzten bei Problemfällen) ist wichtig, um die Integration der neuen Mitarbeiter/-innen sicherzustellen. Erst mit der definitiven Anstellung ist die Personalrekrutierung abgeschlossen und es beginnt die Phase der Personalentwicklung und der Personalerhaltung.

Die zentrale Wahrnehmung von vielen Elementen der Personalrekrutierung ist gemäss Demmke<sup>33</sup> wichtig, da die HRM-Abteilung die Tätigkeiten professionell wahrnehmen kann.

---

<sup>32</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 151

<sup>33</sup> Demmke, 2006, S. 153

**Wichtige Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalgewinnung und –entwicklung“:**

- Ist der Personalrekrutierungsprozess schriftlich festgelegt?
- Bestimmt das HRM die Form der Inserate?
- Bestimmt das HRM die Medien für die Ausschreibung?
- Ist die „Durchlaufzeit“ vom Selektionsauftrag bis zur Einstellung (Vertragsunterzeichnung) als Ziel definiert?
- Ist das HRM befugt, in einer Vorselektion aussichtslosen Bewerberinnen/Bewerbern in eigener Kompetenz abzusagen?
- Hat das HRM Einfluss auf die Auswahl der zum Bewerbungsgespräch einzuladenden Kandidatinnen/Kandidaten?
- Kann das HRM bei den Bewerbungsgesprächen dabei sein und wird es dabei als beratender Partner akzeptiert?
- Wird den Bewerberinnen/Bewerbern beim Gespräch eine Dokumentation abgegeben?
- Hat das HRM bei der Festlegung des Anfangslohnes einen Mitentscheid?
- Ist sichergestellt, dass alle neuen Mitarbeiter/-innen ein Einführungsprogramm erhalten?
- Wird ein Probezeitgespräch geführt und zuhanden des HRM dokumentiert (Probezeitbericht)?
- Wird eine zentrale Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen durchgeführt?
- Erhalten die neuen Mitarbeiter/-innen eine Art „Willkommensordner“ mit allen wichtigen Dokumenten?



### 2.3.3 Personalentwicklung

Bei Personalentwicklungsmassnahmen geht es darum, die Mitarbeiter/-innen so zu entwickeln, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele erbringen können. Wichtig neben der Ermittlung des (strategiekonformen) Bedarfes ist auch die Potenzialeinschätzung<sup>34 35</sup>.

Die regelmässig (z. B. jährlich) durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen (Führungsworkshops, interne Seminare) sollten zu Themen durchgeführt werden, welche im Zusammenhang mit den Strategien stehen und aufgrund der Bedürfniserfassung der „Kunden“ (Bürgerbefragung) und Mitarbeiter/-innen (Personalbefragung) als notwendig betrachtet werden.

Im Rahmen der Personalentwicklung kommt das Konzept der Führung mit den Zielen Mbo<sup>36</sup> in allen Organisationen zum Einsatz.

Dabei geht es um den Kreislauf Zielformulierung (vorgegeben oder vereinbart), Beobachtung der Zielerreichung (Controlling), Zielerreichungsbesprechung (Mitarbeiter/-innen Beurteilung, Potenzialbeurteilung), Festlegung von Massnahmen (Personalentwicklung) und neue Ziele (siehe Abbildung 2).

## Führen mit Zielen (Management by objectives)

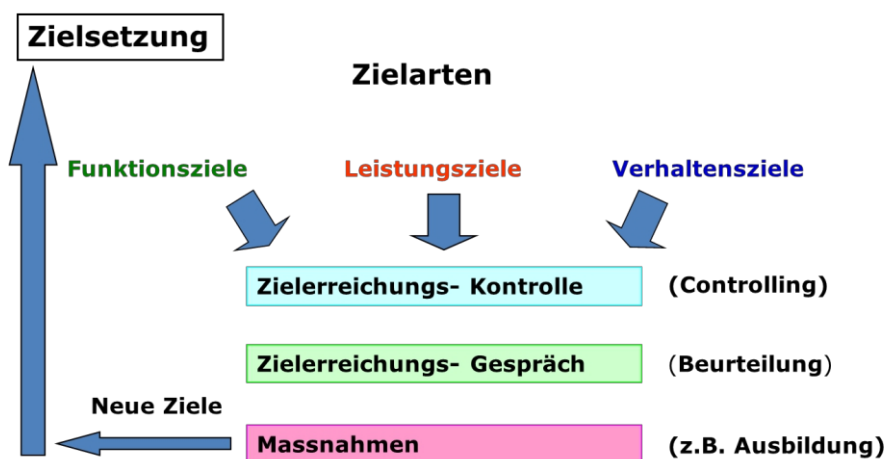


Abbildung 2: Führen mit Zielen, eigene Darstellung

<sup>34</sup> Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 152

<sup>35</sup> Vgl. auch Oechsler W., Reorganisation des Personalmanagement, in Koch/Conrad/Lorig (Hrsg.), 2011, S. 258

<sup>36</sup> Vgl. auch Drucker P. (1954) und Odiorne G., zitiert von Simon W. in Gabals grosser Methodenkoffer „Führung und Zusammenarbeit“, S. 296 und S. 297

Die Ausgestaltung von Mitarbeiter/-innen Beurteilungsinstrumenten ist schwierig und gerät immer wieder in die Kritik, insbesondere dann, wenn sie mit Lohnkomponenten oder Boni verbunden werden<sup>37</sup>.

Der Autor hat im Auftrag des Aarauer Stadtrates 22 Mitarbeiter/-innen Beurteilungssysteme von Städten und Kantonen analysiert<sup>38</sup> und dabei festgestellt, dass sich alle Systeme gleichen und 82 % der analysierten Systeme zur Festlegung von individuellen Lohnerhöhungen oder Boni dienen.

Alle Systeme beinhalten aber auch die Komponente Personalentwicklung (Weiterbildung, Weiterentwicklung, neue Aufgaben, neue Ziele). Problematisch ist häufig die Beurteilung der sozialen Kompetenz.

Interessant ist auch der Hinweis von Oechsler<sup>39</sup>, dass die Verwaltungen „moderner“ Länder wie USA, Grossbritannien, Australien und Deutschland Leistungsbeurteilungen kennen und diese Auswirkungen auf Lohn und/oder Höhereinstufung haben. Auch die Personalentwicklungsmassnahmen sind mit diesen Leistungsbeurteilungen gekoppelt.

Um Mitarbeiter/-innen in gewissen Bereichen über längere Zeit behalten zu können, sollten Fachkarrieren-Modelle eingeführt werden<sup>40</sup>. Ansätze solcher Fachkarrieren hat der Autor in Zusammenarbeit mit den Linienvorgesetzten im Steueramt, bei den Sozialen Diensten und im Stadtbauamt eingeführt. Die Laufbahn bei der Stadtpolizei hat zum Teil auch Fachkarrieren-ähnlichkeit und wird mit hierarchischen Dienstgraden realisiert.

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalentwicklung“:**

- Gibt es eine strategiekonforme Bedarfsermittlung?
- Besteht ein Weiterbildungskonzept?
- Gibt es einheitliche Weiterbildungsvereinbarungen mit Rückzahlungsverpflichtungen?
- Bestehen Möglichkeiten für Fachkarrieren?
- Ist ein Mitarbeiter/-innen-Beurteilungs- und Förderungsgespräch als wichtiges Führungsinstrument etabliert und akzeptiert?
- Hat das Mitarbeiter/-innen-Beurteilungs- und Förderungsgespräch eine Auswirkung auf Lohnerhöhung oder Leistungsbonus?
- Hat das HRM Einfluss auf die Durchführung und Organisation von internen Weiterbildungsveranstaltungen?
- Sind für Weiterbildungsmassnahmen genug finanzielle Mittel budgetiert?

<sup>37</sup> Vgl. auch Demmke, 2005, S135 und S. 136

<sup>38</sup> Walde P. und Pabst A., Vergleich vom Mitarbeiter/-innen Beurteilungssystemen von Kantonen und Städten, 2012, unveröffentlicht

<sup>39</sup> Oechsler W. Reorganisation des Personalmanagement, in Koch/Conrad/Lorig (Hrsg.), 2011, S. 263 - 267

<sup>40</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, s. 152 - 153

### 2.3.4 Personaleinsatz

Den Einsatz des Personals bestimmen die Linienvorgesetzten. Das HRM kann jedoch die Rahmenbedingungen optimieren. Hier geht es vor allem um Arbeitszeitmodelle und neue Arbeitsformen wie zum Beispiel die Telearbeit, die Home Office-Arbeit oder das Timesharing.

Bei der variablen Arbeitszeit können die Mitarbeiter/-inneninteressen im Vordergrund stehen (Maovaz = mitarbeiterorientierte variable Arbeitszeit) oder die Bedürfnisse des Betriebes (Kapovaz = kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit)<sup>41</sup>. Idealerweise ergänzen sich die Interessen von Arbeitgeber und Mitarbeiter/-in, was bei guter Absprache oft möglich ist.

Zur Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten zählen auch die Weiterbeschäftigung von Müttern in einem reduzierten Pensum (evtl. im Timesharing) und die Gewährung von längeren unbezahlten Urlauben.

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personaleinsatz“:**

- Gibt es ein variables Arbeitszeitmodell?
- Ist Home Office (Arbeit zu Hause) oder Telearbeit (teilweise) möglich?
- Werden Mütter nach Möglichkeit weiterbeschäftigt?
- Werden unbezahlte Urlaube wenn möglich gewährt?

<sup>41</sup> Vgl. auch Peter Knauth/Sonia Hornberger in IQ Management Nr. 7/8, 2000, S. 69-73

### 2.3.5 Personalerhaltung

Es braucht Leistungsanreize<sup>42</sup> und Anreize zum Verbleib beim aktuellen Arbeitgeber. Hier eine Übersicht:

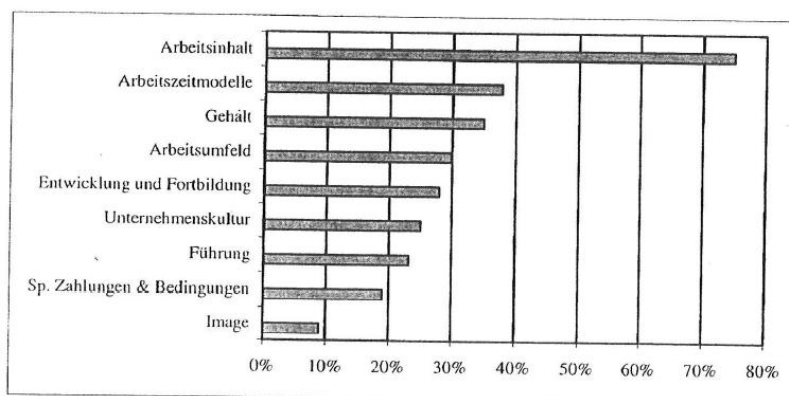
Materielle (extrinsische) Anreize:

- Leistungsbezogene Lohnerhöhung
- Jahresbonus
- Sonderprämien
- Rabatte auf städtische Leistungen (z. B. Museen, Schwimmbad, Eisbahn, Abonnemente für den ÖV). Solche Rabatte sind bei der öffentlichen Hand heikel, da diese exponiert ist.
- Beiträge an Weiterbildungskosten

Immaterielle (intrinsische) Anreize:

- Sinnvolle Aufgaben
- Verantwortung
- Interessante Aufgaben
- Karrieremöglichkeiten (auch Fachkarrieren)
- Gute Führung
- Wertschätzung
- Gutes Arbeitsklima

Eine dänische Erhebung zur Motivation im öffentlichen Sektor<sup>43</sup> nennt neun Faktoren nach ihrer Bedeutung (Abbildung 3).



Quelle: Dänisches Ministerium für Finanzen, 2001

Abbildung 3: Die wichtigsten Motivationsfaktoren

<sup>42</sup> Vgl. auch Thom 1999, in Steiner R. & Ritz A., 2012, S. 155

<sup>43</sup> Dänisches Ministerium für Finanzen, 2001, zitiert in Demmke, 2005, S. 168

Gemäss Demmke<sup>44</sup> sind die öffentlich Bediensteten häufig unzufrieden mit den vielen Regeln, mangelnden personellen und zeitlichen Ressourcen, eingeschränkten Aufstiegschancen, der fehlenden Anerkennung und den Führungskräften. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Auswertungen des Autors der Mitarbeiter/-innen-Befragungen und der Austrittsgespräche bei der Stadtverwaltung Aarau.<sup>45</sup>

Während in Deutschland<sup>46</sup> die Attraktivität des öffentlichen Dienstes insbesondere auch wegen schlechter Bezahlung sinkt, ist die Entlohnung in den meisten Funktionen einer städtischen Verwaltung gemäss Erfahrungen des Autors konkurrenzfähig oder sogar höher als in der Privatwirtschaft. Ausnahme bilden Steuerspezialisten und je nach Konjunkturphase Bau-spezialisten<sup>47</sup>.

Zur Personalerhaltung gehört auch die Fürsorge. Dazu gehört ein betriebliches Gesundheitsmanagement bestehend aus Prävention (Arbeitssicherheit, Gesundheitsaktionen), Absenzenmanagement (Betreuung und Beobachtung von Kranken und Verunfallten) und Case Management (Begleitung und Reintegration von Langzeitabsenzen).

Gemäss Erfahrungen in diversen Städten und Kantonen braucht es etwa eine Case Management-Stelle (100 %) auf 1'000 Mitarbeiter/-innen<sup>48</sup>. Die Einsparungen durch frühere Reintegration von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in den Arbeitsprozess seien wesentlich höher als die Kosten für ein professionelles Case Management.

Wichtig für den Zusammenhalt sind auch gesellige Anlässe wie Personalausflüge, Personal-feste, Jahresessen, Apéros und andere Feierlichkeiten. Nicht unwichtig sind auch kleine Aufmerksamkeiten bei Geburtstagen, Dienstjubiläen und so weiter. Hier zeigt sich die Wertschätzung.

Im Rahmen der Personalerhaltung kommt der Betreuung und Beratung der Mitarbeiter/-innen eine wichtige Rolle zu, welche durch das „neutrale“ HRM sicherzustellen ist. Hier geht es um Gleichbehandlung, Schutz vor Diskriminierung und Mobbing sowie weiterer heiklen Situationen. Das Personalwesen hat auch eine Anwaltsfunktion für die Mitarbeiter/-innen wahrzunehmen<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> Demmke, 2005, S. 171

<sup>45</sup> Unveröffentlichte Auswertungen, Personalwesen Stadt Aarau

<sup>46</sup> Reinhard C., Individuelles Performancemanagement, in Koch/Conrad/Lorig (Hrsg.), 2011, S. 324

<sup>47</sup> Auswertung Personalbefragungen und Austrittsgespräche bei der Stadtverwaltung Aarau, unveröffentlicht

<sup>48</sup> Erfahrungsaussagen der Personalleiter/-innen der Städte Basel, Bern und Zürich und des Kantons Thurgau anlässlich der Schweizerischen Konferenz der Personalleiter/-innen der öffentlichen Verwaltungen in Olten, 10./11. Mai 2012

<sup>49</sup> Vgl. auch Demmke, 2005, S. 146

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalerhaltung“:**

- Sind die materiellen Anreize zum Verbleib in der Verwaltung angemessen (Löhne, Leistungsprämien, Fringe-Benefits)?
- Wird den immateriellen Anreizen genug Beachtung geschenkt (sinnvolle Aufgaben, interessante Aufgaben, Karrieremöglichkeiten, gutes Arbeitsklima, gute Führung, Wertschätzung)?
- Gibt es ein Konzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?

### 2.3.6 Personalfreistellung

*„Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht“<sup>50</sup>*

Auch in einer Stadtverwaltung muss die Entlassung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit ungenügender Leistung oder inakzeptablem Verhalten möglich sein. Die formellen Rahmenbedingungen sind allerdings strenger als bei privatrechtlichen Arbeitsverträgen, weshalb das Personalwesen – und wo vorhanden der Rechtsdienst – schon frühzeitig mit einbezogen werden muss.

Bei Personalabbau wegen Reorganisation oder Wegfall von Arbeiten sollte die „natürliche“ Fluktuation (Pensionierungen, Kündigungen durch Mitarbeiter/-innen) genutzt werden. Deshalb sollte das Personalwesen vor einer Wiederausschreibung die Frage nach einer Reorganisations- oder Optimierungsmöglichkeit stellen dürfen oder sogar müssen.

**Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Personalfreistellung“:**

- Wird das HRM frühzeitig bei Entlassungen miteinbezogen?

---

<sup>50</sup> Thom 1999, S. 156

## 2.4 Einsatz neuer Technologien

Um die verschiedenen Funktionen effizient ausüben zu können, ist der Einsatz von neuen Technologien notwendig<sup>51</sup>. Hier geht es um die Geschwindigkeit, insbesondere um die „Durchlaufzeit“ bei der Personalrekrutierung. Gute Informatikmittel braucht es für ein Personalinformationssystem sowie dem „HR-Self-Service“, bei welchem die Mitarbeiter/-innen am PC gewisse administrative HR-Arbeiten gleich selbst erledigen (z. B. Adressänderungen)<sup>52</sup>. Je grösser eine Organisation desto eher dürfte der Einsatz von neuen Technologien zur Effizienz beitragen und somit kostensenkend wirken.

In mittleren Städten dürfte der Einsatz von neuen Technologien wie elektronische Bewerbung, papierloses Personaldossier usw. noch weniger zum Einsatz kommen.

### **Mögliche Kriterien für die Beurteilung des Stellenwertes des HRM bezüglich der Funktion „Einsatz neuer Technologien“:**

- Sind die Informatikmittel im HR-Bereich aktuell?
- Welche Bedeutung hat das E-Recruiting?
- Werden Internetplattformen für die Personalsuche verwendet?
- Werden Social Media (Facebook, Xing etc.) für die Personalsuche eingesetzt?

---

<sup>51</sup> Vgl. Condrey 2010, Chapter one, Ban G. & Gossett C., The changing roles of the Human Resource office, S. 10

<sup>52</sup> Vgl. auch Oertig, 2006, S. 62



### **3 Auswertung der Befragung (Umfang, Rücklauf und Auswertung)**

Der Fragebogen (siehe Anhang 1) wurde an alle 41 Personalverantwortliche von Städten mit 15'000 bis 26'000 Einwohnern versandt (Anhang 2).

23 Personalverantwortliche (nicht alle sind vollamtlich als Personalleiter/-in tätig) haben den Fragebogen ausgefüllt (Anhang 2). Der Rücklauf betrug somit 56 %. Die Umfrage wurde von September bis Anfang Oktober 2012 durchgeführt.

Im Anhang 3 findet sich die tabellarische Auswertung der Umfrage und in Anhang 5 die grafische Auswertung der Befragung.

Die Auswertung und die Überlegungen des Autors sind wie das Kapitel 2 gemäss den Funktionen des Personalmanagements nach Thom gegliedert. Kapitel 3.1 Befragung: Strategisches Management entspricht somit Kapitel 2.1 Strategisches Management.

Die angegebenen Zahlen stellen den Durchschnitt der Antworten dar. Je höher die Zahl, desto höher die Zustimmung.

Die Fragen wurden doppelt gestellt: a) Wie es nach Meinung der Befragten sein sollte und b) wie es in ihrer Stadt in der Wirklichkeit ist.

5 = volle Zustimmung (ja)

4 = eher zustimmend

3 = weder Zustimmung noch Ablehnung

2 = eher ablehnend

1 = klare Ablehnung (nein)

Im Anhang 4 findet sich eine Zusatzauswertung, welche einen direkten Vergleich der Städte ermöglicht.

Im Anhang 6 findet sich die Auswertung „Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig?“.

### **3.1 Befragung: Strategisches Personalmanagement**

- Fast alle Befragten finden, dass der/die Personalleiter/-in Mitglied des Strategiegremiums sein sollte (4,3) aber viele sind nicht Mitglied dieses Gremiums (2,7). Ausgezählt sind 10 von 23 Mitgliedern des Strategiegremiums.
- 11 Personalleiter/-innen sind der Stadtpräsidentin/dem Stadtpräsidenten untergestellt, 8 dem/der Geschäfts- oder Verwaltungsleiter/-in und nur 3 der Stadtschreiberin/dem Stadtschreiber.
- Von den 23 Personalleiter/-innen sind 12 in der obersten und 8 in der zweitobersten Hierarchiestufe. In 3 Städten sind die Stadtschreiber/-innen Personalchef/-innen im Nebenamt, wobei sie von Personalfachleuten für die Personaladministration unterstützt werden.
- Fast alle Befragten (4,8) wünschen als strategische Partner akzeptiert zu werden und viele (3,8) werden es auch. Dies erstaunt, sind doch viele nicht Mitglied des Strategiegremiums (2,7).
- Die Akzeptanz als Change-Agent ist jedoch geringer (3,3).
- Eine schriftliche Personalpolitik haben 16 von den 23 Stadtverwaltungen.

#### **3.2.1 Befragung: Personalcontrolling**

- Fast alle (4,8) finden, dass Kennzahlen wie Fluktuation und Absenzen erfasst werden sollen, die meisten (4,2) erfassen sie auch. Schon weniger Befragte (3,4) finden, dass bei Ihnen die optimalen Massnahmen aufgrund der Kennzahlen ergriffen werden.
- 14 Städte führen Mitarbeiter/-innen-Befragungen durch. Allerdings werden nicht überall die optimalen/richtigen Massnahmen ergriffen (3,1).

#### **3.2.2 Befragung: Personalmarketing**

- Viele (4,4) betrachten das Personalmarketing als wichtig. Nur wenige (1,7) haben ein schriftliches Personalmarketingkonzept.

#### **3.2.3 Befragung: Personalinformation**

- Eine Personalzeitung oder ein Informationsbulletin wird mehrheitlich erwünscht (4,3). Ein solches Instrument haben wenige (3,6). Ausgezählt haben 14 Städte von 23 eine Personalzeitung oder ein Informationsbulletin.
- 14 Befragte setzen das Intranet für die Personalinformation ein.

### **3.2.4 Befragung: Organisation und Qualifikation des Personalwesens**

- Natürlich sind fast alle Befragten (4,4) der Meinung, dass das HRM weitgehende Kompetenzen im Personalbereich haben sollte. Schon weniger (3,7) haben sie auch.
- Alle (4,9) möchten ausreichende personelle Ressourcen im HRM, viele haben zu wenig HR-Mitarbeiter/-innen (2,9). Der Personalkoeffizient (Personalfachleute pro 100 Mitarbeiter/-innen nach Köpfen) variiert von 0,6 bis 1,6. Im Durchschnitt liegt der Personalkoeffizient bei den Befragten bei 0,9.
- Bei den finanziellen Ressourcen für das HRM wird der Wunsch (4,3) nur teilweise (3,3) erfüllt.
- Fast alle (4,9) finden, das HRM sollte bei Personalfragen frühzeitig beigezogen werden, was in Wirklichkeit nicht immer der Fall ist (3,4).
- Viele Befragte (4,0) verfügen über eine Fachhochschule- oder Universitätsausbildung. Schon weniger (3,7) finden, eine solche Ausbildung sei für die Funktion der Personalleiterin/des Personalleiters unbedingt nötig.

### **3.3.1 Befragung: Personalbedarfsermittlung und Personalplanung**

- Die Mehrheit der Befragten (4,1) ist der Meinung, dass aufgrund der Fluktuationsanalyse und der Austrittsgespräche Massnahmen getroffen werden sollten. Allerdings sieht es in der Praxis weniger gut aus (3,4).
- In vielen Städten (2,7) existiert keine mittel- bis langfristige Personalbedarfsplanung und noch weniger (2,4) haben eine Nachfolgeplanung.
- Der Anteil Lernende in % der Personaleinheiten variiert von 2 bis 20 % im Durchschnitt werden 8 % Lernende und Praktikantinnen/Praktikanten beschäftigt.

### **3.3.2 Befragung: Personalgewinnung und -rekrutierung**

- Bei vielen (4,1) ist der Rekrutierungsprozess schriftlich festgelegt.
- Bei den meisten (4,4) bestimmt das HRM die Form und die Medien für die Personalinserate.
- Fast alle Personalleiter/-innen (4,3) entscheiden bei der Kandidatinnen-/Kandidatenauswahl für die Bewerbungsgespräche mit und sind in der Regel (4,4) bei den Gesprächen dabei.
- Bei der Lohnfestlegung ist das HRM häufig (4,2) Mitentscheider.

### **3.3.3 Befragung: Personalentwicklung**

- Von den 23 Städten haben 9 ein Weiterbildungskonzept.
- Den Personalentwicklungsmassnahmen für Kaderpersonen wird weniger Stellenwert beigemessen (3,2).
- Alle (5,0) haben Weiterbildungsvereinbarungen.
- Das Bedürfnis nach Fach- und Projektkarrieren ist (noch?) gering (3,8) und es gibt wenig solche Konzepte (3,3).
- Alle Befragten (4,9) geben den Beurteilungs- und Förderungsgesprächen eine hohe Bedeutung. Bei der Akzeptanz dieses Instrumentes liegt der Wert schon etwas tiefer (4,0).
- Eine lohnwirksame Mitarbeiter/-innen-Beurteilung wünschen nicht alle (3,8). In der Praxis haben aber viele (3,9) ein lohnwirksames Instrument.

### **3.3.4 Befragung: Personaleinsatz**

(Auf das Thema Personaleinsatz wurde bei der Befragung verzichtet.)

### **3.3.5 Befragung: Personalerhaltung**

- Weitere monetäre Anreize lehnen viele (2,9) ab. Trotzdem finden einige (3,3), dass die monetären Anreize in ihrer Verwaltung nicht genügend sind.
- Alle (4,9) finden, dass den nichtmonetären Anreizen hohe Beachtung geschenkt werden sollte. Allerdings werden in der Praxis diesen Anreizen weniger (3,3) Wert beigemessen.
- Die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist bezüglich Wunsch (3,7) und Praxis (2,4) (noch) nicht so hoch. Nur 4 von 23 Städten haben ein BGM-Konzept.

### **3.3.6 Befragung: Personalfreistellung**

(Auf das Thema Personalfreistellung wurde in der Befragung verzichtet.)

### 3.4 Befragung: Einsatz neuer Technologien

- Nicht alle Befragten (3,6) sind mit den vorhandenen Informatikmitteln zufrieden.
- Fast alle (4,7) verwenden Internetplattformen bei der Personalrekrutierung.
- Über die Notwendigkeit Social Media bei der Personalgewinnung zu verwenden, ist man sich nicht einig (2,8). Nur sehr wenige (1,4) verwenden Social Media.

### 3.5 Befragung: Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig? (Anhang 6)

Zusätzlich zu den in Kapitel 2 erarbeiteten Fragenkomplexen wurden die Personalleiter/-innen der Städte gefragt, welche Bedeutung sie den verschiedenen HR-Themen zuordnen.

Eine hohe Bedeutung (4,0 bis 5,0) haben:

- Work-Life Balance (4,3)
- Professionalisierung der HR-Prozesse (4,2)
- Engagement der Mitarbeiter/-innen (4,2)
- Führungsentwicklung/Leadership (4,1)
- HRM-Rollenwechsel zum strategischen Partner (4,1)

Eine mittlere Bedeutung (3,5 bis 3,9) haben:

- Strategische Personalplanung (3,9)
- Flexibilisierung der Anstellungsbedingungen (3,9)
- Change Management, kultureller Wandel (3,8)
- Nachfolgeplanung (3,7)
- Wissensmanagement/Lernende Organisation (3,6)

Eine geringe Bedeutung (bis 3,4) haben:

- Verbesserung der Anstellungsbedingungen (3,4)
- Demografischer Wandel (3,3)
- Personalmarketing/Employer Branding (3,3)
- Personalkostenplanung, -senkung (3,3)
- Ausbau e-HRM (e-Recruiting) (3,3)
- Diversity Management (3,1)
- Talent Management (3,0)
- Leistungsanreize (2,9)
- Verbesserung Kaderentlohnung (2,7)

## **4 Empfehlungen zur Verbesserung des Stellenwertes des HRM in mittelgrossen Städten**

In vielen mittleren Städten wurde erst in den letzten 20 Jahren das Personalwesen verselbstständigt. Vorher war es eine Personaladministration als Teil der Finanzverwaltung oder Stadtkanzlei.

In einer ersten Phase galt es dabei die operativen Aufgaben des Personalmanagements zu professionalisieren und zu vereinheitlichen (z. B. Personalrekrutierung, Personaladministration vom Eintritt bis zum Austritt, Weiterbildungswesen, Personalrecht etc.).

Durch gute und schnelle Dienstleistungen und somit Entlastung der Linienvorgesetzten konnte deren Akzeptanz als „administrative Personalprofis“ gewonnen werden.

Heute geht es darum, dass die „Ressource Mensch“ und deren Anwalt, die Personalleiterin/der Personalleiter, den nötigen Stellenwert erhält.

Es kann nicht sein, dass die Sach- und Finanzstrategien entwickelt werden, ohne dass von Anfang an deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter/-innen der Verwaltung in die Überlegungen mit einbezogen werden.

### **4.1 Empfehlungen: Strategisches Personalmanagement**

Die Personalleiterin/der Personalleiter kann die Rolle als strategischer Partner nur dann voll ausüben, wenn sie/er ein vollwertiges Mitglied des obersten Kaders und gleichberechtigtes Mitglied im obersten Gremium ist. Die Personalleiter/der Personalleiter sollte der Stadtpräsidentin/dem Stadtpräsidenten oder der Geschäftsleiterin/dem Geschäftsleiter bzw. der Verwaltungsleiterin/dem Verwaltungsleiter unterstellt sein, was in den meisten Städten schon der Fall ist.

#### **4.2.1 Empfehlungen: Personalcontrolling**

Aufgrund der Kennzahlen (Fluktuation, Absenzen) sollten vermehrt auch Massnahmen abgeleitet werden.

Personalbefragungen werden zwar in vielen Städten durchgeführt, aber oft fehlen dann die Massnahmen. Wenn nach einer Befragung keine oder zu wenig Massnahmen umgesetzt werden, können Mitarbeiter/-innen-Befragungen kontraproduktiv sein.

#### **4.2.2 Empfehlungen: Personalmarketing**

Es wäre wünschenswert, ein einfaches Personalmarketingkonzept zu erarbeiten.

#### **4.2.3 Empfehlungen: Personalinformation**

Eine Personalinformation in Form einer Personalzeitung oder eines regelmässigen Infobulletins ist notwendig und für den Gesamtzusammenhalt über die ganze Verwaltung wichtig.

Obwohl die meisten Städte das Intranet für die Personalinformation nutzen, sollte immer daran gedacht werden, dass nicht alle Mitarbeiter/-innen einen PC haben.

#### **4.2.4 Empfehlungen: Organisation des Personalwesens**

Das Personalwesen sollte Kompetenzen und Mitspracherechte haben. So zum Beispiel bei der Rekrutierung, bei der Lohnfestlegung, bei der Zeugnisformulierung, in arbeitsrechtlichen Fragen und in allen Personalfragen. Die Aufgaben und Kompetenzen sollten schriftlich formuliert sein (z. B. in einem Funktionendiagramm).

Viele Personalleiter/-innen weisen darauf hin, dass sie zuwenig personelle Ressourcen zur Erfüllung ihrer Aufgaben haben.

Der Personalkoeffizient (Personalfachleute inkl. Lohnbuchhaltung und Personalversicherungen pro 100 Mitarbeiter/-innen nach Köpfen) variiert bei den Befragten zwischen 0,6 und 1,6. Um eine gute Personalarbeit erbringen zu können, braucht es einen Personalkoeffizient von über 1,0, also 100 Stellenprozente pro 100 Mitarbeiter/-innen nach Köpfen.

Bei Personalproblemen sollte das HRM möglichst frühzeitig einbezogen werden. Wenn die Linienstellen die Probleme verstecken und die Personalleitung erst informieren, wenn die Situation eskaliert, ist es oft zu spät. Das Personalwesen wird häufig zur „Reparaturabteilung“ anstatt eine „Präventionsabteilung“ sein zu können.

Um das nötige Gewicht zu erhalten und ebenbürtige Partner im obersten Kader sein zu können, sollten Personalleiter/-innen über eine Universitäts- oder Fachhochschulausbildung verfügen.

#### **4.3.1 Empfehlungen: Personalbedarfsermittlung und Personalplanung**

Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung werden in vielen Städten vernachlässigt.

Es wäre empfehlenswert, eine Liste der in den nächsten 5 Jahren in Pension gehenden Mitarbeiter/-innen zu führen und das Durchschnittsalter des Personals zu beobachten.

Der Ausbildung von Lernenden und Praktikantinnen/Praktikanten ist eine grössere Aufmerksamkeit zu widmen. Ein Lernenden- / Praktikantinnen/Praktikanten-Anteil von 8 bis 10 % sollte erreicht werden.

### **4.3.2 Empfehlungen: Personalgewinnung und -rekrutierung**

Dies ist die Kernaufgabe des Personalwesens. Dafür braucht es klare Kompetenzen beim HRM, aber auch genug personelle Ressourcen.

Viele Linienstellen glauben, auf die Beratung durch die Personalfachleute verzichten zu können. Abgänge in der Probezeit und im ersten Anstellungsjahr sind die häufige Konsequenz.

Wichtig ist auch eine schnelle Abwicklung des Rekrutierungsprozesses. Die „Durchlaufzeit“ von der Ausschreibung bis zum Erhalt des unterschriebenen Arbeitsvertrages sollte zwischen 3 und 6 Wochen betragen.

### **4.3.3 Empfehlungen: Personalentwicklung**

Die Weiterentwicklung des Personals ist für eine Organisation von grösster Bedeutung. Neben dem Erhalt und der Förderung der Mitarbeiter/-innenfähigkeiten stellt die Personalentwicklung auch eine Wertschätzung für das Personal dar.

Mit der Finanzierung von grösseren Ausbildungen (mit Weiterbildungsvereinbarungen) werden gute Mitarbeiter/-innen gefördert, aber auch an das Unternehmen gebunden.

Oft können geeignete Mitarbeiter/-innen eingestellt werden, auch wenn sie die notwendige Ausbildung noch nachholen müssen (z. B. Zivilstandsbeamte, Steuereinschätzer, Einwohnerkontrollspezialisten).

Um gute Mitarbeiter/-innen halten zu können, sollten Fach- und Projektkarrieren-Modelle entwickelt werden.

Bei der Führung mit Zielen sollte in den Mitarbeiter/-innen-Beurteilungs- und Förderungsgesprächen BGF vermehrt das Gewicht auf die Aufgabenerfüllung, auf die gegenseitigen Erwartungen und die Zielerreichung und –formulierung gelegt werden. Eine direkte Verbindung zwischen BGF und der Lohnerhöhung (oder Leistungsboni) ist zu überprüfen. Bei der Befragung wird die Bedeutung der nichtmonetären Anreize/Motivation hervorgehoben.

### **4.3.4 Empfehlungen: Personaleinsatz**

In Zukunft werden Jahresarbeitszeit, flexible Arbeitszeitmodelle, „Home Office“, Teilzeitarbeit und Weiterbeschäftigung nach Mutterschaft an Bedeutung gewinnen. Hier hat die Verwaltung eine Vorreiterrolle, welche sie nutzen kann.

### **4.3.5 Empfehlungen: Personalerhaltung**

Während die materiellen (extrinsischen) Anreize in den Verwaltungen recht gut sind, sind Mängel bei den immateriellen (intrinsischen) Anreizen festzustellen.

Es gibt in der Verwaltung viele sinnvolle und interessante Aufgaben mit Verantwortung, also gute Gründe, um bei einer Stadt zu arbeiten. Leider verlassen Mitarbeiter/-innen die Organisa-



tion wegen schlechtem Arbeitsklima (Zusammenarbeit mit andern klappt nicht / Konflikte entstehen), Unzufriedenheit mit der Führung und mangelnder Wertschätzung.

Der Betreuung der Mitarbeiter/-innen (Fürsorgepflicht des Arbeitgebers) ist vermehrt Beachtung zu schenken. Insbesondere beim betrieblichen Gesundheitsmanagement BGM und dem Case-Management (Betreuung und Reintegration von Langzeitkranken oder –verunfallten) besteht in den meisten Stadtverwaltungen ein grosser Handlungsbedarf.

#### **4.3.6 Empfehlungen: Personalfreistellung**

Bei öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen sind Entlassungen rechtlich kompliziert, bei den Formalien ist grosse Vorsicht geboten!

Der Autor empfiehlt, bei jedem Austritt, vor der Wiederbesetzung zu prüfen, ob Einsparungen oder organisatorische Veränderungen möglich sind.

#### **4.4 Empfehlungen: Einsatz neuer Technologien**

Das Personalwesen braucht moderne Informatikmittel um effizient arbeiten zu können. Die Ausschreibung von offenen Stellen auf Internetplattformen ist heute selbstverständlich.

In Zukunft wird es wohl nicht zu umgehen sein auch in Social Media präsent zu sein, wobei hier Vorsicht geboten ist.

## 5 Literaturverzeichnis

- Condrey, S. (Hrsg.). (2010). *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Demmke, Ch. (2005). *Die europäischen öffentlichen Dienste zwischen Tradition und Reform*. Maastricht NL: Europäisches Institut für öffentliche Verwaltung.
- Demmke, Ch., Hammerschmid, G., Meyer, R. (2007). *Dezentralisierung und Verantwortlichkeit als Schwerpunkt der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung*. Maastricht NL: Europäisches Institut für öffentliche Verwaltung.
- Knauth, P., Hornberger, S. (2000). *Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle* (Nr. 7/8). Altenrhein: IQ Management.
- Koch, R., Conrad, W., Lorig, H., (Hrsg.). (2011). *New Public Service* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Oertig, M. (Hrsg.). (2006). *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement*. München: Luchterhand.
- Simon, W. (2006). *Gabals grosser Methodenkoffer „Führung und Zusammenarbeit“*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Steiner, R., & Ritz, A., (Hrsg.). (2012). *Personal führen und Organisationen gestalten – Festschrift für Prof. Dr. Norbert Thom*. Bern: Haupt.
- Thom, N. & Alfes, K. (Datum unbekannt, ca. 2008). *Die Rolle der Personalabteilung im öffentlichen Sektor der Schweiz*. Resultate einer Befragung im Mai 2008.
- Thom, N. & Ritz, A. (2008). *Public Management* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

## **6 Anhang**

Anhang 1: Fragebogen

Anhang 2: Angefragte und beantwortende Städte

Anhang 3: Tabellarische Auswertung der Umfrage Stellenwert des HRM

Anhang 4: Zusatzauswertung / Übersicht

Anhang 5: Grafische Auswertung der Umfrage Stellenwert des HRM

Anhang 6: Auswertung: Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig?

## Allgemeine Informationen

**Stadt/Gemeinde:**

**Einwohnerzahl:**

**Mitarbeiter/-innen nach Personaleinheiten:**

**Mitarbeiter/-innen nach Köpfen:**

**Davon Lernende und Praktikantinnen/Praktikanten ca.:**

**Stellenprozente im Personaldienst** (inkl. Lohnwesen, Personalversicherungen, Personalbetreuung, Ausbildungswesen, Gesundheitsbetreuung, Zentrale Personaladministration):

**Wem ist der/die Personalleiter/-in unterstellt:**

**Hierarchische Stellung:**

## Erklärung zu den Fragen

Die Fragen werden doppelt gestellt: a) wie es nach Ihrer persönlichen Meinung sein sollte und b) wie es in Ihrer Stadt zurzeit ist.

Die Antwortmöglichkeiten der geschlossenen Fragen sind jeweils: 5 = voll zustimmen (ja), 4 = eher zustimmen, 3 = weder zustimmen noch ablehnen, 2 = eher ablehnen und 1 = klar ablehnen (nein).

Am Schluss jeder Themengruppe finden Sie offene Fragen für persönliche oder organisationsspezifische Bemerkungen. Diese sind für die Umfrage ebenso wichtig und wir danken Ihnen für Ihre Ergänzungen. (Bitte schreiben Sie die Fragennummer hin, worauf sich Ihre Ergänzung bezieht.)

<b>A. Strategisches Personalmanagement</b>	nein	ja
01a. Sollte der/die Personalleiter/-in (PL) Mitglied des Strategiegremiums sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
01b. Ist PL Mitglied des obersten Strategiegremiums?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
02a. Sollte PL auf der obersten Hierarchiestufe angesiedelt sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
02b. Ist PL auf der obersten Hierarchiestufe angesiedelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
03a. Sollte PL auf der zweitobersten Hierarchiestufe angesiedelt sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
03b. Ist PL auf der zweitobersten Hierarchiestufe angesiedelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
04a. Sollte PL als strategischer Partner akzeptiert sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
04b. Ist PL als strategischer Partner akzeptiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
05a. Sollte PL als Change Agent (und Organisationsentwickler) akzeptiert sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
05b. Ist PL als Change Agent akzeptiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
06a. Sollte eine schriftlich festgesetzte Personalpolitik vorhanden sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
06b. Ist eine schriftlich festgelegte Personalpolitik vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5

Persönliche Bemerkungen:

<b>B. Personalcontrolling</b>	Nein	ja
07a. Sollten Kennzahlen wie z.B. Fluktuation, Unfall- und Krankheitsabsenzen erfasst werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
07b. Werden in Ihrer Verwaltung solche Kennzahlen erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
08a. Sollten aufgrund der Auswertung der Kennzahlen Massnahmen ergriffen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5
08b. Werden in Ihrer Verwaltung aufgrund der Kennzahlen die optimalen Massnahmen ergriffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2 3 4 5

09a. Sollten Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
09b. Werden in Ihrer Verwaltung Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10a. Sollten die Rückmeldungen der Mitarbeiter/-innen zu Massnahmen führen?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10b. Werden in Ihrer Verwaltung die optimalen/ richtigen Massnahmen aufgrund der Mitarbeiterbefragungen ergriffen?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Persönliche Bemerkungen:

<b>C. Personalmarketing</b>	Nein                      Ja
11a. Sollte dem Personalmarketing in Ihrer Verwaltung ein hoher Stellenwert beigemessen werden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11b. Hat das Personalmarketing in Ihrer Verwaltung einen hohen Stellenwert?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12a. Sollte ein schriftliches Personalmarketingkonzept vorhanden sein?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12b. Liegt ein schriftliches Personalmarketingkonzept vor?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Persönliche Bemerkungen:

<b>D. Personalinformation</b>	Nein                      ja
13a. Sollte es eine Personalzeitung oder ein regelmässiges Personalinformationsbulletin geben?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13b. Haben Sie in Ihrer Verwaltung eine Personalzeitung oder ein Infobulletin?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14a. Sollte für die Personalinformation das Intranet genutzt werden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14b. Wird das Intranet für die Personalinformation genutzt?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Persönliche Bemerkungen:

<b>E. Organisation und Qualifikation des Personalwesens</b>	Nein ja
15a. Sollte das HRM weitgehende Kompetenzen im Personalbereich haben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
15b. Hat das HRM genug Kompetenzen in Ihrer Verwaltung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
16a. Sollte das HRM über ausreichend personelle Ressourcen verfügen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
16b. Hat das HRM in Ihrer Verwaltung ausreichende Ressourcen um professionelle Arbeit zu leisten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
17a. Sollte das HRM über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
17b. Hat das HRM in Ihrer Verwaltung ausreichende finanzielle Ressourcen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
18a. Sollte das HRM bei Personalfragen frühzeitig beigezogen werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
18b. Wird das HRM bei Personalfragen frühzeitig beigezogen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
19a. Sollte der/die PL über eine Fachhochschul- oder Universitätsausbildung verfügen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
19b. Verfügt der/die PL über eine Fachhochschul- oder Universitätsausbildung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Persönliche Bemerkungen:

<b>F. Personalbedarfsermittlung und Personalplanung</b>	Nein ja
20a. Sollten aufgrund von Fluktuationsanalysen und Auswertung von Austrittsgesprächen Massnahmen ergriffen werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
20b. Werden bei Ihnen aufgrund von Fluktuationsanalysen und Auswertung von Austrittsgesprächen Massnahmen ergriffen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
21a. Sollte in Ihrer Organisation eine mittel- bis längerfristige Personalbedarfsplanung existieren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
21b. Existiert in Ihrer Organisation eine mittel- bis längerfristige Personalbedarfsplanung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
22a. Sollte in Ihrer Organisation eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte und Schlüsselpersonen existieren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

22b. Existiert in Ihrer Organisation eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte und Schlüsselpersonen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Persönliche Bemerkungen:

<b>G. Personalgewinnung- und Rekrutierung</b>	Nein                      ja
23a. Sollte der Personalrekrutierungsprozess schriftlich festgelegt werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
23b. Ist der Personalrekrutierungsprozess in Ihrer Verwaltung schriftlich festgelegt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
24a. Sollte das HRM die Form und die Medien für die Personalinserate bestimmen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
24b. Bestimmt in Ihrer Verwaltung das HRM die Form und die Medien für die Personalinserate?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
25a. Soll das HRM bei der Bewerberauswahl mitentscheiden dürfen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
25b. Darf das HRM in Ihrer Verwaltung bei der Bewerberauswahl mitentscheiden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
26a. Sollte in der Regel das HRM bei den Bewerbungsgesprächen dabei sein?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
26b. Ist in der Regel das HRM bei den Bewerbungsgesprächen dabei?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
27a. Sollte das HRM bei der Festlegung des Anfangslohnes mitentscheiden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
27b. Hat das HRM in Ihrer Verwaltung eine Mitentscheidungskompetenz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
28a. Sollten neue Mitarbeiter/-innen ein schriftliches Einführungsprogramm erhalten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
28b. Erhalten in Ihrer Verwaltung alle neuen Mitarbeiter/-innen ein Einführungsprogramm?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
29a. Sollte am Ende der Probezeit ein Probezeitgespräch durchgeführt und schriftlich dokumentiert werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5
29b. Wird in allen Fällen ein Probezeitgespräch geführt und schriftlich dokumentiert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1    2    3    4    5

Persönliche Bemerkungen:



H. Personalentwicklung	Nein ja
30a. Sollte ein Weiterbildungskonzept vorliegen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
30b. Liegt ein Weiterbildungskonzept vor?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
31a. Sollte Personalentwicklungsmassnahmen für Kaderpersonen bezüglich abteilungsübergreifenden Themen, ein hoher Stellenwert eingeräumt werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
31b. Räumen Sie Personalentwicklungsmassnahmen für Kaderpersonen, bezüglich abteilungsübergreifenden Themen, einen hohen Stellenwert ein?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
32a. Sollte bei Übernahme von Weiterbildungskosten und/oder Gewährung von Bezahltem Urlaub, einheitliche Weiterbildungsvereinbarungen mit Rückzahlungsverpflichtung festgehalten werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
32b. Gibt es in Ihrer Verwaltung solche Weiterbildungsvereinbarungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
33a. Sollten in der Verwaltung Fach- und/oder Projektkarrieren möglich sein?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
33b. Gibt es in Ihrer Verwaltung Fach- oder Projektkarrieren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
34a. Sollte dem jährlichen Mitarbeiter/-innen Beurteilungs- und Förderungsgespräch (BFG) eine hohe Bedeutung zukommen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
34b. Hat das BFG in Ihrer Verwaltung eine hohe Akzeptanz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
35a. Soll das BFG eine Auswirkung auf die individuelle Lohnerhöhung oder Boni haben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
35b. Hat das BFG in Ihrer Verwaltung Auswirkung auf Lohn oder Bonus?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Persönliche Bemerkungen:

K. Personalerhaltung	Nein Ja
36a. Braucht es zusätzliche monetäre Anreize (leistungsorientierte Lohnelemente, Leistungsprämien, Zusatzleistungen) um das Personal zu halten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
36b. Sind in Ihrer Verwaltung die monetären Anreize genügend?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

37a. Sollte den nicht monetären Anreizen (sinnvolle Aufgaben, interessante Aufgaben, Karrieremöglichkeiten, gutes Arbeitsklima, gute Führung, Wertschätzung) hohe Beachtung geschenkt werden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
37b. Werden den immateriellen Anreizen in Ihrer Verwaltung genug Beachtung geschenkt?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
38a. Sollte eine Verwaltung in einer mittelgrossen Stadt ein Konzept für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) haben?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
38b. Haben Sie ein BGM?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Persönliche Bemerkungen

<b>L. Einsatz neuer Technologien</b>	Nein	Ja
39a. Sollte das HRM über modernste Informatik verfügen?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
39b. Hat ihr HRM genügend Informatikmittel?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
40a. Sollten Internetplattformen (z.B. ch.ch, Jobs.ch, Monster.ch) regelmässig zur Personalsuche verwendet werden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
40b. Werden Internetplattformen verwendet?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
41a. Sollten Social Medias (z.B. Facebook, XING, Twitter) bei der Personalgewinnung verwendet werden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
41b. Verwenden Sie Social Medias bei der Personalgewinnung?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

Persönliche Bemerkungen:

<b>Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig</b>	Nicht wichtig	wichtig
1 = nicht wichtig, 2 = eher weniger wichtig, 3= relativ wichtig, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig		
01. Talent Management	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
02. Führungsentwicklung/Leadership	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

03. Mitarbeitendenengagement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
04. Strategische Personalplanung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
05. Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
06. Change Management, kultureller Wandel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
07. Work-life Balance	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
08. Diversity Management	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
09. Demographischer Wandel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
10. Personalmarketing/Employer Branding	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
11. Leistungsanreize	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
12. HRM-Rollenwandel zum strategischen Partner	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
13. Wissensmanagement/lernende Organisation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
14. Flexibilisierung Anstellungsbedingungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
15. Professionalisierung der HR-Prozesse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
16. Personalkostenplanung, -senkung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
17. Verbesserung Anstellungsbedingungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
18. Verbesserung Kaderentlohnung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
19. Ausbau e-HRM (e-Recruiting etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
20. Andere:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
21. Andere:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen.  
Patrick Walde**

## Anhang 2

Stadt	Einwohner	Personalleiter/-in	Teilnehmer
Aarau	19'497	Patrick Walde	X
Adliswil	16'502	Gregor Matter	X
Allschwil	19'314		
Baar	21'787		
Baden	17'929	Christine Bodmer	X
Bülach	17'511	Severine Schwarz	X
Burgdorf	15'374	Annemarie Gerber	X
Dietikon	23'624		
Dübendorf	24'831	Antonella Giro	X
Frauenfeld	23'298		
Freienbach	15'647	Diana Corti	X
Gossau	17'763		
Grenchen	15'928	Esther Müller-Cernoch	X
Herisau	15'236	Thomas Baumgartner	X
Horgen	18'942		
Illnau-Effretikon	15'602		
Kloten	18'030		
Kreuzlingen	19'544	Verena Wüthrich	X
Kriens	26'324		
Langenthal	15'335	Fabiola Plüss	X
Muttenz	17'276		
Olten	16'987	Claudia Grütter	X
Opfikon	15'573		
Ostermundigen	15'438	Beat Niederhäuser	X
Prattlen	15'326	Alain Schaffer	X
Rapperswil-Jona	26'212		
Regensdorf	16'547		
Reinach BL	18'565	Steve Beutler	X
Riehen	20'602		
Schlieren	16'157	Heidi Cavelti	X
Siders	15'527		
Solothurn	16'066	Gaston Barth	X
Steffisburg	15'731		
Thalwil	17'213	Pius Fischlin	X
Volketswil	17'460	Tumasch Mischol	X
Wädenswil	20'433		
Wettingen	19'981	Regula Rohner	X
Wetzikon	22'118	Kurt Schnurrenberger	X
Wil	18'000	Patricia Defila	X
Wohlen	14'443		
Zug	26'327	Erhard Lanz	X

## Umfrage Stellenwert des HRM

	Anzahl	
	23	
	letzte Auswertung	
	Mittelwert	Frage
<b>A. Strategisches Personalmanagement</b>		
	4.3	01a. Sollte der/die Personalleiter/-in (PL) Mitglied des Strategiegremiums sein?
	2.7	01b. Ist PL Mitglied des obersten Strategiegremiums?
	4.1	02a. Sollte PL auf der obersten Hierarchiestufe angesiedelt sein?
	3.3	02b. Ist PL auf der obersten Hierarchiestufe angesiedelt?
	2.8	03a. Sollte PL auf der zweitobersten Hierarchiestufe angesiedelt sein?
	2.2	03b. Ist PL auf der zweitobersten Hierarchiestufe angesiedelt?
	4.8	04a. Sollte PL als strategischer Partner akzeptiert sein?
	3.8	04b. Ist PL als strategischer Partner akzeptiert?
	4.4	05a. Sollte PL als Change Agent (und Organisationsentwickler) akzeptiert sein?
	3.3	05b. Ist PL als Change Agent akzeptiert?
	4.6	06a. Sollte eine schriftlich festgesetzte Personalpolitik vorhanden sein?
	3.9	06b. Ist eine schriftlich festgelegte Personalpolitik vorhanden?
<b>B. Personalcontrolling</b>		
	4.8	07a. Sollten Kennzahlen wie z.B. Fluktuation, Unfall- und Krankheitsabsenzen erfasst werden?
	4.2	07b. Werden in Ihrer Verwaltung solche Kennzahlen erfasst?
	4.7	08a. Sollten aufgrund der Auswertung der Kennzahlen Massnahmen ergriffen werden?
	3.4	08b. Werden in Ihrer Verwaltung aufgrund der Kennzahlen die optimalen Massnahmen ergriffen?
	4.2	09a. Sollten Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?
	3.6	09b. Werden in Ihrer Verwaltung Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?
	4.5	10a. Sollten die Rückmeldungen der Mitarbeiter/-innen zu Massnahmen führen?
	3.1	10b. Werden in Ihrer Verwaltung die optimalen/ richtigen Massnahmen aufgrund der Mitarbeiterbefragungen ergriffen?
<b>C. Personalmarketing</b>		
	4.4	11a. Sollte dem Personalmarketing in Ihrer Verwaltung ein hoher Stellenwert beigemessen werden?
	3.4	11b. Hat das Personalmarketing in Ihrer Verwaltung einen hohen Stellenwert?
	3.7	12a. Sollte ein schriftliches Personalmarketingkonzept vorhanden sein?
	1.7	12b. Liegt ein schriftliches Personalmarketingkonzept vor?

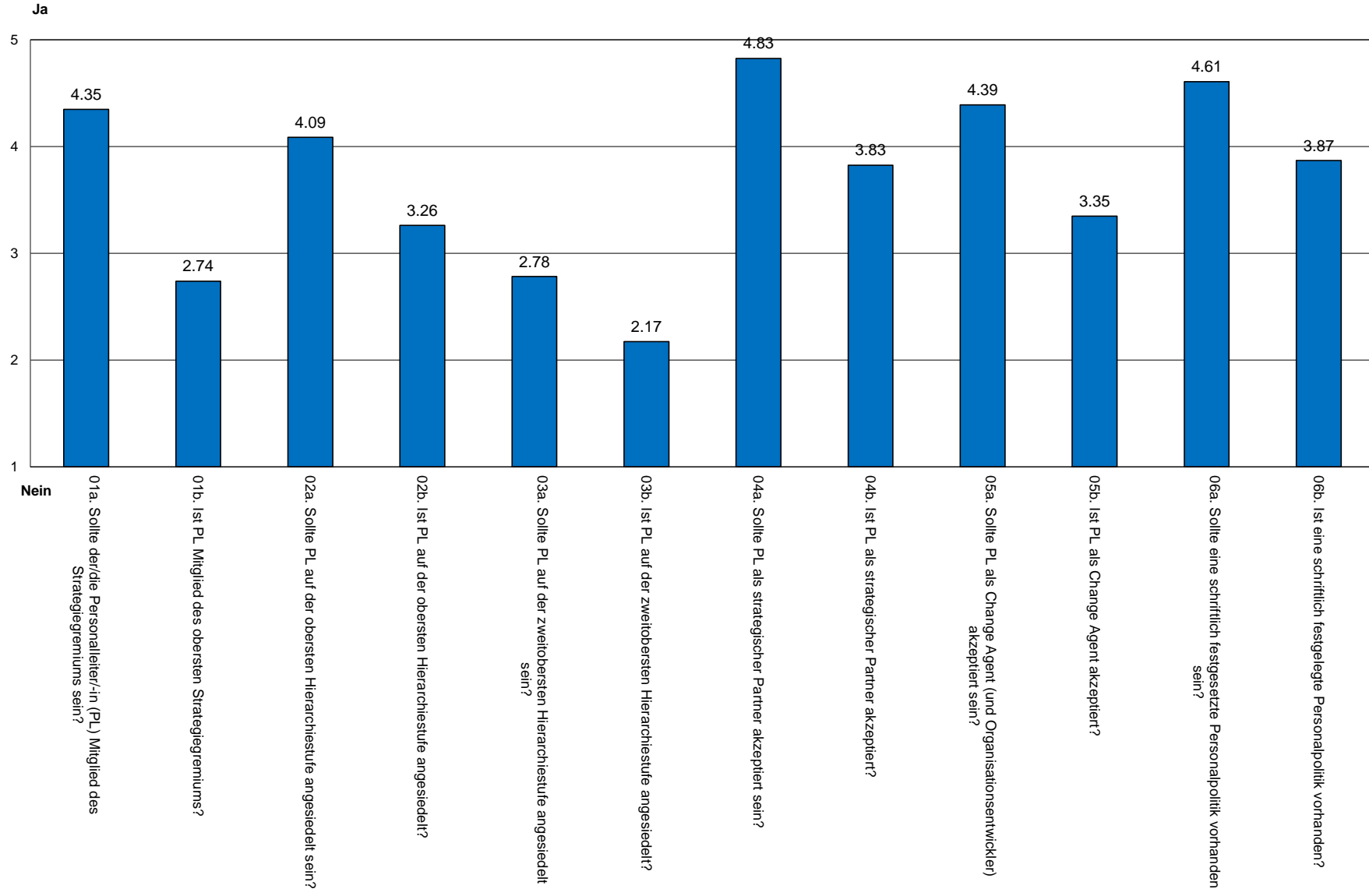
<b>D. Personalinformation</b>		
4.3	13a.	Sollte es eine Personalzeitung oder ein regelmässiges Personalinformationsbulletin geben?
3.6	13b.	Haben Sie in Ihrer Verwaltung eine Personalzeitung oder ein Infobulletin?
4.7	14a.	Sollte für die Personalinformation das Intranet genutzt werden?
3.5	14b.	Wird das Intranet für die Personalinformation genutzt?
<b>E. Organisation und Qualifikation des Personalwesens</b>		
4.4	15a.	Sollte das HRM weitgehende Kompetenzen im Personalbereich haben?
3.7	15b.	Hat das HRM genug Kompetenzen in Ihrer Verwaltung?
4.9	16a.	Sollte das HRM über ausreichend personelle Ressourcen verfügen?
2.9	16b.	Hat das HRM in Ihrer Verwaltung ausreichende Ressourcen um professionelle Arbeit zu leisten?
4.3	17a.	Sollte das HRM über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen?
3.3	17b.	Hat das HRM in Ihrer Verwaltung ausreichende finanzielle Ressourcen?
4.9	18a.	Sollte das HRM bei Personalfragen frühzeitig beigezogen werden?
3.4	18b.	Wird das HRM bei Personalfragen frühzeitig beigezogen?
3.7	19a.	Sollte der/die PL über eine Fachhochschul- oder Universitätsausbildung verfügen?
4.0	19b.	Verfügt der/die PL über eine Fachhochschul- oder Universitätsausbildung?
<b>F. Personalbedarfsermittlung und Personalplanung</b>		
4.7	20a.	Sollten aufgrund von Fluktuationsanalysen und Auswertung von Austrittsgesprächen Massnahmen ergriffen werden?
3.4	20b.	Werden bei Ihnen aufgrund von Fluktuationsanalysen und Auswertung von Austrittsgesprächen Massnahmen ergriffen?
4.1	21a.	Sollte in Ihrer Organisation eine mittel- bis längerfristige Personalbedarfsplanung existieren?
2.7	21b.	Existiert in Ihrer Organisation eine mittel- bis längerfristige Personalbedarfsplanung?
4.2	22a.	Sollte in Ihrer Organisation eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte und Schlüsselpersonen existieren?
2.4	22b.	Existiert in Ihrer Organisation eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte und Schlüsselpersonen?
<b>G. Personalgewinnung- und Rekrutierung</b>		
4.5	23a.	Sollte der Personalrekrutierungsprozess schriftlich festgelegt werden?
4.1	23b.	Ist der Personalrekrutierungsprozess in Ihrer Verwaltung schriftlich festgelegt?
4.4	24a.	Sollte das HRM die Form und die Medien für die Personalinserate bestimmen?
4.4	24b.	Bestimmt in Ihrer Verwaltung das HRM die Form und die Medien für die Personalinserate?
4.3	25a.	Soll das HRM bei der Bewerberauswahl mitentscheiden dürfen?
4.3	25b.	Darf das HRM in Ihrer Verwaltung bei der Bewerberauswahl mitentscheiden?
4.5	26a.	Sollte in der Regel das HRM bei den Bewerbungsgesprächen dabei sein?
4.4	26b.	Ist in der Regel das HRM bei den Bewerbungsgesprächen dabei?
4.5	27a.	Sollte das HRM bei der Festlegung des Anfangslohnes mitentscheiden?
4.2	27b.	Hat das HRM in Ihrer Verwaltung eine Mitentscheidungskompetenz?
4.5	28a.	Sollten neue Mitarbeiter/-innen ein schriftliches Einführungsprogramm erhalten?
3.7	28b.	Erhalten in Ihrer Verwaltung alle neuen Mitarbeiter/-innen ein Einführungsprogramm?
4.9	29a.	Sollte am Ende der Probezeit ein Probezeitgespräch durchgeführt und schriftlich dokumentiert werden?
4.3	29b.	Wird in allen Fällen ein Probezeitgespräch geführt und schriftlich dokumentiert?

<b>H. Personalentwicklung</b>		
4.4	30a.	Sollte ein Weiterbildungskonzept vorliegen?
3.3	30b.	Liegt ein Weiterbildungskonzept vor?
3.9	31a.	Sollte Personalentwicklungsmassnahmen für Kaderpersonen bezüglich abteilungsübergreifenden Themen, ein hoher Stellenwert eingeräumt werden?
3.2	31b.	Räumen Sie Personalentwicklungsmassnahmen für Kaderpersonen, bezüglich abteilungsübergreifenden Themen, einen hohen Stellenwert ein?
5.0	32a.	Sollte bei Übernahme von Weiterbildungskosten und/oder Gewährung von Bezahltem Urlaub, einheitliche Weiterbildungsvereinbarungen mit Rückzahlungsverpflichtung festgehalten werden?
4.9	32b.	Gibt es in Ihrer Verwaltung solche Weiterbildungsvereinbarungen?
3.8	33a.	Sollten in der Verwaltung Fach- und/oder Projektkarrieren möglich sein?
3.3	33b.	Gibt es in Ihrer Verwaltung Fach- oder Projektkarrieren?
4.9	34a.	Sollte dem jährlichen Mitarbeiter/-innen Beurteilungs- und Förderungsgespräch (BFG) eine hohe Bedeutung zukommen?
4.0	34b.	Hat das BFG in Ihrer Verwaltung eine hohe Akzeptanz?
3.8	35a.	Soll das BFG eine Auswirkung auf die individuelle Lohnerhöhung oder Boni haben?
3.9	35b.	Hat das BFG in Ihrer Verwaltung Auswirkung auf Lohn oder Bonus?
<b>I. Personalerhaltung</b>		
2.9	36a.	Braucht es zusätzliche monetäre Anreize (leistungsorientierte Lohnelemente, Leistungsprämien, Zusatzleistungen) um das Personal zu halten?
3.3	36b.	Sind in Ihrer Verwaltung die monetären Anreize genügend?
4.9	37a.	Sollte den nicht monetären Anreizen (sinnvolle Aufgaben, interessante Aufgaben, Karrieremöglichkeiten, gutes Arbeitsklima, gute Führung, Wertschätzung) hohe Beachtung geschenkt werden?
3.3	37b.	Werden den immateriellen Anreizen in Ihrer Verwaltung genug Beachtung geschenkt?
3.7	38a.	Sollte eine Verwaltung in einer mittelgrossen Stadt ein Konzept für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) haben?
2.4	38b.	Haben Sie ein BGM?
<b>K. Einsatz neuer Technologien</b>		
4.4	39a.	Sollte das HRM über modernste Informatik verfügen?
3.6	39b.	Hat ihr HRM genügend Informatikmittel?
4.3	40a.	Sollten Internetplattformen (z.B. ch.ch, Jobs.ch, Monster.ch) regelmässig zur Personalsuche verwendet werden?
4.7	40b.	Werden Internetplattformen verwendet?
2.8	41a.	Sollten Social Medias (z.B. Facebook, XING, Twitter) bei der Personalgewinnung verwendet werden?
1.4	41b.	Verwenden Sie Social Medias bei der Personalgewinnung?

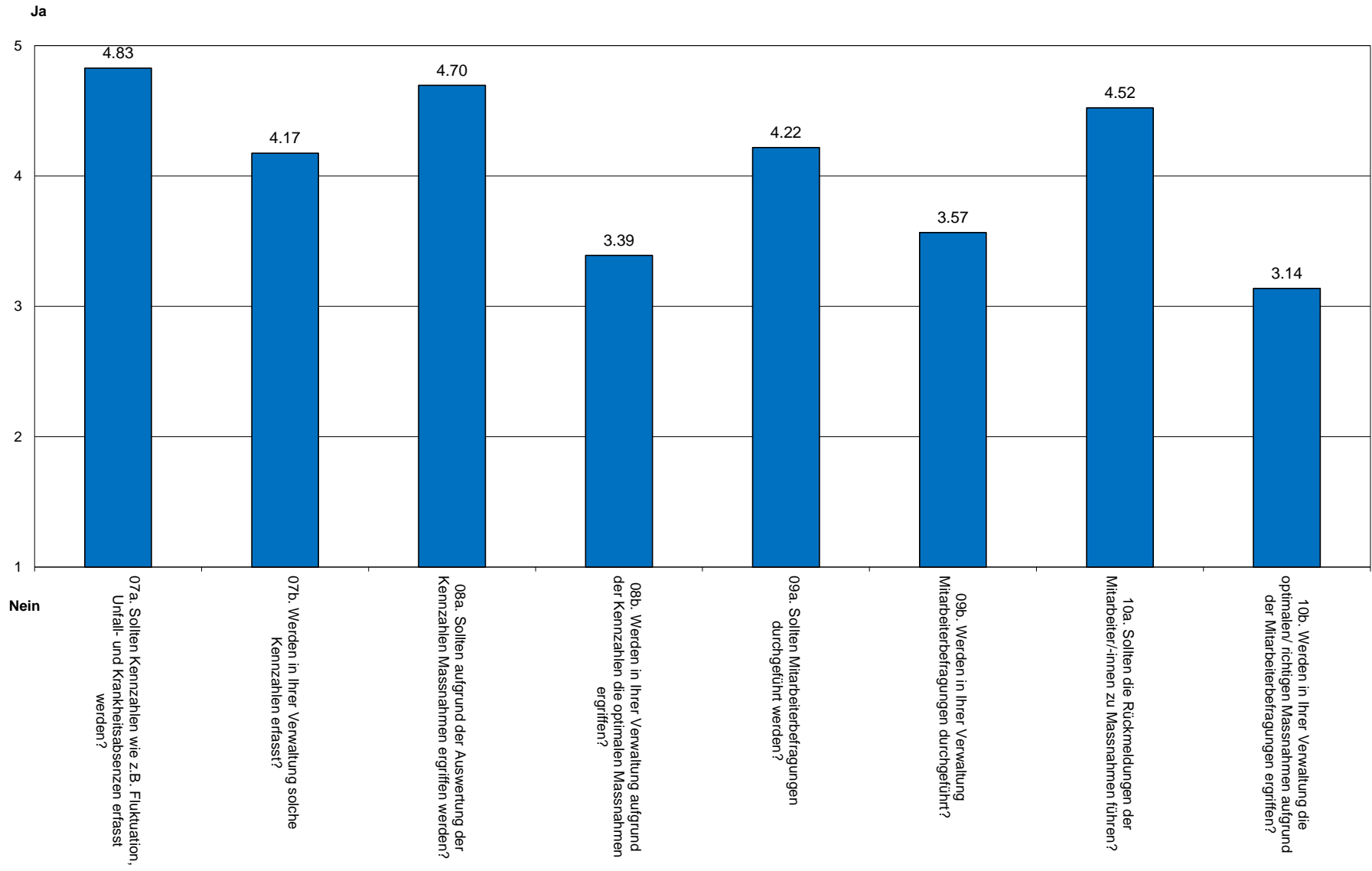
Stadt-Nr.	Einwohner in 1000	Mitglied in Strategiegremium	Hierarchiestufe		Personalpolitik		Personalbefragung		Personalzeitung /- bulletin		Intranet für Personalinfo		Personal-koeffizient	Lernende/Praktikanten in %	schriftliches Weiterbildungskonzept		BGM-Konzept		MA nach Köpfen	Vorgesetzter des Personalleiters
			oberste	zweit-oberste																
1	25		N		J		J		J		J		1.4	13%	J		J		200	Stadtpräsident (Stadtschreiber ist PL)
2	16	J		J			J			N	J		1.6	13%				N	190	Stadtpräsident
3	17		N	J			J						0.6	20%			N		330	Stadtschreiber/Geschäftsleiter
4	17		N		-	J				N			0.6	5%	J				320	Geschäftsleiter
5	20		N	J				N	J				0.9	8%			N	J	200	Stadtpräsident
6	17	J		J			N			J	J		?	11%	J				250	Stadtpräsident (Verwaltungsleiter ist PL)
7	26	J		J				J	J		J		0.8	3%	J			?	380	Stadtpräsident
8	15	J		J				J	J		N	J	0.8	10%			N		250	Stadtpräsident
9	15	J		J				J	J		J		0.7	9%	J		J		200	Stadtschreiber
10	19		N	J	J			J	J		J		0.8	11%	J				560	Leiter Dienste
11	15	J		J						N	N		1.3	6%			N		150	Stadtpräsident
12	20		N	J	J		N	J			J		0.7	5%			N		200	Stadtpräsident
13	23	J		J				J			N	J	1.3	15%		?	J		390	Stadtschreiber/Geschäftsleiter
14	18		N	J						N	J		0.7	10%	J				260	Stadtpräsident
15	16		N	J	J	?		J			J		?	8%		?			500	Stadtpräsident (Stadtschreiber ist PL)
16	19		?	J				J		N	J		1.5	10%			N		150	Geschäftsleiter
17	18		N	J	J			J			J		0.7	10%		?			310	Stadtschreiber
18	17	J		J		?			?		J		0.8	2%	J			?	630	Stadtpräsident
19	15		N		-			N	J				0.8	7%		?			180	Stadtschreiber/Geschäftsleiter
20	18		?		J		N			N	J		0.7	5%	J				450	Stadtpräsident
21	20		?		J	J		J			J		0.6	6%		?			680	Stadtschreiber
22	18	J		J	J			J			N	J	0.7	10%			?		200	Stadtschreiber/Geschäftsleiter
23	16	J		J			N			N		?	0.8	6%		?		?	360	Stadtpräsident
		10 sind im Strategiegremium		12 oberste, 8 zweitoberste Stufe		16 haben eine Personalpolitik		14 machen MA-Befragungen		14 haben Personalzeitung /- bulletin		14 verwenden Intranet für Personalinfo	Ø 0.9	Ø 8 %		9 haben ein Weiterbildungskonzept		4 haben ein BGM-Konzept		13 sind dem Stadtpräsidenten unterstellt, 6 dem Geschäftsleiter, 3 dem Stadtschreiber.



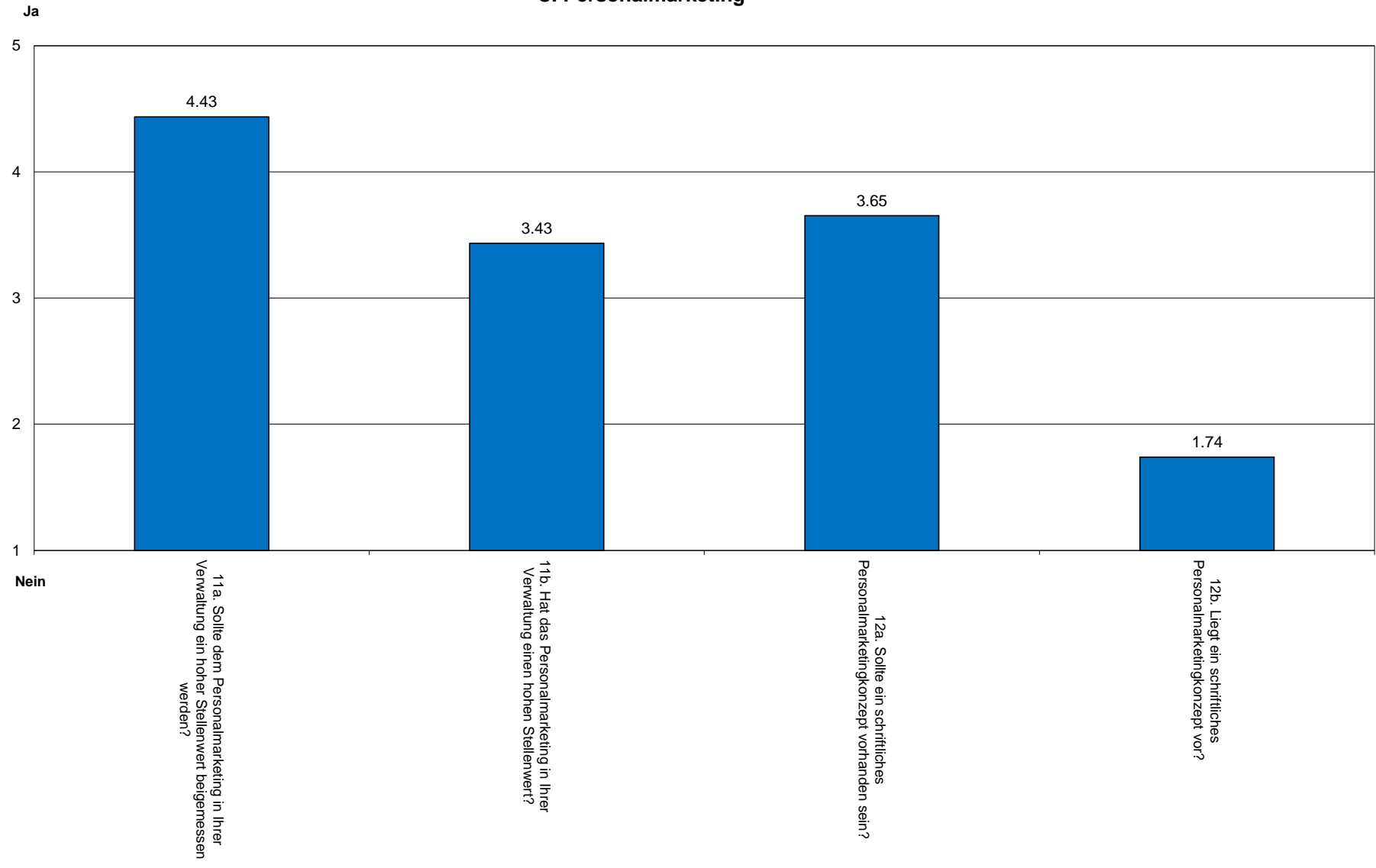
## A. Strategisches Personalmanagement



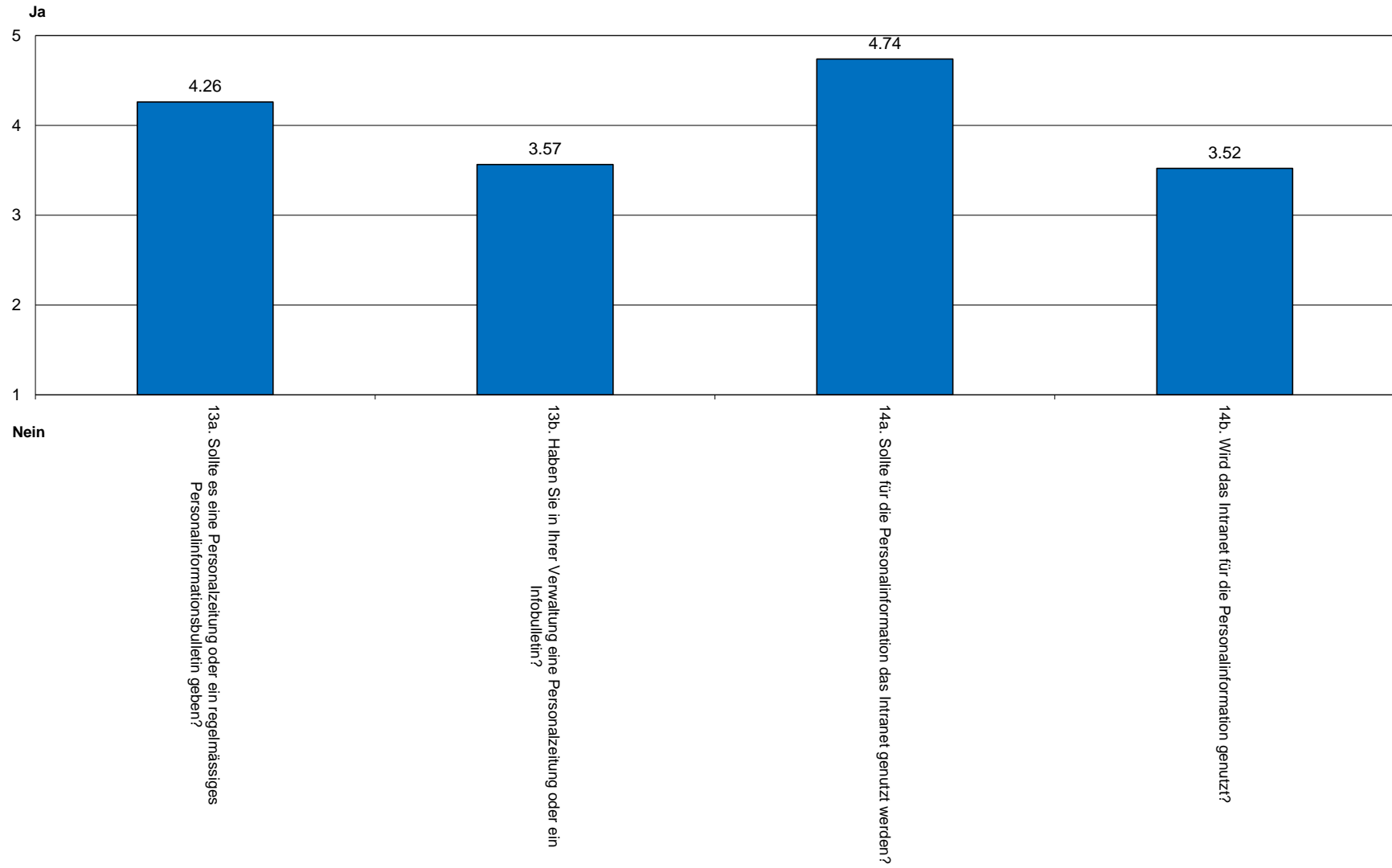
## B. Personalcontrolling



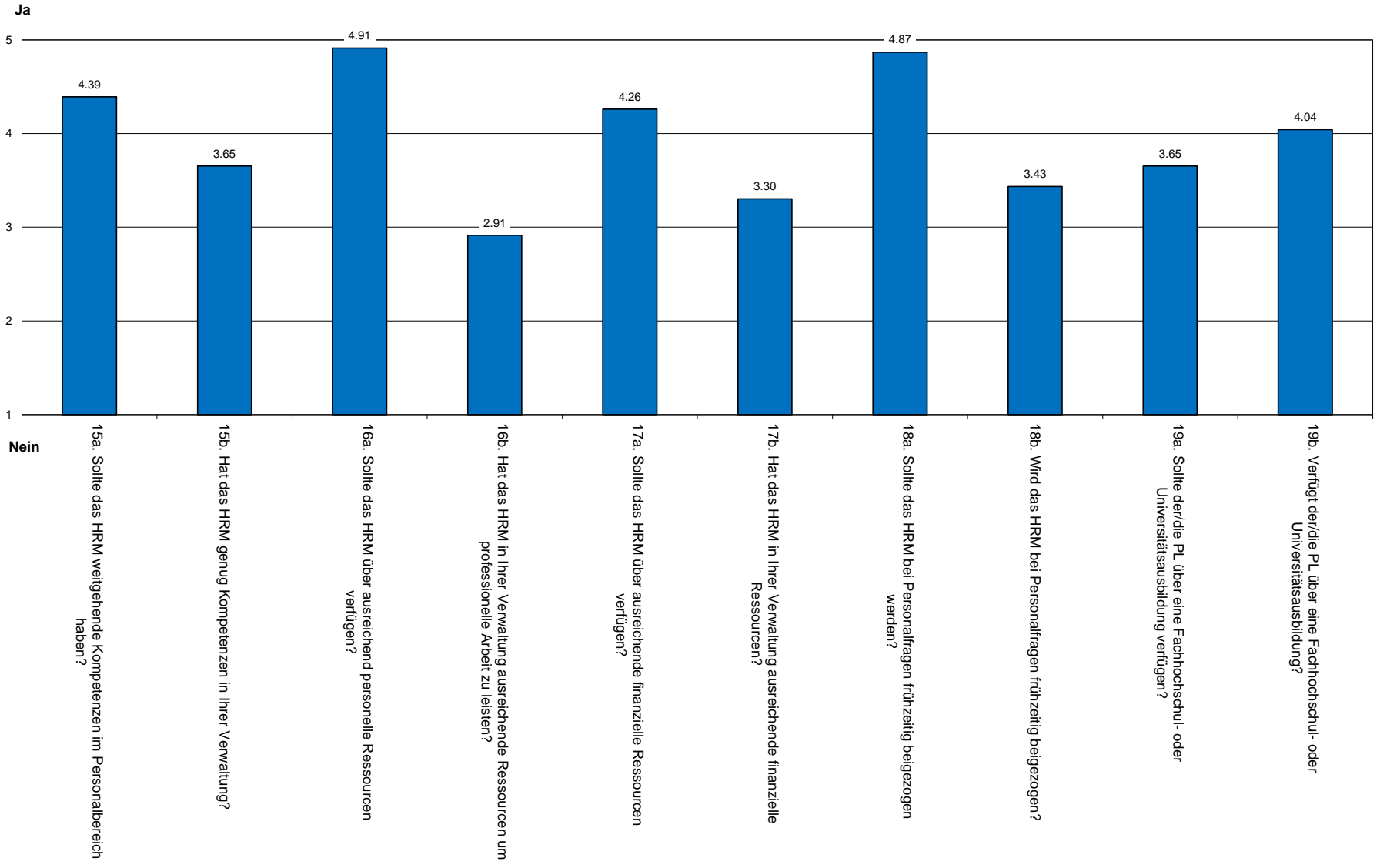
### C. Personalmarketing



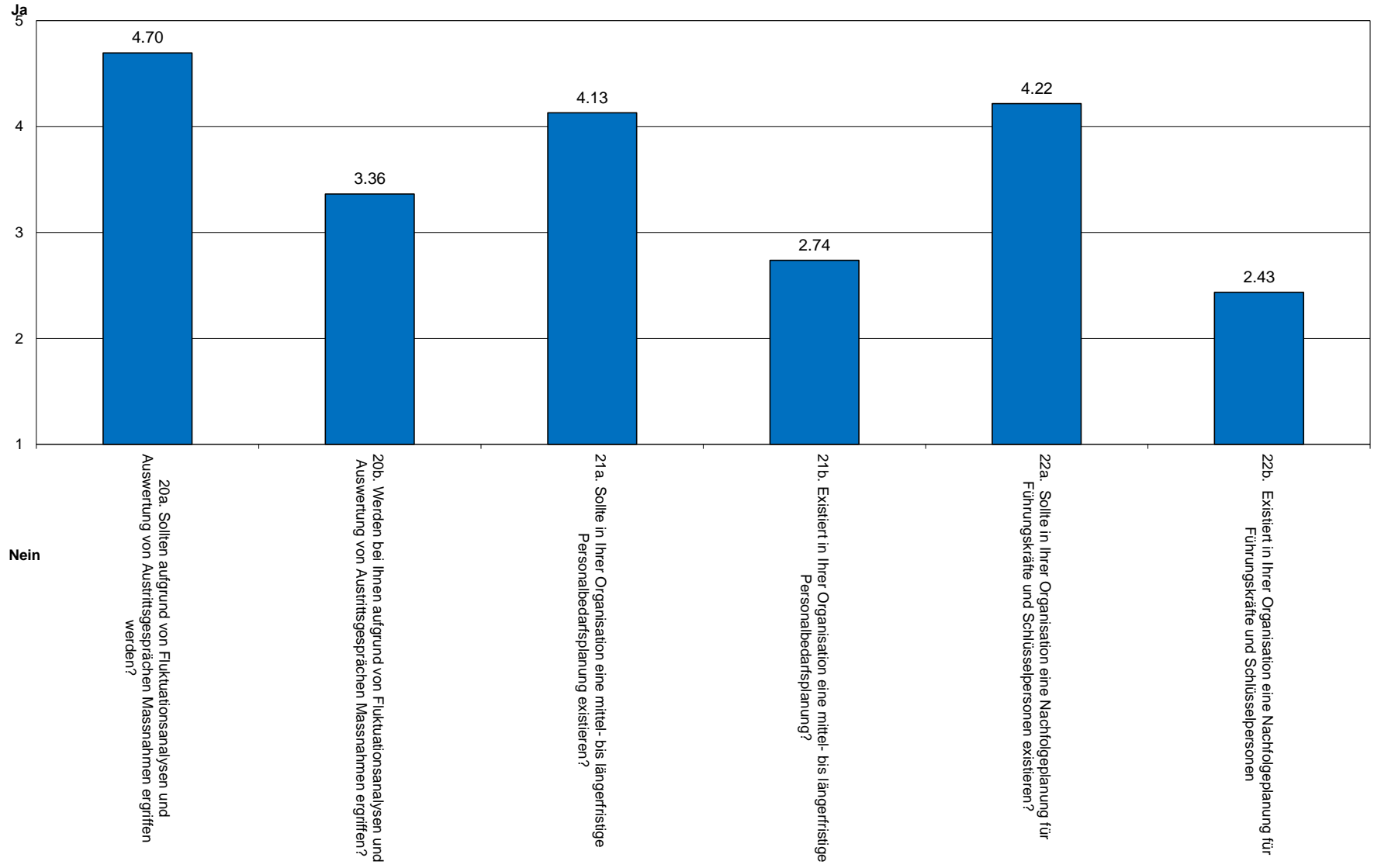
## D. Personalinformation



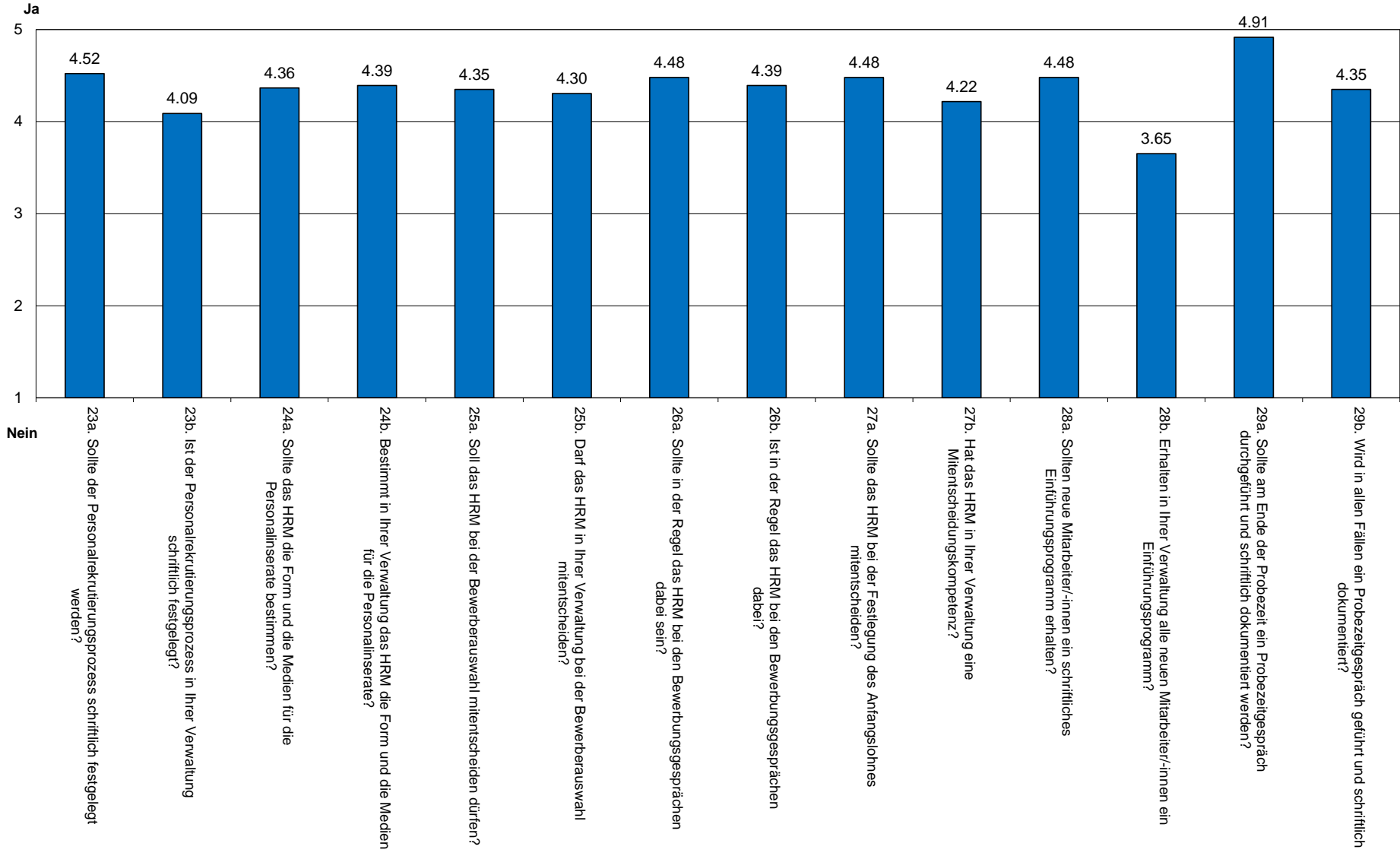
## E. Organisation und Qualifikation des Personalwesens



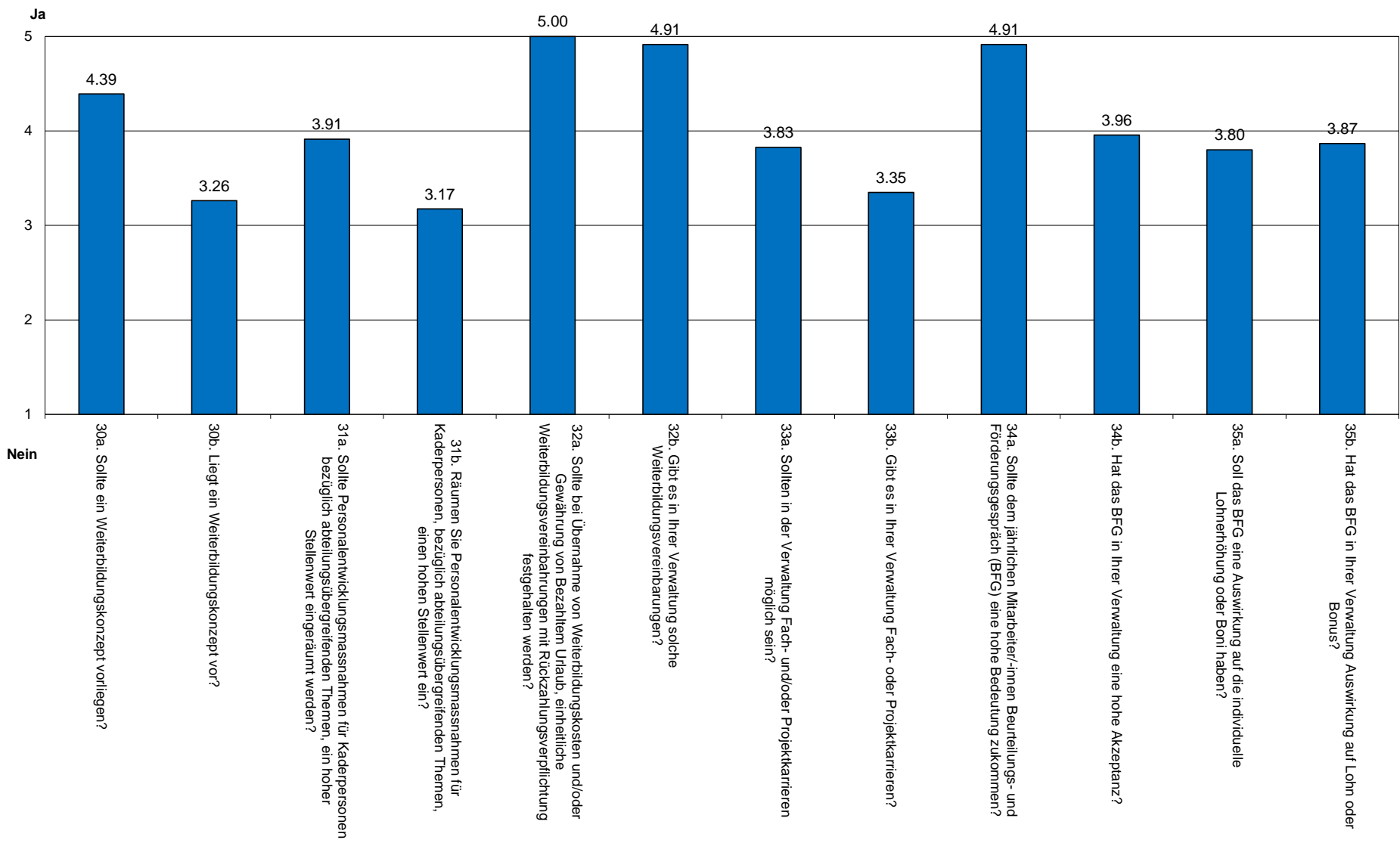
## F. Personalbedarfsermittlung und Personalplanung



## G. Personalgewinnung- und Rekrutierung

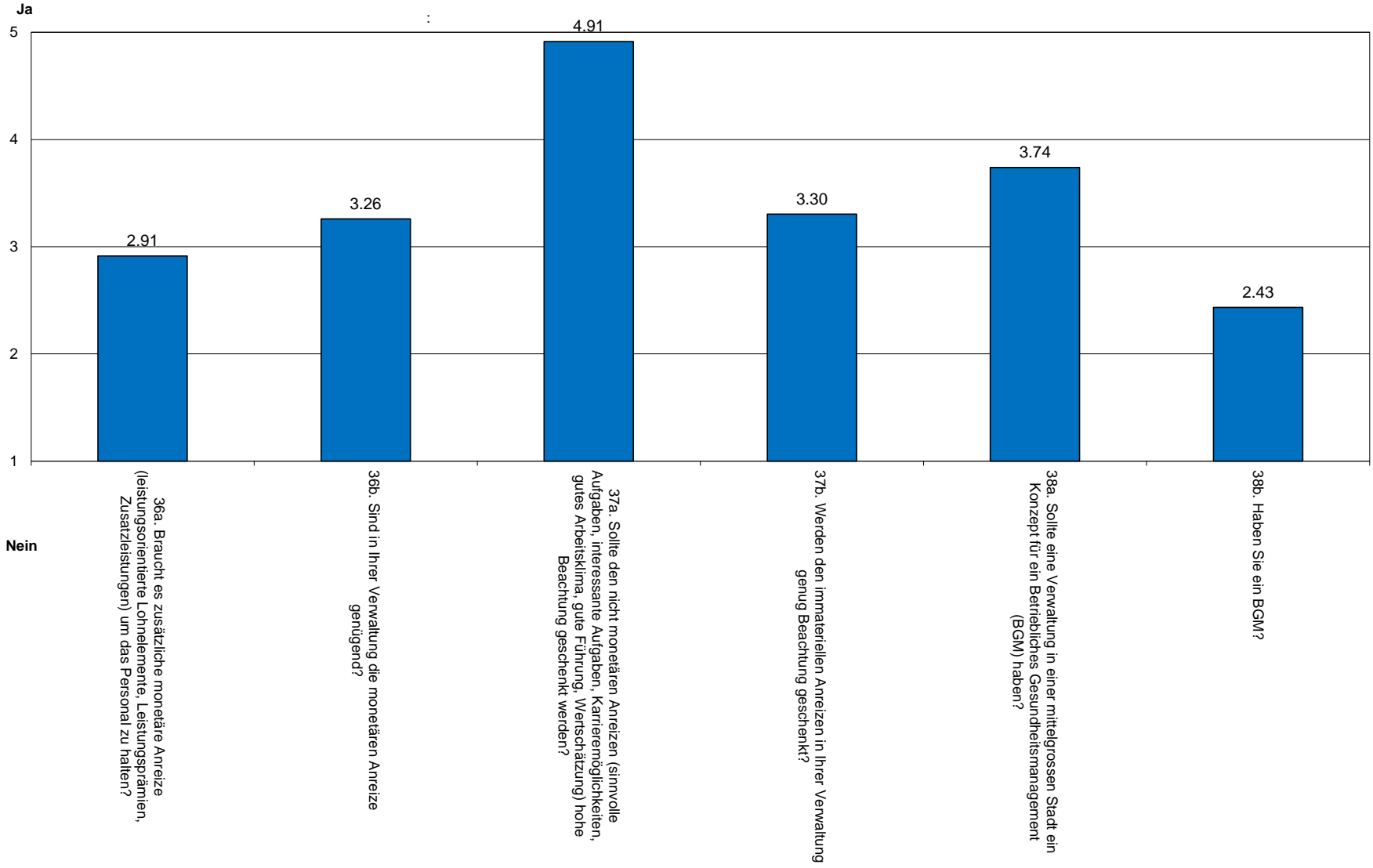


## H. Personalentwicklung

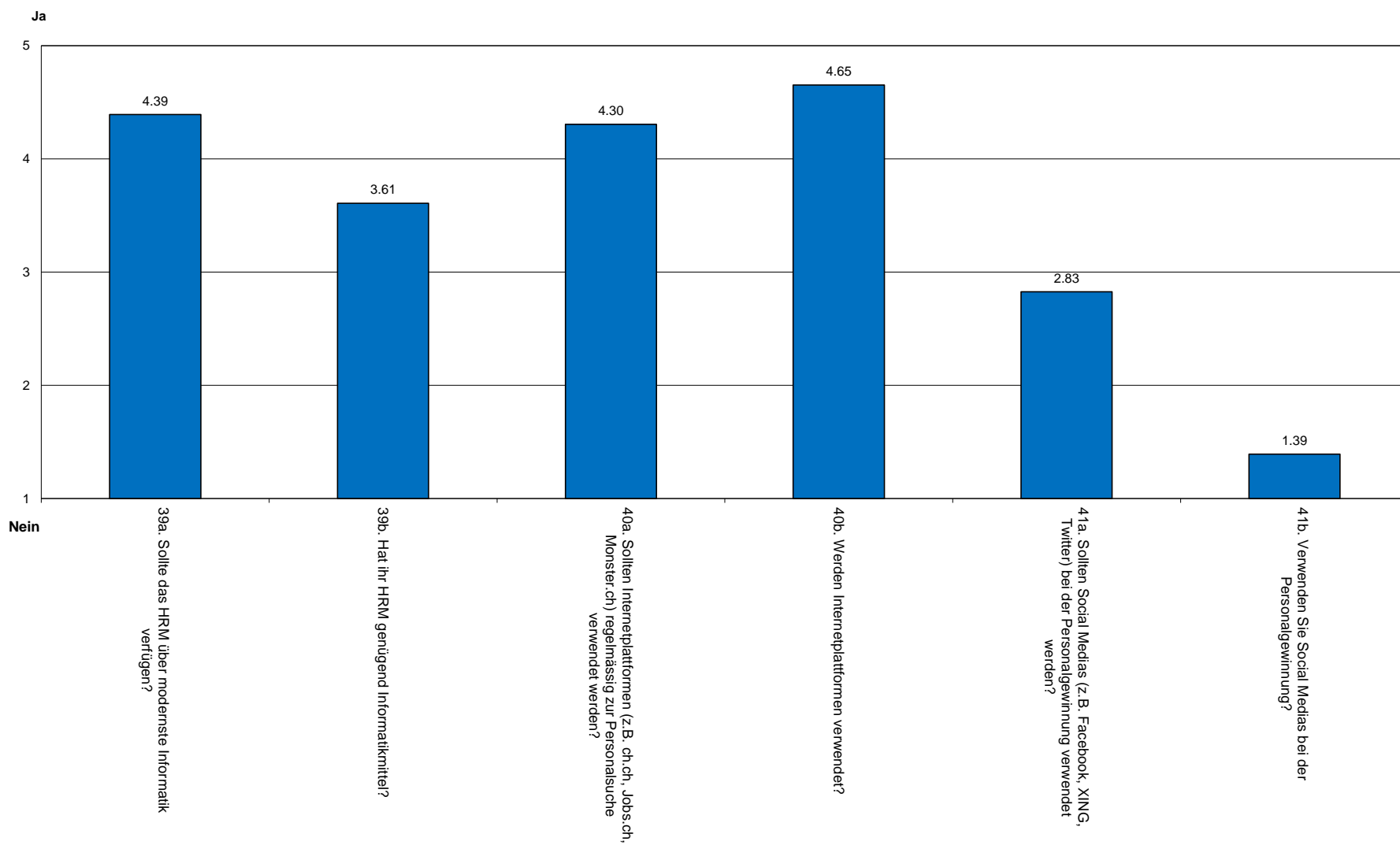




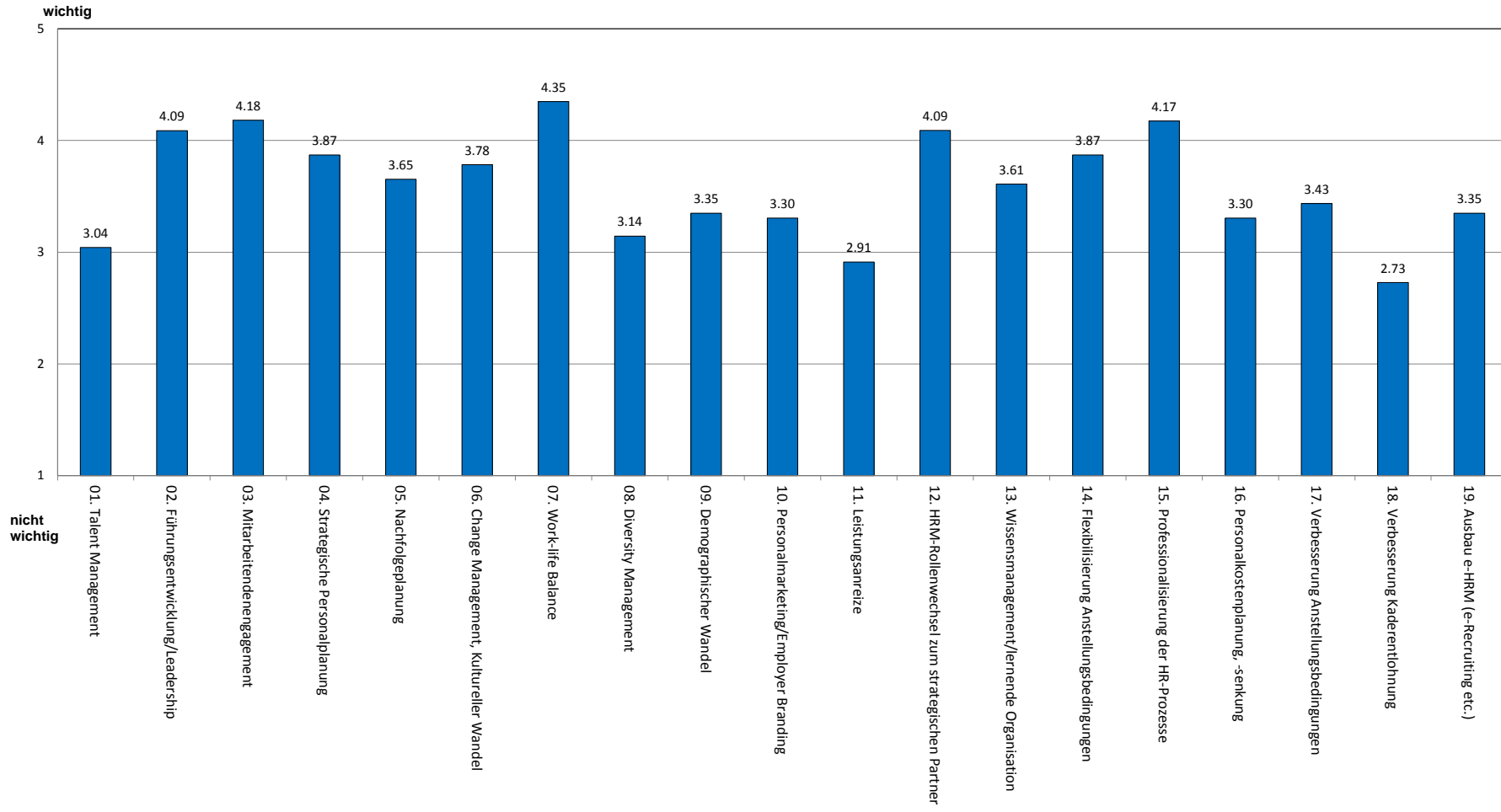
### I. Personalerhaltung



## K. Einsatz neuer Technologien



## Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig



## HRM-Themen

	Anzahl Bogen	
	23	
	letzte Auswertung	
	Mittelwert	Frage
<b>Welche HRM-Themen sind für Sie wichtig</b>		
	3.0	01. Talent Management
	4.1	02. Führungsentwicklung/Leadership
	4.2	03. Mitarbeitendenengagement
	3.9	04. Strategische Personalplanung
	3.7	05. Nachfolgeplanung
	3.8	06. Change Management, Kultureller Wandel
	4.3	07. Work-life Balance
	3.1	08. Diversity Management
	3.3	09. Demographischer Wandel
	3.3	10. Personalmarketing/Employer Branding
	2.9	11. Leistungsanreize
	4.1	12. HRM-Rollenwechsel zum strategischen Partner
	3.6	13. Wissensmanagement/lernende Organisation
	3.9	14. Flexibilisierung Anstellungsbedingungen
	4.2	15. Professionalisierung der HR-Prozesse
	3.3	16. Personalkostenplanung, -senkung
	3.4	17. Verbesserung Anstellungsbedingungen
	2.7	18. Verbesserung Kaderentlohnung
	3.3	19. Ausbau e-HRM (e-Recruiting etc.)

## **7 Selbständigkeitserklärung**

„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 über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Aarau, 27. November 2012

Patrick Walde

## 8 Über den Autor



Patrick Walde, geboren am 4. April 1952, hat seine Schulen in Aarau und Köln besucht. Er studierte Jura an der Universität Bern (lic. iur. 1975) und besuchte in Genf das International Management Institute IMI (heute IMD Lausanne), wo er 1980 den Master of Business Administration MBA erlangte.

Nach dem Berufseinstieg als Leiter Planung Werkzeugmaschinen bei Oerlikon Bühler und als Direktionsassistent und Verantwortlicher für Asbestfragen bei Eternit wurde er 1983 Leiter Personal und Logistik von Coop Zürich und 1985 Leiter Personal von Denner Schweiz. Drei Jahre war er bei der Visura Treuhandgesellschaft tätig. Seit 1991 ist er selbständiger Unternehmensberater (PWM, Patrick Walde Management GmbH), heute beschränkt er sich auf wenige Mandate.

2006 wurde Patrick Walde zum Personalleiter der Stadt Aarau mit einem 90 %-Pensum gewählt.

Patrick Walde  
Hohlgasse 47  
5000 Aarau  
[patrick.walde@bluewin.ch](mailto:patrick.walde@bluewin.ch)  
oder [patrick.walde@aarau.ch](mailto:patrick.walde@aarau.ch)