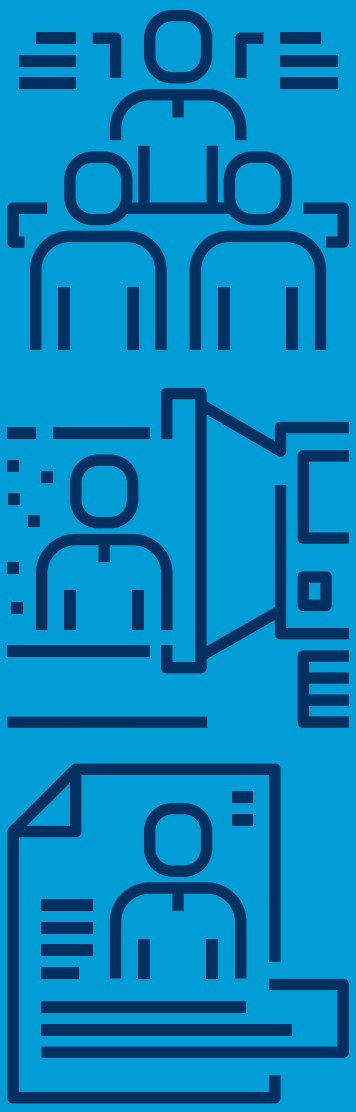
empiricon



Überprüfung der HR-Organisation des Kantons Zürich

Schlussbericht

29. Januar 2021

Empiricon AG
Befragen. Beraten. Umsetzen.

www.empiricon.ch

Im Auftrag von:

Kanton Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen **5**
1 Das Wichtigste in Kürze (Executive Summary) **7**
2 Ausgangslage und Zielsetzungen **10**
3 Abgrenzung und Schnittstellen **11**
4 Methodik **13**
4.1 Vorgehen im Überblick 13
4.2 Grundlagen der Analyse 13
4.3 Analyse der HR-Organisationen 14
4.4 Benchmarking 15
4.5 Einholen der Kundensicht 16
4.6 Bereinigung Zwischenbericht 18
5 Analyse der HR-Organisationen des Kantons Zürich **19**
5.1 Erkenntisse zur Gesamtorganisation 19
5.2 Erkenntnisse zu den Direktionen/Staatskanzlei 21
5.2.1 Direktion der Justiz und des Innern 21
5.2.2 Sicherheitsdirektion 22
5.2.3 Finanzdirektion 24
5.2.4 Volkswirtschaftsdirektion 25
5.2.5 Gesundheitsdirektion 26
5.2.6 Bildungsdirektion 27
5.2.7 Baudirektion 29
5.2.8 Staatskanzlei 30
5.3 Vergleich der HR-Organisationen und Erkenntnisse der Ist-Analyse 31
5.3.1 Organisation 31
5.3.2 Ressourcen 33
5.3.3 Strategie/Politik 35
5.3.4 Governance 37
5.3.5 Rollen 39
5.3.6 Kunden 41
5.3.7 Leistungen 43
5.3.8 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente 45
5.3.9 Beurteilung der Stärken und Verbesserungspotenziale 48
5.4 Best Practices im Kanton 54
5.4.1 Direktion der Justiz und des Innern 54
5.4.2 Sicherheitsdirektion 54
5.4.3 Finanzdirektion 54
5.4.4 Volkswirtschaftsdirektion 54
5.4.5 Gesundheitsdirektion 55
5.4.6 Bildungsdirektion 55
5.4.7 Baudirektion 55
5.4.8 Staatskanzlei 55
6 Benchmarking **56**
6.1 Das Wichtigste zum Benchmarking im Überblick 56
6.2 Erkenntnisse des Benchmarking 57
6.2.1 BKW 57

6.2.2 Bundesverwaltung ... 57
6.2.3 Kanton Basel-Landschaft ... 58
6.2.4 Kanton Bern ... 59
6.2.5 Post ... 60
6.2.6 SBB ... 61
6.2.7 SRG SSR ... 62
6.2.8 Stadt Zürich ... 63
6.3 Best Practices aus dem Benchmarking ... 64
6.3.1 BKW ... 64
6.3.2 Bundesverwaltung ... 64
6.3.3 Kanton Basel-Landschaft ... 64
6.3.4 Kanton Bern ... 64
6.3.5 Post ... 64
6.3.6 SBB ... 65
6.3.7 SRG SSR ... 65
6.3.8 Stadt Zürich ... 65
6.4 Vergleichende Tabelle der Benchmarking-Organisationen ... 66
6.4.1 Organisation (Struktur) ... 66
6.4.2 Ressourcen: HR-Quotient ... 67
6.4.3 Strategie/Politik ... 68
6.4.4 Governance ... 69
6.4.5 Rollen ... 71
6.4.6 Kunden ... 73
6.4.7 Leistungen ... 74
6.4.8 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente ... 75
6.4.9 Beurteilung und Verbesserungspotenziale ... 77
7 Empfehlungen und Fazit ... 81
7.1 Vorbemerkungen ... 81
7.2 Empfehlungen im Überblick ... 81
7.3 Priorisierung der Empfehlungen ... 82
7.4 Empfehlungen zum HR-Geschäftsmodell im Detail ... 82
7.4.1 Organisation ... 82
7.4.2 Governance ... 84
7.4.3 Ressourcen ... 84
7.4.4 Kunden/innen und Leistungsbeziehungen ... 85
7.4.5 Prozesse und Instrumente ... 86
7.4.6 IT-Unterstützung ... 87
7.5 Empfehlungen zum Transformationsprozess ... 88
7.6 Fazit ... 89
Anhang 1: Berichte Direktionen, Staatskanzlei und Ämter ... 90
Anhang 2: Berichte Fokusgruppen (Kundensicht) ... 278
Anhang 3: Berichte Benchmarking-Partner ... 299
Anhang 4: Interviewleitfaden ... 393
Abbildungsverzeichnis ... 397
Abkürzungsverzeichnis ... 400

Vorbemerkungen

Der Schlussbericht zur HR-Organisation basiert auf den in den Direktionen, der Staatskanzlei und den Ämtern des Kantons Zürich erhobenen Daten und wurden von den interviewten Personen verifiziert und freigegeben. Das Gleiche gilt für die Daten, die bei den Benchmarking-Partnern erhoben wurden. Auch hier wurden die Angaben von den interviewten Personen verifiziert und freigegeben. Schliesslich wurde auch der am 16. November 2020 fertiggestellte Zwischenbericht (Analyse der HR-Organisation ohne Empfehlungen) mit den Beteiligten diskutiert und bereinigt. Auf diese Weise liessen sich Missverständnisse bei der Datenerhebung ausräumen. Die Empfehlungen dieses Schlussberichtes basieren auf diesen verifizierten und akzeptierten Analyseergebnissen.

Der Bericht bedient sich einer geschlechtergerechten Sprache so wie das im RRB-1996-1171 vom 24. April 1996 festgehalten ist. Er stützt sich dabei auf die Richtlinien zur sprachlichen Gleichstellung von Mann und Frau vom 24. April 1996 und auf den Leitfaden zur geschlechtergerechten Formulierung im Deutschen der Schweizerischen Bundeskanzlei in der 2., überarbeiteten Auflage von 2009.

Wir danken allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern für die offenen, wertschätzenden und konstruktiven Gespräche. Dank Ihnen ist ein inhaltsreicher und fundierter Bericht entstanden, der eine sehr gute Basis für die kommenden Arbeiten und die Weiterentwicklung der HR-Organisationen im Kanton Zürich bietet.

Prof. Dr. Robert Zaugg, Mandatsleiter Empiricon
robert.zaugg@empiricon.ch

Nina Huber, Stellvertretende Mandatsleiterin Empiricon
nina.huber@empiricon.ch

1 Das Wichtigste in Kürze (Executive Summary)

- Basierend auf dem Beschluss des Regierungsrates (RRB Nr. 907/2019) vom 2. Oktober 2019 und dem Projektinitialisierungsauftrag «HR-Geschäftsmodell» vom 31. März 2020 hat Empiricon die HR-Organisation des Kantons Zürich (Konsolidierungskreis 1) untersucht.

- Ausgehend von einer umfassenden Analysestruktur wurden mittels Dokumentenanalyse und 22 Einzel- sowie Gruppeninterviews die HR-Organisationen der Direktionen bzw. der Staatskanzlei sowie definierter Ämter systematisch analysiert. Die Kundensicht liess sich mithilfe von 13 Fokusgruppen bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten ermitteln. Zusätzlich sind die Erkenntnisse aus 8 Benchmarking-Studien bei den folgenden Unternehmen/Organisationen in den vorliegenden Schlussbericht eingeflossen: BKW, Bundesverwaltung, Kanton Basel-Landschaft, Kanton Bern, Post, SBB, SRG SSR und Stadt Zürich.

- Das HR des Kantons Zürich zeichnet sich durch eine grosse Vielfalt und Heterogenität aus. Das ist vor dem Hintergrund der vielen unterschiedlichen Tätigkeitsfelder nachvollziehbar. HR-Arbeit wird auf der Ebene des Kantons im Personalamt, auf der Ebene der Direktionen und in den Ämtern geleistet. Insgesamt sind nach aktuellen Erkenntnissen im HR des Kantons 294 Personen bzw. 238.7 FTE tätig. Sie betreuen insgesamt 36'174 Mitarbeitende (Alle Zahlen Stand: 31. Dezember 2019, Quelle Anstellungsverhältnisse: Geschäftsbericht 2019, Teil II; Quelle HR FTE: Datenerhebung bei den Direktionen und der Staatskanzlei). Wird die Anzahl der von HR betreuten Personen ins Verhältnis zu den im HR zur Verfügung stehenden Ressourcen (HR FTE) gesetzt, ergibt sich für den Kanton Zürich ein Wert von 1:152 (HR-Quotient Kanton Zürich).

- Der hohe HR-Quotient (d. h. wenige HR-Fachpersonen betreuen eine hohe Zahl von Mitarbeitenden) lässt sich mit der hohen Anzahl von Lehrpersonen und deren besonderer Situation erklären. Das HR für Lehrpersonen unterscheidet sich in der Anwendung deutlich von demjenigen des Verwaltungspersonals. In Schulen wird ein noch grösserer Teil der HR-Arbeit von der Linie (dort Schulleitungen), von Schulsekretariaten (Gemeindeangestellte) und von übergeordneten Gremien (z. B. Schulpflege) übernommen, als das in klassischen Verwaltungseinheiten der Fall ist. Bei den Mittel- und Berufsschulen sind es neben den Rektoren/innen noch Adjunkte/innen und Sekretariatsmitarbeitende, die mit HR-Aufgaben betraut sind. Diese Personen sind nicht den HR FTE zugerechnet.

- Wird der HR-Quotient um die Lehrpersonen und die für deren Betreuung zuständigen HR-Fachpersonen bereinigt, ergibt sich ein **HR-Quotient für den Kanton von 1.72**. Im Benchmarking-Vergleich sagt diese Zahl aus, dass im Kanton Zürich grundsätzlich ausreichend viele HR-Ressourcen vorhanden sind (quantitative Perspektive), um die anfallenden Aufgaben zu erledigen. Es ist zudem anzunehmen, dass Effizienzsteigerungspotentiale bestehen. Wenn es gelingt, diese zu realisieren, können die vorhandenen Ressourcen effektiver d. h. noch wirkungsvoller eingesetzt werden. Es kann eine Verlagerung von transaktionalen zu transformationalen HR-Tätigkeiten stattfinden.

- Zwischen den Direktionen bzw. der Staatskanzlei bestehen Unterschiede, was u. a. mit deren Grösse und Tätigkeitsspektrum zusammenhängt. Die HR-Quotienten (inkl. Anteile Personalamt, ohne Schulen) liegen zwischen 1:50 und 1:86.

- Selbstverständlich zeigen sich zwischen den verschiedenen Direktionen und der Staatskanzlei Unterschiede, was u. a. mit der Heterogenität der Tätigkeiten, der anzutreffenden Leistungstiefe und Leistungsbreite im HR sowie dem jeweiligen Entwicklungsstand des HR zu erklären ist. Der HR-Quotient ist eine zwar breit akzeptierte Kennzahl, die allerdings mit grosser Vorsicht zu interpretieren ist, weil sie von den spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation abhängt.

- Hinsichtlich der HR-Governance präsentiert sich ein vielfältiges Bild. Die dezentralen HR-Organisationen sind meistens der Linie und fachlich dem HR auf der Direktionsstufe unterstellt. Allerdings wird diese fachliche Unterstellung ganz unterschiedlich gelebt. Beispielswiese im BI besteht eine Weisungsbefugnis gegenüber Personalverantwortlichen in Schulen lediglich im Rahmen des Gesetzes. Ausnahmen stellen die FD und die BD dar: Dort ist das HR zentralisiert und alle HR-Fachpersonen sind disziplinarisch und fachlich der HR-Leitung unterstellt. Das Gleiche gilt für die Staatskanzlei, was auch mit deren Grösse zusammenhängt.

- Die HR-Community (Gesamtheit aller Personen, die substanziell HR-Arbeit leisten) des Kantons zeichnet sich dadurch aus, dass an vielen Orten kompetente und engagierte Fachpersonen einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leisten sowie Wirkung erzielen. Allerdings ist es noch nicht gelungen, alle HR-Fachpersonen, unabhängig davon, in welcher Direktion sie tätig sind, zu vernetzen. Es zeigen sich in vielen HR-Organisationen Best Practices, die ein hohes Nutzenpotential für andere Organisationen bieten würden, wenn sie bekannt wären und situationsgerecht übernommen würden. Dieses innovative Potential ist noch in weiten Teilen ungenutzt.

- Als Stärken der HR-Organisation auf der Ebene der Direktionen bzw. der Staatskanzlei werden von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern im HR häufig die grosse Nähe zu den Kundinnen und Kunden (Mitarbeitenden und Vorgesetzten) sowie die Präsenz vor Ort, die rasche Reaktionsfähigkeit und die in weiten Teilen gute Zusammenarbeit genannt. Auf der Ebene des Gesamtkantons sind es die Zusammenarbeit und Vernetzung (z. B. in der HR-Konferenz), die reibungslosen Abläufe im Bereich Payroll sowie die hohe Kompetenz betreffend Personalrecht im Personalamt, die als Stärken gesehen werden.

- Wie es für eine lebendige und entwicklungswillige Organisation nachvollziehbar ist, zeigen sich auch Verbesserungspotentiale auf den verschiedenen Stufen. Sowohl auf der Stufe der Direktionen als auch auf der Ebene des Gesamtkantons ist die vermehrte Digitalisierung des HR zur Steigerung von Effizienz und Effektivität ein wichtiges Thema. Die HR-IT-Landschaft wird als zerklüftet wahrgenommen. Viele dezentrale HR-Organisationen unterhalten Einzellösungen, die keine automatisierten Schnittstellen aufweisen. Zudem besteht im Personalcontrolling bzw. in der Bereitstellung von Führungskennzahlen ein Verbesserungspotential. Die Notwendigkeit zur intelligenten Harmonisierung bzw. Standardisierung von HR-Prozessen mit Augenmass ist breit akzeptiert und wird als Handlungsbedarf erkannt. Die Klärung der Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Akteuren im HR wird ebenfalls als notwendig erachtet.

- HR-Geschäftsmodelle sind beim Kanton nicht explizit vorhanden. Allerdings finden sich wichtige Rollen wie die HR-Leitung, die HR-Beratung sowie HR-Service Center und Kompetenzzentren implizit. Ausgeprägt vorhanden ist hingegen das Prozessdenken. Mehrere HR-Einheiten verfügen über systematisch dokumentierte und umgesetzte HR-Prozesse. Allerdings fehlt es an einer gemeinsamen HR-Prozesslandkarte als Orientierungshilfe und Grundlage für Diskussionen zu Harmonisierung und Standardisierung. Auch ein gemeinsamer Dienstleistungskatalog ist noch nicht erkennbar. Richtigerweise hat der Regierungsrat mit dem Projekt «HR-Geschäftsmodell» die notwendigen Schritte eingeleitet, um diese Gestaltungselemente für die Weiterentwicklung des HR im Kanton und dessen Digitalisierung zu erarbeiten.

- In der Benchmarking-Studie bei acht Unternehmen/Institutionen mit insgesamt über 180'000 Mitarbeitenden hat sich gezeigt, dass heterogene Organisationen mit vielen unterschiedlichen Bereichen in der Regel ein zentrales HR mit weitgehend unabhängigen dezentralen HR-Einheiten kombinieren. In der Mehrheit sind die dezentralen HR-Einheiten disziplinarisch der Linie und fachlich dem (zentralen) HR unterstellt. Lediglich bei der Post sind alle HR-Fachpersonen fachlich und disziplinarisch der HR-Leitung unterstellt. Die Koordination erfolgt über HR-Boards und HR-Konferenzen. Einig sind sich die Benchmarking-Partner darin, dass die Nutzung von Synergien und Effizienzsteigerungen, die Schaffung gemeinsamer Qualitätsstandards sowie die Ermöglichung durchgängiger und finanzierbarer HR-IT-Lösungen ein gewisses Ausmass an Harmonisierung erfordern. Die Mehrheit orientiert sich am HR-Business Partner-Modell bzw. Varianten

davon. Der HR-Quotient liegt bei den Benchmarking-Partnern zwischen 1:60 und 1:144. Aufgrund von strukturellen Unterschieden sind diese Kennzahlen vorsichtig zu interpretieren. In der grossen Mehrheit der Benchmarking-Unternehmen besteht eine mittlere bis ausgeprägte Prozesskultur. HR-Prozesse werden oft systematisch dokumentiert und orientieren sich in einigen Fällen an einer gemeinsamen Prozesslandschaft, welche auf dem HR-Leistungskatalog basiert. Unbestritten ist zudem, dass harmonisierte und systematisch dokumentierte Prozesse eine Voraussetzung für effektive HR-IT-Lösungen sind. Den Anspruch, eine effiziente Struktur mit harmonisierten Prozessen umzusetzen und gleichzeitig eine hohen Kundennähe und Bedürfnisgerechtigkeit zu erreichen, betrachten viele Unternehmen als Herausforderung. Genauso wie die Zusammenarbeit von zentralen und dezentralen HR-Leitungsträgern auf Augenhöhe.

- Basierend auf der fundierten Analyse der HR-Organisation des Kantons Zürich wurden 27 Empfehlungen für das Projekt HR-Geschäftsmodell formuliert.

Empfehlungen für das Projekt HR-Geschäftsmodell

Organisation
1. Rollen im HR klären und vereinheitlichen.
2. Rolle des HR auf der Stufe Direktionen/Staatskanzlei stärken.
3. Rolle Personalamt definieren.
4. Kompetenzzentren in der HR-Organisation aufbauen.
5. Shared Service Center in der HR-Organisation aufbauen.
6. Standard-HR-Organisationsmodelle für kleine, mittlere und grosse Ämter entwickeln und umsetzen.
7. HR-Beratung dezentral als primären Ansprechpartner der Linie etablieren.

Governance
8. Dezentrale (disziplinarische) HR-Führung (Unterstellung in der Linie) beibehalten.
9. Fachführung in der gesamten HR-Organisation etablieren.
10. Themenbezogene Koordination durch Gremien (HR-Fachgruppen) intensivieren.
11. Austausch in der HR-Community stärken.

Ressourcen
12. Ressourcenzuweisungen überprüfen.
13. Anforderungen an HR-Fachpersonen ermitteln und diese gezielt qualifizieren bzw. entwickeln.

Kunden/innen und Leistungsbeziehungen
14. Eindeutige Ansprechbeziehungen pro Kundengruppe definieren.
15. Zufriedenheit der Kunden/innen regelmässig messen.

Prozesse und Instrumente
16. Gemeinsame Prozesslandkarte erarbeiten.
17. Prozesse harmonisieren und vereinfachen.
18. Besonderheiten von Ämtern mit speziellen Rahmenbedingungen berücksichtigen.
19. Formulare vereinheitlichen und vereinfachen.
20. Über einheitliche Kennzahlen steuern.

IT-Unterstützung
21. HR-IT-Architektur schrittweise vereinfachen.
22. HR-Portal ausbauen.
23. HR-Daten weiterhin dezentral an der Quelle erfassen und überall nutzen.

Empfehlungen zum Transformationsprozess
24. Weiterhin partizipatives Vorgehen wählen.
25. Laufende Abstimmung mit dem Projekt Ablösung SAP Stäfa weiterführen.
26. Einführung neuer Lösungen Schritt für Schritt – nicht in einem grossen Wurf.
27. Konsequentes Change Management im Projekt.

- Mit dem RRB 2019-907 hat der Regierungsrat mehrere notwendige und sinnvolle Initiativen und Projekte initiiert. Mit der im dritten und vierten Quartal 2020 durchgeführten Analyse der HR-Organisationen des Kantons Zürich konnte eine fundierte Grundlage für die Erarbeitung eines neuen HR-Geschäftsmodells geschaffen werden. Die Empfehlungen von Empiricon bauen auf dieser Analyse auf und bereiten die geplante Konzeption vor. Aufgrund der komplexen Ausgangslage und der hohen Heterogenität von HR-Systemen und HR-Prozessen handelt es sich um ein anspruchsvolles Vorhaben. Da aber in der HR-Organisation eine grosse Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit und ein hohes Engagement spürbar ist, sind die Erfolgschancen intakt.

2 Ausgangslage und Zielsetzungen

Der Projektinitialisierungsauftrag «HR-Geschäftsmodell» vom 31. März 2020, der auf dem Beschluss des Regierungsrates (RRB Nr. 907/2019) vom 2. Oktober 2019 zur «Personalstrategie 2019-2023» basiert, nennt die folgenden vier strategischen Handlungsfelder: 1) HR-Geschäftsmodell, 2) Anstellungsbedingungen, 3) Arbeitgebermarketing und 4) HR-IT. Für die Analyse der HR-Organisation sind direkt das strategisches Handlungsfeld «HR-Geschäftsmodell» und indirekt das strategisches Handlungsfeld «HR-IT» relevant. Indirekt deshalb, weil die Analyse der HR-Organisation auch Grundlagen für die spätere Implementierung von HCM-Lösungen schafft. Kapitel 4 im RRB Nr. 907/2019 erwähnt den Zusammenhang zwischen HR-Geschäftsmodell und HR-IT explizit.

Als Zielsetzungen für das Teilziel A des Gesamtprojektes «HR-Geschäftsmodell» nennt der Projektinitialisierungsauftrag das folgende übergeordnete Ziel und die erwarteten Lieferobjekte (vgl. S. 3, Projektinitialisierungsauftrag):

«Überprüfung der HR-Organisation des Kantons Zürich durch einen externen Anbieter mit einer unabhängigen Gesamteinschätzung der Stärken und Schwächen der kantonalen HR-Organisation sowie mit Hinweisen auf Optimierungspotentiale.»

Als Lieferobjekte werden Aussagen zu den folgenden Punkten erwartet:

- Überblick über die bestehende HR-Organisation: Überprüfung der bestehenden HR-Organisationen des Konsolidierungskreises 1 (KK1). Dies betrifft somit die HR-Funktionen der sieben Direktionen und der Staatskanzlei mit den ihnen nachgeordneten Verwaltungseinheiten. Vorgesehen ist eine Analyse hinsichtlich Leistungsumfang und -tiefe sowie Dotierung (FTE) der jeweiligen HR-Funktionen sowie der zusätzlichen Ausweisung der unterschiedlichen, wahrgenommenen HR-Rollen und der unterschiedlichen HR-Organisationsstruktur je Direktionen und der Staatskanzlei.
- Leistungen: Betrachtung der HR-Leistungen auf der Basis eines für öffentliche Verwaltungen geeigneten und an SAP-HCM anschlussfähigen HR-Leistungsmodells und Erarbeitung von qualitativen und quantitativen Aussagen zur aktuellen Leistungserbringung und der Ermittlung von Stärken und Optimierungspotenzialen aus Kundensicht.
- Vergleich der aktuellen HR-Funktionen/Strukturen: Vergleichende Darstellung der aktuellen HR-Strukturen in den Direktionen und der Staatskanzlei mit besonderem Fokus auf die HR-Governance und die aktuelle Verortung der HR-Leistungserbringung inklusive Dotierung. Benchmark mit vergleichbaren Organisationen bezüglich HR-Funktionen und deren Dotierung und Verortung (zentral/dezentral) sowie den HR-Strukturen und Steuerungsmodellen.
- Empfehlungen: Ausarbeitung von Empfehlungen zur Ausgestaltung des künftigen HR-Geschäftsmodells, zu den HR-Strukturen (Organisation zentral/dezentral und Dotierung) und zur gezielten Weiterentwicklung der HR-Organisation.

Zusätzlich ist noch das Teilziel D «Kommunikative Begleitung» für die Überprüfung der HR-Organisation relevant. Der Projektinitialisierungsauftrag sagt hierzu: «Die Umsetzung eines kantonsweiten HR-Geschäftsmodells könnte für einige Stakeholder (insbesondere HR-Community) einschneidende Auswirkungen haben. Deshalb soll die Überprüfung der HR-Organisation (Teilziel A), die Entwicklung von Optionen für ein optimiertes HR-Geschäftsmodell (Teilziel B) sowie die Vorbereitung des Entscheides für ein gesamtkantonales HR-Geschäftsmodell (Teilziel C) eng kommunikativ begleitet werden.» Für den Arbeitsschritt Analyse bedeutet das die Erarbeitung eines spezifischen Kommunikationskonzeptes sowie die Umsetzung entsprechender Kommunikations- und Begleitmassnahmen.

Der vorliegende Schlussbericht umfasst alle Lieferobjekte ausser dem Kommunikationskonzept, das bereits früher der Projektleitung übergeben wurde und bereits teilweise umgesetzt ist. Es stehen also die Darstellung der identifizierten HR-Organisationen sowie deren Leistungen im Vordergrund. Vergleichende Darstellungen helfen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen. Des Weiteren enthält dieser Bericht die Erkenntnisse aus der Benchmarking-Studie. Empfehlungen runden die Ausführungen ab.

3 Abgrenzung und Schnittstellen

Der vorliegende Bericht fokussiert auftragsgemäss auf die systematische Aufarbeitung des Ist-Zustandes der HR-Organisation des Kantons Zürich (Konsolidierungskreis 1). Es lässt sich aber nicht vermeiden, dass prozessuale und inhaltliche Schnittstellen zu späteren Phasen des Projektes «HR-Geschäftsmodell» entstehen. So kann die Art und Weise, wie die Analyse durchgeführt wird, spätere Projektphasen prägen. Das zeigt sich insbesondere in der Partizipation der HR-Fachpersonen in den Direktionen bzw. der Staatskanzlei und in der Kommunikation. Das Vorgehen in der Analyse ist daher anschlussfähig für weitere Projektphasen konzipiert, ohne die definierten Zielsetzungen und Schwerpunkte der Analyse aus den Augen zu verlieren. Ein mögliches weiteres Vorgehen im Gesamtprojekt ist in Abbildung 1 dargestellt.

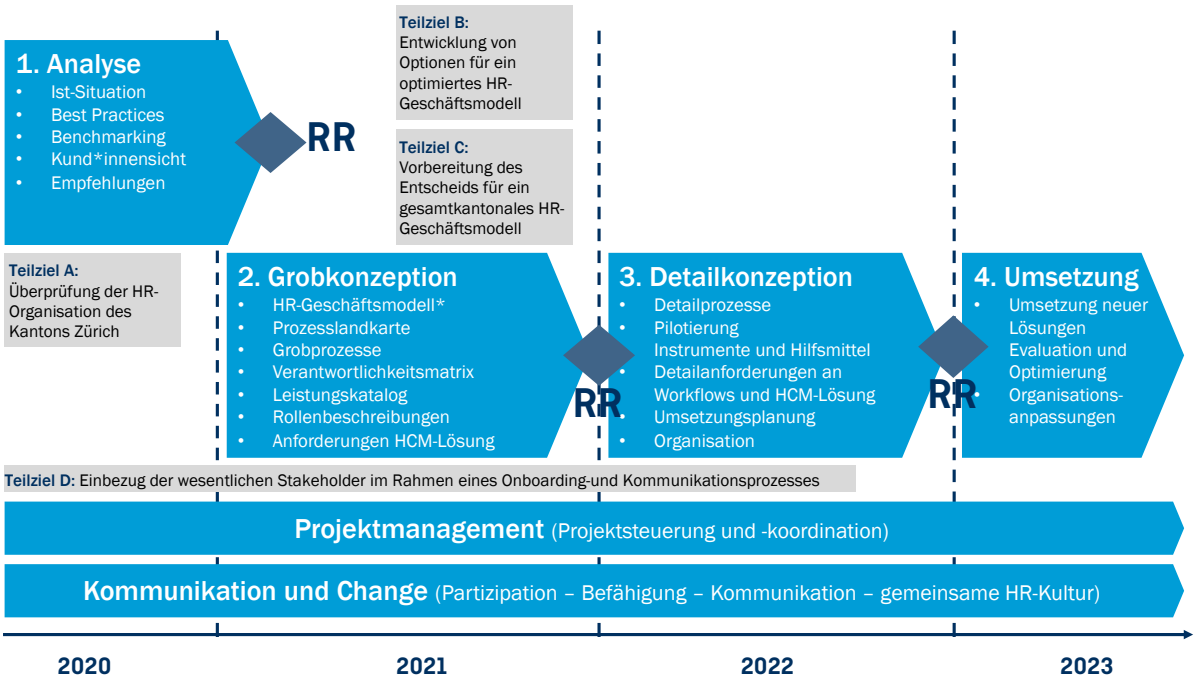


Abbildung 1: Mögliches Vorgehen im Gesamtprojekt

Die Aufbereitung und vergleichende Darstellung der HR-Organisationen und deren Leistungen dient als Basis für die Ausarbeitung von Empfehlungen zur Ausgestaltung des künftigen HR-Geschäftsmodells, zu den HR-Strukturen und zur gezielten Weiterentwicklung der HR-Organisation. Hier zeigen sich inhaltliche Schnittstellen. Die Analyse ist so aufgebaut, dass sie die Phase der Konzeption optimal unterstützt und im Ergebnis zu einem breit akzeptierten, zukunftsorientierten und auf die Kunden ausgerichteten Modell führt. Das Teilziel C spricht von der «Vorbereitung des Entscheides für ein gesamtkantonales HR-Geschäftsmodell unter den Gesichtspunkten Qualität, wirtschaftliche Leistungserbringung, Effizienz und Kundenorientierung» (vgl. Seite 2, Projektinitialisierungsauftrag oder Seite 3, RRB 907/2019).

Nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse sind beispielsweise die gemeinsame Erarbeitung der verschiedenen Zielmodelle (HR-Geschäftsmodell, HR-Governance, HR-Prozessmodell, HR-Rollenmodell, HR-Rollenbeschreibungen, HR-Aufbauorganisationen) sowie die detaillierte Klärung der Verantwortlichkeiten, des Leistungskataloges und der fachlichen Anforderungen an eine neue HCM-Lösung. Diese Lieferobjekte werden in der Phase der Grobkonzeption im Jahr 2021 erarbeitet. So lassen sich aussagekräftige Rollenbeschreibungen für die verschiedenen Rollen im HR erst nach der Klärung der Verantwortlichkeiten definieren. Das Soll-Bild entsteht also in der Phase der Grobkonzeption. Entsprechend kann der kollektive und individuelle Entwicklungsbedarf in der HR-Community

erst anschliessend ermittelt werden. Die spezifischen Anforderungen an HCM-Systeme (Requirements Engineering) bedingen eine Detailbetrachtung der Prozesse und Leistungen und können ebenfalls erst in einer späteren Projektphase definiert werden.

Es versteht sich, dass in den Empfehlungen und Bewertungen des Schlussberichtes erste Hinweise auf die Zielmodelle und weitere Lieferobjekte des Gesamtvorhabens ersichtlich sind. Deren partizipative Erarbeitung bzw. Validierung findet nach der Analyse statt.

4 Methodik

4.1 Vorgehen im Überblick

Die Analyse der HR-Organisation in den Direktionen bzw. der Staatskanzlei sowie in den nachgeordneten Organisationseinheiten (Ämtern) erfolgt mit einem bewährten Vorgehen, welches ein gutes Aufwand-/Nutzenverhältnis kombiniert mit einer Systematik, welche die Analyse nicht nur zur Informationsgewinnung nutzt, sondern auch die betroffenen Personen zu aktiv Mitwirkenden macht und so für das Vorhaben gewinnt. Zu den vorgeschlagenen Methoden gehören die Dokumentenanalyse sowie Interviews mit Ansprechpersonen aus den betreffenden Organisationseinheiten. Auf dieser Grundlage werden für jede Direktion bzw. die Staatskanzlei und den analysierten Ämtern zunächst Einzelberichte zur HR-Organisation verfasst. Die Kundensicht (interne Kunden der HR-Organisation) wird in Fokusgruppen abgeholt. Die Benchmarking-Daten werden bei vergleichbaren Organisationen durch eine Dokumentenanalyse und Interviews erhoben.

Basierend auf der Analyse der HR-Organisation, der Erhebung der Kundensicht sowie den Benchmarking-Daten wurde dieser Schlussbericht erstellt.

Abbildung 2: Übersicht Projektverlauf Überprüfung HR-Organisation Kanton Zürich

4.2 Grundlagen der Analyse

In einem ersten Schritt wurde eine Analysestruktur erarbeitet, anhand derer die HR-Organisation des Kantons Zürich hinsichtlich der relevanten Merkmale (z. B. Leistungsumfang, Leistungstiefe, Dotierung (FTE), HR-Rollen, HR-Organisationsstruktur, HR-Governance) auf vergleichbare Weise dargestellt werden kann. Die Analysestruktur sowie der darauf aufbauende Interviewleitfaden sind anhand der folgenden neun Kapitel gegliedert:

- Organisation (Struktur)
- Strategie/Politik
- Governance

- Rollen
- Kundengruppen
- Leistungen
- Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente
- Beurteilung und Verbesserungspotenziale
- Ergänzungen/Abschluss

Die Analysestruktur wurde durch die HRK freigegeben. Sie bildet die Grundlage für die Analyse der HR-Organisation, für die Einholung der Kundensicht sowie für die Erhebung der Benchmarking-Daten und damit die Kernelemente der Berichterstellung (vgl. Abbildung 3).

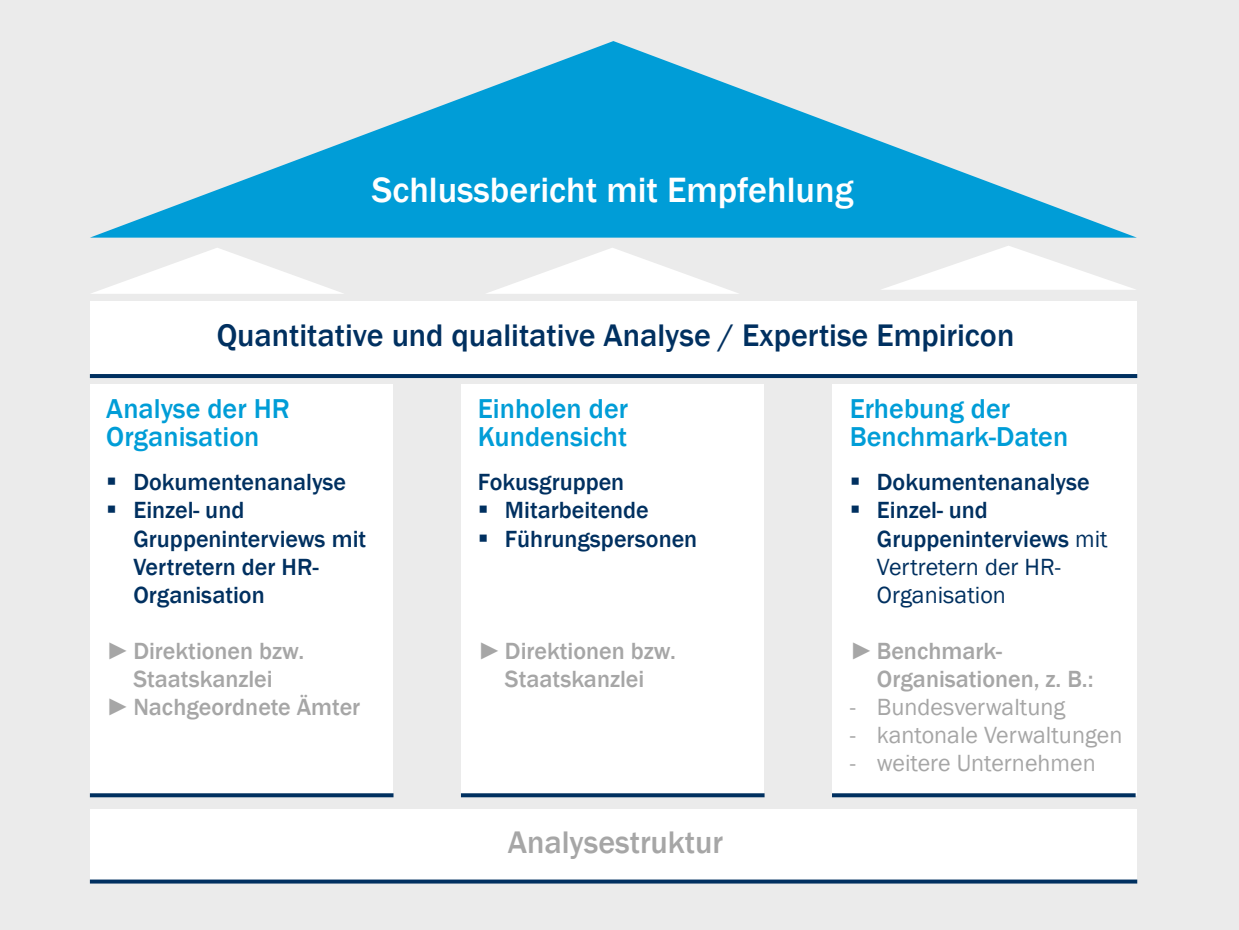


Abbildung 3: Erstellung Bericht und Empfehlungen

4.3 Analyse der HR-Organisationen

Instrumente und Methoden

Für die Analyse der HR-Organisationen in den Direktionen bzw. der Staatskanzlei sowie in den nachgeordneten Ämtern sind die folgenden Methoden zum Einsatz gelangt: Dokumentenanalyse sowie Einzel- und Gruppeninterviews (semistrukturierte Interviews). Während der Analysephase erfolgte eine laufende Dokumentation der erhobenen Daten und Informationen.

Vorgehen

Als Grundlage der Analyse wurde ein Interviewleitfaden für die Durchführung der Einzel- und Gruppeninterviews erarbeitet. Dazu lieferte Empiricon einen ersten Vorschlag, der anschliessend an einer Sitzung mit der Projektleitung diskutiert und finalisiert wurde. Ein Vorbereitungsauftrag für die Ge-

sprächspartner/innen zur vorgängigen Bereitstellung von Dokumenten ist Bestandteil des Interviewleitfadens. Der Interviewleitfaden findet sich in Anhang 4. Anschliessend wurde gemeinsam mit den Personalbeauftragten der Direktionen die Analyseeinheiten und die Interviewpartner/innen definiert sowie die Termine direkt mit den Auskunftspersonen festgelegt. Eine Übersicht der Interviews findet sich in Abbildung 4.

Direktion	Anzahl Interviews	Bemerkung Interview	Termine Interviews
Direktion der Justiz und des Innern	4	Einzelinterview Direktion	16.09.2020, 8.00 - 11.00
		Einzelinteriview Handelsregisteramt	12.10.2020, 09.00 - 12.00
		Einzelinterview Oberstaatsanwaltschaft	12.10.2020, 13.30 - 16.30
		Einzelinterview Justizvollzug und Wiedereingliederung	14.09.2020, 14.00 - 17.00
Sicherheitsdirektion	3	Einzelinterview Direktion	29.10.20
		Gruppeninterview mit Kantonspolizei und Strassenverkehrsamt (ähnliche Grösse und ähnlicher Entwicklungsstand)	01.10.2020, 14.00 - 17.00
		Gruppeninterview Sozialamt, Migrationsamt Amt für Militär (ähnliche Grösse und ähnlicher Entwicklungsstand)	23.09.2020, 08.30 -11.30
Finanzdirektion	2	Einzelinterview Direktion	16.09.2020, 13.00 - 16.00
		Einzelinterview Personalamt	05.10.2020, 14.00 - 16.00
Volkswirtschaftsdirektion	4	Einzelinterview Direktion	23.09.2020, 13.00 - 16.00
		Gruppeninterview Amt für Wirtschaft und Arbeit	25.09.2020, 09.00 - 12.00
		Einzelinterview Amt für Verkehr	07.10.2020, 9.00 - 12.00h
		Einzelinterview Zürcher Verkehrsverbund	15.10.2020, 14.00 - 17.00
Gesundheitsdirektion	3	Einzelinterview Direktion	14.09.2020, 9.00 - 12.00
		Gruppeninterview Kantonsapotheke und Heilmittelkontrolle	14.09.2020, 13.30 - 16.30
		Einzelinterview Veterinäramt	14.09.2020, 16:45 - 17.30
Bildungsdirektion	4	Einzelinterview Direktion	10.09.2020, 9.00 - 12.00
		Einzelinterview Amt für Jugend und Berufsberatung	14.09.2020, 9.30 - 12.30
		Einzelinterview Volksschulamt	10.09.2020, 14.30 - 17.30
		Einzelinterview Mittelschul- und Berufsbildungsamt	16.09.2020, 8.30 - 11.30
Baudirektion	1	Gruppeninterview Direktion	21.09.2020, 15.00 - 18.00
Staatskanzlei	1	Einzelinterview Direktion	17.09.2020, 14.00 - 17.00
Interviews total	**22**		

Abbildung 4: Übersicht Interviews

Im Anschluss an die Aufbereitung der Interviews und der Auswertung der zur Verfügung gestellten Dokumente wurde ein provisorischer Bericht zur Direktion bzw. zum Amt erstellt, der dann von der interviewten Person überprüft und freigegeben wurde. Alle Informationen sind somit explizit von den Interviewpartner/innen freigegeben worden.

4.4 Benchmarking

Instrumente und Methoden

Für die Ermittlung der Benchmarking-Daten sind die folgenden Methoden zum Einsatz gekommen: Dokumentenanalyse sowie Einzel- und Gruppeninterviews (semistrukturierte Interviews). Da sich die angewandten Erhebungsinstrumente ebenfalls an der Auswertungsstruktur für den Kanton Zürich orientieren, ist eine optimale Vergleichbarkeit gegeben. Es ist allerdings zu erwähnen, dass nicht alle Benchmarking-Partner bereit waren, die gleiche Informationstiefe zur Verfügung zu stellen. Das hat einen Einfluss auf die Ergiebigkeit der gewonnen Erkenntnisse. Insgesamt resultiert aber eine gute bis sehr gute Vergleichsbasis für die vorliegende Analyse, die wertvolle Hinweise zur Bewertung der aktuellen HR-Organisation sowie zu deren Weiterentwicklung beinhaltet.

Vorgehen

Ausgehend von einer umfassenden Liste möglicher Benchmarking-Partner wurde von der HRK und der Projektleitung eine Auswahl getroffen. Von 10 angefragten Benchmarking Partner haben 8 eine Teilnahme zugesagt (vgl. Abbildung 5).

Unternehmung/Organisation	Teilnahme	Termin
BKW	Ja	11.09.20
Bundesverwaltung	Ja	11.09.20
Kanton Basel-Landschaft	Ja	16.09.20
Kanton Bern	Ja	22.09.20
Post	Ja	25.09.20
SBB	Ja	02.10.20
SRG SSR	Ja	15.09.20
Stadt Zürich	Ja	02.10.20
Kanton Basel-Stadt	Nein	
Swisscom	Nein	

Abbildung 5: Benchmarking Partner

Nach Festlegung der Benchmark-Organisationen erfolgte die Kontaktaufnahme durch Empiricon. Als Gegenleistung für die Teilnahme an der Benchmarking-Studie erhalten alle teilnehmenden Partner den Benchmarking-Bericht. Daten zum Kanton Zürich sind in diesem Bericht keine enthalten. Dies macht Sinn, weil sich das HR des Kantons in einem Transformationsprozess befindet und sich daher für einen Benchmarking-Vergleich derzeit nicht eignet. Falls einzelne Benchmarking-Partner einen Austausch mit dem Kanton Zürich wünschen, wird das jeweils mit der Projektleitung besprochen.

Die Benchmarking-Daten wurden parallel zur Analyse der HR-Organisation des Kantons Zürich direkt bei den Benchmarking-Partnern erhoben. Dank der gleichzeitigen Erhebung in allen Vergleichsorganisationen konnte die Aktualität und Vergleichbarkeit der Informationen sichergestellt werden.

4.5 Einholen der Kundensicht

Instrumente und Methoden

Die Kundensicht zur HR-Organisation in den Direktionen und den definierten Ämtern wurde anhand von Fokusgruppen ermittelt. Dies erlaubten es, nicht nur eine oberflächliche Einschätzung abzurufen, wie bei einer schriftlichen Befragung, sondern qualitativ fundierte Aussagen zu erhalten zur Einschätzung der Kunden, zu deren Bedürfnissen sowie deren allenfalls bereits vorhandener Verbesserungsideen. Die Kunden wurden so bereits in der ersten Phase des Vorhabens zu aktiv Mitwirkenden bei der Weiterentwicklung der HR-Organisation.

Erläuterungen zur Methodik von Fokusgruppen

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe (Führungskräfte und Mitarbeitende) sind in der Regel durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet. Das ist bei der Interpretation der Aussagen zu berücksichtigen. Die Fokusgruppe kann aus methodischen Gründen grundsätzlich nicht repräsentativ sein. Sie liefert qualitative Hinweise, die im spezifischen Kontext der Organisation zu diskutieren und verifizieren sind. Hinzu kommt, dass gruppendynamische Prozesse (z. B. dominante Teilnehmende versus zurückhaltende Teilnehmende) die Ergebnisse auch bei erfahrenen Moderatoren/innen prägen können.

Vorgehen

Insgesamt wurden 13 Fokusgruppen durchgeführt (vgl. Abbildung 6): Fünf mit Mitarbeitenden und acht mit vorgesetzten Personen. Die Gesundheitsdirektion hat aufgrund einer starken Auslastung der Linie auf die Durchführung von Fokusgruppen verzichtet. Bei der Staatskanzlei war deren Grösse der ausschlaggebende Grund, keine Fokusgruppen durchzuführen.

Direktion	Anzahl Fokusgruppen	Bemerkung Fokusgruppen	Teilnehmende Fokusgruppen	Termine Fokusgruppen
Direktion der Justiz und des Innern	2		Mitarbeitende	30.09.2020, 10.00 - 12.00
			Vorgesetzte	30.09.2020, 14.00 - 16.00
Sicherheitsdirektion	2		Mitarbeitende	21.09.2020, 10.00 - 12.00
			Vorgesetzte	21.09.2020, 13.00 - 15.00
Finanzdirektion	2		Vorgesetzte	23.09.2020, 10.00 - 12.00
			Mitarbeitende	23.09.2020, 14.00 - 16.00
Volkswirtschaftsdirektion	2	Aufgrund der Verfügbarkeiten auf Seiten der Linie werden zwei Fokusgruppen mit Vorgesetzten durchgeführt.	Vorgesetzte	29.09.2020, 10.00 - 12.00
			Vorgesetzte	07.10.2020, 14.00 - 16.00
Gesundheitsdirektion	0	Aufrund der sehr starken Auslastung bei der Linie wird auf die Durchführung von Fokusgruppen verzichtet.		
Bildungsdirektion	3	Zusätzlich zu den "normalen" Fokusgruppen (Mitarbeitende und Vorgesetzte) wird eine spezifische Fokusgruppe für das Mittelschul- und Berufsbildungsamt (Vorgesetzte) durchgeführt. Beim Volkschulamt machen Fokusgruppen wenig Sinn. Schulleiter und Lehrpersonen beziehen HR-Leistungen vom Volkschulamt und von den Gemeinden/Schulpflege. Für sie wäre es schwierig, diese Dienstleistungen zu unterscheiden und auf die Tätigkeiten der Gemeinden/Schulpflege (gewähltes Gremium) hat man keinen Einfluss.	Mitarbeitende	17.09.2020, 10.00 - 12.00
			Vorgesetzte	01.10.2020, 10.00 - 12.00
			Vorgesetzte Mittel- und Berufsschulen	01.10.2020, 14.00 - 16.00
Baudirektion	2		Vorgesetzte	29.09.2020, 14.00 - 16.00
			Mitarbeitende	29.09.2020, 14.00 - 16.00
Staatskanzlei	0	Aufgrund der Grösse der Staatskanzlei wird auf Fokusgruppen verzichtet.		
Fokusgruppen total	**13**			

Abbildung 6: Übersicht Fokusgruppen

Die Auswahl der Personen für die Teilnahme an den Fokusgruppen erfolgte für die einzelnen Direktionen durch die Personalbeauftragten. Dabei wurden die Gruppen anhand der folgenden Kriterien zusammengesetzt:

- ca. 10-12 Personen
- Ausgeglichene Vertretung der Geschlechter
- Verschiedene Alters- und Dienstaltersgruppen
- Verschiedene Tätigkeitsfelder
- Zusätzlich für Linienvorgesetzte: Verschiedene Hierarchiestufen

Die Fokusgruppen wurden mithilfe eines Drehbuches und Leitfragen moderiert, anschliessend aufbereitet und dann in die Direktionsberichte integriert. Aufgrund der Natur der Gruppen fand hier kein Freigabeprozess statt. Wir geben weiter, was wir in den Fokusgruppen gehört und dort verifiziert haben.

4.6 Bereinigung Zwischenbericht

Der Zwischenbericht von 16. November 2020 wurde gemeinsam mit den Personalbeauftragten der Direktionen bzw. der Staatskanzlei überprüft, bereinigt und korrigiert. Die Angaben zur Anzahl Anstellungen im Kanton basieren jetzt auf den Zahlen des Geschäftsberichts 2019, Teil II per 31.12.2019 (Entscheid HRK vom 23.11.2020). Entsprechend wurden auch die Anzahl HR-Personen und die HR-FTE gemäss diesem Stichtag verwendet. Da die HR-Zahlen primär auf der Stufe Direktion bereinigt wurden, kann es zu Abweichungen zu den Detailberichten kommen. Überall dort, wo aktuelle Zahlen vorlagen, wurden diese korrigiert.

5 Analyse der HR-Organisationen des Kantons Zürich

5.1 Erkenntisse zur Gesamtorganisation

Das HR des Kantons Zürich zeichnet sich durch eine grosse Vielfalt und Heterogenität aus. Das ist vor dem Hintergrund der vielen unterschiedlichen Tätigkeitsfelder nachvollziehbar. HR-Arbeit wird auf der Ebene des Kantons im Personalamt, auf der Ebene der Direktionen und in den Ämtern geleistet. Insgesamt sind nach aktuellen Erkenntnissen im HR des Kantons 294 Personen bzw. 238.7 FTE tätig. Sie betreuen insgesamt 36'174 Mitarbeitende (Alle Zahlen Stand: 31. Dezember 2019). Wird die Anzahl der von HR betreuten Personen ins Verhältnis zu den im HR zur Verfügung stehenden Ressourcen (HR FTE) gesetzt, ergibt sich für den Kanton Zürich ein Wert von 1:152 (HR-Quotient Kanton Zürich).

Der hohe HR-Quotient (d. h. wenige HR-Fachpersonen betreuen eine hohe Zahl von Mitarbeitenden) lässt sich mit der hohen Anzahl von Lehrpersonen und deren besonderer Situation erklären. Das HR für Lehrpersonen unterscheidet sich in der Anwendung deutlich von demjenigen des Verwaltungspersonals. In Schulen wird ein noch grösserer Teil der HR-Arbeit von der Linie (dort Schulleitungen), von Schulsekretariaten (Gemeindeangestellte) und von übergeordneten Gremien (z. B. Schulpflege) übernommen als das in klassischen Verwaltungseinheiten der Fall ist. Bei den Mittel- und Berufsschulen sind es neben den Rektoren/innen noch Adjunkte/innen und Sekretariatsmitarbeitende, die mit HR-Aufgaben betraut sind. Diese Personen sind nicht den HR FTE zugerechnet.

Wird der HR-Quotient um die Lehrpersonen und die für deren Betreuung zuständigen HR-Fachpersonen bereinigt, ergibt sich ein **HR-Quotient für den Kanton von 1:72**. Im Benchmarking-Vergleich sagt diese Zahl aus, dass im Kanton Zürich grundsätzlich ausreichend viele HR-Ressourcen vorhanden sind (quantitative Perspektive), um die anfallenden Aufgaben zu erledigen. Es ist zudem anzunehmen, dass Effizienzsteigerungspotentiale bestehen. Wenn es gelingt, diese zu realisieren, können die vorhandenen Ressourcen effektiver d. h. noch wirkungsvoller eingesetzt werden. Es kann eine Verlagerung von transaktionalen zu transformationalen HR-Tätigkeiten stattfinden.

Zwischen den Direktionen bzw. der Staatskanzlei bestehen Unterschiede, was u. a. mit deren Grösse und Tätigkeitsspektrum zusammenhängt. Die HR-Quotienten (inkl. Anteile Personalamt, ohne Schulen) liegen zwischen 1:50 und 1:86.

Zusätzlich zu den angestellten Personen betreut das HR in allen Direktionen so genannte Entschädiger/innen (z. B. Künstler/innen, Kommissionsmitglieder, Camp- und Kursleiter/innen (J+S), Praktikant/innen etc.). Diese sind in den Anstellungszahlen nicht berücksichtigt.

Selbstverständlich zeigen sich zwischen den verschiedenen Direktionen und der Staatskanzlei Unterschiede, was u. a. mit der Heterogenität der Tätigkeiten, der anzutreffenden Leistungstiefe und Leistungsbreite im HR sowie dem jeweiligen Entwicklungsstand des HR zu erklären ist. Der HR-Quotient ist eine zwar breit akzeptierte Kennzahl, die allerdings mit grosser Vorsicht zu interpretieren ist, weil sie von den spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation abhängt.

Hinsichtlich der HR-Governance präsentiert sich ein vielfältiges Bild. Die dezentralen HR-Organisationen sind meistens der Linie unterstellt und es besteht in der grossen Mehrheit der Direktionen eine fachliche Weisungsbefugnis des HR auf der Direktionsstufe (DS, VD, FD, GD, BD und SK). Allerdings wird diese fachliche Unterstellung ganz unterschiedlich gelebt. Ausnahmen stellen die FD und die BD dar: Dort ist das HR zentralisiert und alle HR-Fachpersonen sind disziplinarisch und fachlich der HR-Leitung unterstellt. Das Gleiche gilt für die Staatskanzlei, was auch mit deren Grösse zusammenhängt.

Besonders hervorzuheben ist die Funktion der Personalbeauftragten der Direktionen bzw. der Staatskanzlei. Personen, die diese Funktion innehaben, nehmen häufig drei unterschiedliche Rollen wahr: Erstens eine strategische Rolle als Mitglied der HRK, welche gemeinsame HR-Lösungen für den gesamten Kanton sucht und umsetzt, zweitens eine direktionsbezogene HR-Rolle, welche u. a. die Koordination oder Fachführung des HR in der Direktion beinhaltet sowie drittens eine operative HR-Rolle, wenn es um die Betreuung bestimmter Personengruppen oder die operative Bearbeitung von HR-Prozessen geht.

Das Personalamt hat gemäss § 148 VVO ein Weisungsrecht betreffend die rechtsgleiche Anwendung des Personalrechts. Dieses wird allerdings in der Realität relativ wenig genutzt, vielmehr wir eine gemeinsame Haltung gesucht. Mit der HRK (HR-Konferenz) hat sich ein Gremium etabliert, das der Koordination und Suche nach gemeinsamen Lösungen dient. Ein direktes Weisungsrecht des Personalamtes gegenüber den HR-Bereichen in den Verwaltungseinheiten im Einzelfall besteht dagegen nicht. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der HR-Governance werden die Fragen zu klären sein, in welchen Bereichen die gesamte HR-Organisation des Kantons nach gemeinsamen Lösungen suchen will und wie diese Koordination effektiv erfolgen kann. Der Grundsatz «Kundenfokus und Harmonisierung anstreben» könnte sich als Leitmotiv für die Weiterentwicklung der HR-Organisation herauskristallisieren. Es ist weitgehend unbestritten, dass ein gemeinsames Prozessverständnis sowie darauf aufbauende HR-IT-Lösungen einen grossen Nutzen für die Mitarbeitenden und Vorgesetzten des Kantons bieten, wenn sie mit Augenmass und Respekt vor der Vielfalt der Tätigkeit erarbeitet und umgesetzt werden. Die Suche nach gemeinsamen Lösungen, die breite Akzeptanz finden, ist ein Marathon – kein Sprint.

Die HR-Community (Gesamtheit aller Personen, die substanziell HR-Arbeit leisten) des Kantons zeichnet sich dadurch aus, dass an vielen Orten kompetente und engagierte Fachpersonen einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leisten sowie Wirkung erzielen. Allerdings ist es noch nicht gelungen, alle HR-Fachpersonen, unabhängig davon, in welcher Direktion sie tätig sind, zu vernetzen. Es zeigen sich in vielen HR-Organisationen Best Practices, die ein hohes Nutzenpotential für andere Organisationen bieten würden, wenn sie bekannt wären und situationsgerecht übernommen würden. Dieses innovative Potential ist noch in weiten Teilen ungenutzt.

Die Mitarbeitenden schätzen die in weiten Teilen gute administrative Unterstützung, die Nähe des HR zu ihnen als Kundinnen und Kunden sowie die raschen Antwortzeiten. Sie wünschen sich aber eine noch bessere Unterstützung durch benutzerfreundliche HR-IT-Systeme (inkl. Self-Service Funktionalitäten), eine Vereinfachung der sie betreffenden Prozesse und eine bessere Unterstützung bei der Talentförderung und Laufbahnplanung, insbesondere sogar über verschiedene Direktionen hinweg.

Die Erwartungen der Vorgesetzten gehen in eine ähnliche Richtung. Sie wünschen sich eine noch bessere Führungsunterstützung und performante HR-IT-Workflows. Ebenfalls genannt werden von den Vorgesetzten Entwicklungspotentiale in den Bereichen Arbeitgebermarketing (gemeinsamer Auftritt des Kantons auf dem Arbeitsmarkt), neue Arbeitsformen und Personalentwicklung. Zudem sehen die Führungskräfte Handlungsbedarf beim starren und veralteten Personalrecht, welches keine ausreichend marktwirtschaftlichen Bedingungen zulasse.

Als Stärken der HR-Organisation auf der Ebene der Direktionen bzw. der Staatskanzlei werden von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern im HR häufig die grosse Nähe zu den Kundinnen und Kunden (Mitarbeitenden und Vorgesetzten) sowie die Präsenz vor Ort, die rasche Reaktionsfähigkeit und die in weiten Teilen gute Zusammenarbeit genannt. Auf der Ebene des Gesamtkantons sind es die Zusammenarbeit und Vernetzung (z. B. in der HRK), die reibungslosen Abläufe im Bereich Payroll sowie die hohe Kompetenz betreffend Personalrecht im Personalamt, die als Stärken gesehen werden.

Wie es für eine lebendige und entwicklungswillige Organisation nachvollziehbar ist, zeigen sich auch Verbesserungspotentiale auf den verschiedenen Stufen. Sowohl auf der Stufe der Direktionen als auch auf der Ebene des Gesamtkantons ist die vermehrte Digitalisierung des HR zur Steigerung von Effizienz und Effektivität ein wichtiges Thema. Die HR-IT-Landschaft wird als zerklüftet wahrgenommen. Viele dezentrale HR-Organisationen unterhalten Einzellösungen, die keine automatisierten Schnittstellen aufweisen. Zudem besteht im Personalcontrolling bzw. in der Bereitstellung von Führungskennzahlen ein Verbesserungspotential. Die Notwendigkeit zur intelligenten Harmonisierung bzw. Standardisierung von HR-Prozessen mit Augenmass ist breit akzeptiert und wird als Handlungsbedarf erkannt. Die Klärung der Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Akteuren im HR wird ebenfalls als notwendig erachtet. In den Direktionen wird mehrfach ein (pro-)aktives, selbstbewusstes und innovatives HR gewünscht. Meistens bedeutet dies, dass der eingeschlagene Weg betreffend Selbstverständnis konsequent weiter zu gehen oder zu entwickeln ist. Im Personalamt wünschen sich einige HR-Fachpersonen eine höhere personelle Stabilität und eine klare Positionierung,

die über das Arbeitsrecht hinausgeht. Die Direktionen sehen ein Potential für Harmonisierung und Standardisierung in transaktionalen (z. B. Administration) und transformationalen Prozessen (z. B. Laufbahnplanung). Es ist ihnen aber wichtig, dass diese Prozesse durch wirkungsvolle HR-IT-Lösungen unterstützt werden und dass die erforderlichen Fähigkeiten zur Umsetzung der Prozesse vorhanden sind. Der Partizipation der Direktionen und nachgelagerter HR-Organisationen bei der Erarbeitung gemeinsamer Lösungen kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

HR-Geschäftsmodelle sind beim Kanton nicht explizit vorhanden. Allerdings finden sich wichtige Rollen wie die HR-Leitung, die HR-Beratung sowie HR-Service Center und Kompetenzzentren implizit. Ausgeprägt vorhanden ist hingegen das Prozessdenken. Mehrere HR-Einheiten verfügen über systematisch dokumentierte und umgesetzte HR-Prozesse. Allerdings fehlt es an einer gemeinsamen HR-Prozesslandkarte als Orientierungshilfe und Grundlage für Diskussionen zu Harmonisierung und Standardisierung. Auch ein gemeinsamer Dienstleistungskatalog ist noch nicht erkennbar. Richtigerweise hat der Regierungsrat mit dem Projekt «HR-Geschäftsmodell» die notwendigen Schritte eingeleitet, um diese Gestaltungselemente für die Weiterentwicklung des HR im Kanton und dessen Digitalisierung zu erarbeiten.

5.2 Erkenntnisse zu den Direktionen/Staatskanzlei

5.2.1 Direktion der Justiz und des Innern

5.2.1.1 Organisation

Das zentrale HR der JI ist eine Abteilung des Generalsekretariats (GS) und agiert als Drehscheibe zwischen den Ämtern der Direktion und dem kantonalen Personalamt (PA). Der HR-Leiter der Direktion ist direkt der Generalsekretärin unterstellt. Das HR GS berät die Direktionsvorsteherin in HR-Fragen, stellt die Umsetzung einer einheitlichen Personalpolitik in der Direktion sicher, nimmt die Interessenvertretung von HR-Anliegen der JI auf gesamtkantonaler Ebene war, berät und unterstützt die dezentralen Personalverantwortlichen sowie die Linienvorgesetzen und Mitarbeitenden vom GS in HR-Themen. Zudem erarbeitet das zentrale HR wichtige strategische HR-Grundlagen für die ganze Direktion. Das HR-GS nimmt gegenüber dem GS, der Bezirksverwaltung, dem statistischen Amt, dem Staatsarchiv und den Fachstellen auch operative HR-Aufgaben wahr.

Die dezentralen HR-Einheiten der JI sind als Stabstellen oder Fachbereiche in die jeweilige Rahmenstruktur der Ämter bzw. Bereiche eingegliedert. Die Leitungen sind entweder Mitglied der Geschäftsleitung oder der erweiterten Geschäftsleitung des entsprechenden Amtes bzw. Bereichs. Das dezentrale HR ist weitgehend für das gesamte HR in den Ämtern zuständig, wobei die operativen HR-Tätigkeiten mehrheitlich einen Schwerpunkt bilden. Das dezentrale HR grosser Ämter befasst sich auch mit strategischen HR-Aufgaben und Projekten in enger Zusammenarbeit mit dem HR GS.

Die dezentralen HR-Einheiten sind dem HR-GS disziplinarisch nicht unterstellt. Fachlich findet eine gegenseitige Abstimmung auf Kooperationsbasis statt. Die dezentralen HR-Einheiten verfügen über grosse Gestaltungspielräume. Bei einigen wenigen, übergeordneten Themen (z. B. Führungsgrundsätze) bestehen fachliche Vorgaben aus der Direktion.

Insgesamt arbeiten im HR der JI 31 Personen (vakante Stellen miteinberechnet) bzw. 25.6 FTE. Bei 2’009 Anstellungen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 14) im JI entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:62 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

Neben dem HR auf der Stufe Direktion bzw. im GS wurden im JI das HR des Handelsregisteramtes (HRA), der Oberstaatsanwaltschaft (OSTA) und des Amtes für Justizvollzug und Wiedereingliederung (JuWe) untersucht. Nicht untersucht wurde das Gemeindeamt, die Jugendanwaltschaft und das Staatsarchiv, welche auch über ein kleines, dezentrales HR verfügen.

5.2.1.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken ihres HR sehen die Befragten vor allem die gute Kundenkenntnis und Kundenorientierung durch die effektive und dezentrale Organisation, welche eine grosse Ideenvielfalt und Innovationskraft entstehen lässt. Ebenso hervorgehoben wird die effiziente und stabile Personaladministration, die Nähe zum HR der Direktion und der Aufbau von breitem HR-Fachwissen.

Im Handelsregisteramt fällt vor allem die starke Rolle des HR als Change Agent bzw. in der Begleitung von Veränderungsprozessen auf. Die Oberstaatsanwaltschaft hat mit der HR-Roadmap ein sehr nützliches Führungsinstrument geschaffen, das aus der Strategie der Staatsanwaltschaft abgeleitet ist. Im Amt für Justizvollzug und Wiedereingliederung wird professionell und mit einer grossen Marktkenntnis rekrutiert. Zudem ist in diesem Amt eine ausgeprägte Prozesskultur vorhanden.

Als Verbesserungspotenziale nennen die Befragten die Stärkung der Beratungs- und Unterstützungskompetenz, die bessere Vernetzung von HR innerhalb der Direktion und direktionsübergreifend sowie der Aufbau von Spezialistenwissen (derzeit ist eher Generalistenwissen vorhanden). Ebenso erwähnt wird die Harmonisierung der IT-Systeme, um Skaleneffekte zu erreichen. Es sollten zudem gemeinsame HR-Kennzahlen entwickelt werden, die als Führungsinstrumente genutzt werden können. In der Direktion wird auch der Wunsch nach einer einheitliche HR-Strategie geäussert. Genannt wird zudem die Initialisierung von kulturbezogenen HR-Projekten, welche z. B. ein gemeinsames Mindset für Digitalisierung und Transformation zum Ziel haben. Des Weiteren werden transparentere Karrieremöglichkeiten für Mitarbeitende und Führungskräfte innerhalb der kantonalen Verwaltung als wünschenswert eingestuft.

5.2.1.3 Kundensicht

Aus Sicht der Führungskräfte werden dem HR sehr gute administrative Lösungen (Lohnauszahlungen, Lohnausweise etc.) und eine gute Expertise bei rechtlich oder personell schwierigen Situationen attestiert. HR und die Linie werden – vor allem in den Ämtern mit einer Neuorganisation des HR – als «zusammengewachsen» wahrgenommen, wodurch in der täglichen Zusammenarbeit schnelle und unkomplizierte Lösungen gesucht und realisiert werden. Die Führungskräfte sind auch der Meinung, dass zu viele verschiedene Tools und Prozesse vorhanden sind, die nicht ausreichend harmonisiert und aufeinander abgestimmt sind. In einigen Ämtern wird ein Gap zwischen der HR-Strategie auf Direktionsebene und den Bedürfnissen des Alltagsgeschäfts wahrgenommen.

Aus Sicht der Mitarbeitenden werden die schnellen Antwortzeiten und die gute administrative Unterstützung als Stärken genannt. In den Ämtern, bei denen HR-Berater bekannt und zugeteilt sind, werden die Nähe und die kurzen, unkomplizierten Wege sehr geschätzt. Einigen Mitarbeitenden ist HR aber nicht verständlich und die Prozesse werden als zu langsam und kompliziert empfunden. Die Mitarbeitenden wünschen sich auch HR-Dienstleistungen, die vermehrt ihre Bedürfnisse im Fokus haben. Beispielsweise Karriere- und Laufbahnberatung für Mitarbeitende ohne Führungsfunktionen. Letztendlich besteht der Wunsch nach mehr Digitalisierung und Zusammenführung der bestehenden Instrumente und Formulare.

5.2.2 Sicherheitsdirektion

5.2.2.1 Organisation

Das dezentrale HR der Sicherheitsdirektion wird von der HR-Leiterin geführt. Sie ist direkt dem Generalsekretär unterstellt. Sie berät auch den Direktionsvorsteher direkt. Das HR auf der Stufe Direktion ist neben HR-strategischen und rechtlichen Fragestellungen für die gesamte Sicherheitsdirektion (Zentralverwaltung und Ämter) auch für das operative HR der Zentralverwaltung und des Sportamts zuständig. Das Sportamt widmet sich mit seinen ca. 20 Mitarbeitenden der Sportförderung im Kanton Zürich. Unterstützt wird es dabei von ca. 400 J+S-Leiterinnen und J+S-Leitern sowie J+S-Expertinnen und J+S-Experten, die im J+S-Kaderkursen sowie Sportcamps des Sportamts im Einsatz sind. Das Sportamt verfügt über kein eigenes HR. Das HR wird von der Personalbeauftragten DS und ihrem Team geführt. Zudem ist die HR-Leiterin in Projekte der kantonalen Verwaltung (Personalamt) eingebunden.

Mit Ausnahme des Sportamts verfügen alle Ämter (Kantonspolizei, Strassenverkehrsamt, Migrationsamt, Amt für Militär und Zivilschutz und Sozialamt) über ein eigenes HR, das fachlich der HR-Leiterin der DS und mit Ausnahme der KAPO disziplinarisch der Amtsleitung unterstellt und in der Geschäftsleitung des Amts vertreten ist. Das dezentrale HR ist weitgehend für das gesamte HR in den Ämtern zuständig, wobei der Schwerpunkt auf der operativen HR-Tätigkeit liegt. Betreffend der KAPO sind der 24/7-Einsatz und die Tatsache, dass im HR der KAPO Polizisten und Polizistinnen sowie Zivilangestellt zusammenarbeiten, als Besonderheiten zu erwähnen.

In der Sicherheitsdirektion mit 5'036 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 60), davon 3'956 in der KAPO, wird die HR-Arbeit von 45.1 FTEs wahrgenommen, davon 31.3 FTE in der KAPO. Bei der KAPO sind zusätzlich 59.5 FTE in den folgenden Bereichen tätig: Payroll, Aus-/Weiterbildung, Rechtsdienst, Einsatzplanung (41.8) sowie Betriebs-/Polizeipsychologie. Gemäss Auskunft DS vom 7.12.2020 sind dies keine HR-Aufgaben und daher nicht für die Berechnung des HR-Quotienten relevant. Der HR-Quotient beträgt für die Direktion 1:86 (inkl. Anteil Personalamt und ohne Schulen).

Die Sicherheitsdirektion ist aufgrund ihrer Heterogenität geprägt von der dezentralen Struktur und Organisation. Diese hat sich aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse, der Grösse und der Dezentralität der Verwaltungseinheiten grundsätzlich bewährt. Es wurde so viel zentralisiert, wie das als notwendig erachtet wurde. Die Erfahrungen sind durchwegs positiv und die Zusammenarbeit ist sehr gut.

5.2.2.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken werden vor allem die Kundennähe, frühzeitige Involvierung, kurze Wege, sehr hohe Dienstleistungsbereitschaft des HR sowie vereinzelt die Rolle als Treiber von Kulturveränderungen genannt. Geschätzt wird zudem die Autonomie des HR in den Ämtern.

In der KAPO ist eine ausgeprägte Prozesskultur zu beobachten. Das Amt legt grossen Wert auf ein kontinuierliches Qualitätsmanagement. Sie hat daher verschiedene Bereiche zertifizieren lassen, die prozessorientiert aufgestellt und entsprechend dokumentiert sind (Norm ISO 9001:2015). Zudem ist die Verknüpfung der HR-Strategie 2021-2025 mit den Zielen der Polizei sehr gelungen. Im Strassenverkehrsamt ist ein HR-Leitbild im Einsatz, das die Kultur prägt und die Zusammenarbeit fördert. Bei diesem HR-Leitbild steht der Dienstleistungsgedanken in Vordergrund. Im Migrationsamt sind das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Home-Office-Policy fortschrittlich. Im IBIS-Verbund (AMZ, GS, Sportamt und Sozialamt) ist das ortsunabhängige Arbeiten bzw. der Zugriff auf die IT-Systeme vorteilhaft.

Primäre Verbesserungspotenziale werden darin gesehen, den dezentralen HR-Einheiten in den Ämtern einheitliche, standardisierte administrative Prozesse zur Verfügung zu stellen, welche mit effizienten HR-IT-Instrumenten unterstützt werden. Und damit die Möglichkeiten der Digitalisierung besser als heute zu nutzen. Die Rolle des Personalamtes wird in diesem Zusammenhang eher kritisch gesehen, weil derzeit dort Stabilität fehlt. Auch eine stärkere Vernetzung und ein intensiverer Austausch innerhalb des HR der Sicherheitsdirektion, aber vor allem direktionsübergreifend um stärker voneinander lernen können und um zu einem gemeinsamen HR-Verständnis zu kommen, wird gewünscht.

5.2.2.3 Kundensicht

Aus Sicht der Führungskräfte sind trotz wenig wahrnehmbarer übergeordneter Strukturen gute Lösungen in den Ämtern möglich. Die Stärken im HR sind eindeutig die Verdienste der Ämter und Amtsleitungen: Gute und schnelle Response Rate/Unterstützung bei Problemen und Herausforderungen mit Mitarbeitenden/rechtliche Auskünfte/administrative Unterstützung. Der Aspekt der Führungsunterstützung kann aus Sicht der Teilnehmenden noch ausgebaut werden. Aktuell wird das HR von den Führungskräften häufig als Dienstleistungs-Center für die administrative Mitarbeiterführung gesehen.

Aus Sicht der Mitarbeitenden wird das HR kaum wahrgenommen, da nur wenige Berührungspunkte existieren und das HR im Allgemeinen sehr stark mit administrativen Prozessen gleichgesetzt wird.

Dem HR werden schnelle Reaktionszeiten zugeschrieben, wodurch es als zuverlässig und verlässlich gilt. Die Mitarbeitenden wünschen sich einen Ausbau der Talentförderung und des Job-Enrichment. Potentiale der Mitarbeitenden sollen systematisch erkannt oder gefördert werden.

5.2.3 Finanzdirektion

5.2.3.1 Organisation

Das Personalamt nimmt HR-Aufgaben für den ganzen Kanton wahr. Das Personalamt stellt HR-Grundlagen zur Verfügung und unterstützt die Direktionen in der HR-Arbeit. Gemäss Personalgesetz wirkt das Personalamt auf den rechtsgleichen und einheitlichen Vollzug des Personalrechts der Gesamtverwaltung hin. Das HR der Finanzdirektion übernimmt die HR-seitige Betreuung der Mitarbeitenden der Direktion. Durch die organisatorische Zugehörigkeit des HR der Finanzdirektion zum Personalamt lassen sich die HR-Tätigkeiten für die Direktion und die HR-Tätigkeiten für den gesamten Kanton nicht gänzlich trennen.

Die Finanzdirektion und das Personalamt haben gemäss § 148 VVO ein Weisungsrecht betreffend die rechtsgleiche Anwendung des Personalrechts. Dieses wird allerdings in der Realität relativ wenig genutzt, vielmehr wir eine gemeinsame Haltung gesucht. Ein direktes Weisungsrecht gegenüber den HR-Bereichen in den Verwaltungseinheiten im Einzelfall besteht dagegen nicht. Die Leiterin HR FD hat für ihr eigenes Team sowohl die fachliche als auch disziplinarische Führungsverantwortung. Das Team Shared Services FD ist ihr nicht unterstellt.

Auf Ebene Finanzdirektion ist die Chefin Personalamt in der Geschäftsleitung FD vertreten. Auf Ebene Personalamt ist die Leiterin des HR-Finanzdirektion in der Geschäftsleitung vertreten. Entgegen anderen Direktionen ist die Leiterin des-HR Finanzdirektion nicht direkt dem Direktionsvorsteher oder dem Generalsekretariat unterstellt.

Im Personalamt sind insgesamt 44 Personen mit 38.8 FTE tätig. Das HR FD verfügt über 11 Mitarbeitende und 9.1 FTE. Bei insgesamt 1'041 Anstellungsverhältnisse (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 89) der Finanzdirektion ergibt sich ein HR-Quotienten von 1:85 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

Für das Personalamt wird kein HR-Quotient berechnet, da dieses Amt vorwiegend Arbeiten für den ganzen Kanton erledigt. Diese Zahl wäre wenig aussagekräftig und nicht vergleichbar mit den HR-Quotienten der Direktionen. Die FTE des Personalamtes fliessen aber in die Berechnung des HR-Quotienten für den gesamten Kanton und der Direktionen/der Staatskanzlei ein.

5.2.3.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken werden sowohl für das Personalamt als auch für den gesamten Kanton die hoch motivierten und guten Mitarbeitenden sowie das breite Fach-Know-how und die Expertise genannt. Eine hohe Veränderungsbereitschaft und der Wille zur Weiterentwicklung sind ebenfalls vorhanden. Für das HR der Finanzdirektion wird als Stärke zusätzlich noch die Nähe zum Kunden aufgeführt. Das HR FD sieht seine Best Practices vor allem im systematischen Erarbeiten und Bereitstellen von HR-Prozessen sowie im Case Management. Bei Personalamt sind es die ausgewiesenen Kompetenzen im Personalrecht sowie die Lohnverarbeitung, die als Best Practices gelten können. Hinzu kommen die Definition von HR-Prozessen sowie Führungskurse.

Als primäres Verbesserungspotenzial für das Personalamt wird die Digitalisierung der Prozesse gesehen. Auf Kantonsebene werden folgende Aspekte zur Weiterentwicklung identifiziert: Mehr Kantonssicht wäre wünschenswert, Synergien müssen nutzbar gemacht werden und die Kenntnis der Linie hinsichtlich des Mehrwerts, welchen HR bringen kann, sollte verbessert werden.

5.2.3.3 Kundensicht

Aus Sicht der Führungskräfte bestehen rund 90% der Aufgaben des HR in der alltäglichen administrativen Unterstützung, wie zum Beispiel in der Umsetzung des Personalgesetzes oder der Ausstellung von Verfügungen. Die fachlich gute Beratung auf administrativer Ebene, die schnellen Antwortzeiten sowie das zentrale Personalrecht werden auch als Stärken genannt. Als Verbesserungspotenziale

werden hingegen Punkte aufgeführt, welche mit der dezentralen Organisation zusammenhängen wie Erarbeitung von Strategien für den gesamten Kanton Zürich, kantonsweite einheitliche Vorgaben auf administrativer Ebene und Bündelung von HR-Ressourcen. Durch die Bündelung von Ressourcen erhofft man sich für das HR mehr Kapazitäten, um nicht nur reagieren, sondern auch agieren zu können.

Aus Sicht der Mitarbeitenden werden vom HR Laufbahnberatungen, Angebote an Weiterbildungen sowie die Sicherstellung der administrativen Abläufe erwartet. Die meisten Berührungspunkte nennen die Teilnehmenden der Fokusgruppe im administrativen Bereich. Hier werden die einfachen Prozesse für Mitarbeitende (Krankmeldungen, Zwischenzeugnisse etc.) ihrer Ansicht nach sehr gut durch das HR begleitet. Als Stärken des HR werden die sehr gute Response-Rate, die qualitativ hochstehende Begleitung während des Bewerbungsprozesses und die Administration hervorgehoben. Begrüssenswert wäre hingegen eine digitale Plattform, über welche diese administrativen Prozesse einfach und unkompliziert erledigt werden können. Schwerpunktthemen wie Ergonomie, BGM oder Notfallsituationen (Erste Hilfe) sollten nach Ansicht der Mitarbeitenden direkt via HR laufen und zentral für die gesamte Direktion gesteuert werden. Zudem sollte ihrer Ansicht nach das Personalamt den Kanton Zürich in den Bereichen Effizienzsteigerung, Kundenorientierung, Entrepreneurship und Arbeitgebermarketing unterstützen und dazu beitragen, dass der Silo-Gedanke abnimmt und Lösungen für den gesamten Kanton realisiert werden.

5.2.4 Volkswirtschaftsdirektion

5.2.4.1 Organisation

Das HR der Volkswirtschaftsdirektion ist dezentral organisiert. Die HR-Leiterin ist direkt dem Generalsekretär unterstellt, ist aber auch in engem Kontakt mit der Direktionsvorsteherin. Das HR des Generalsekretariats VD ist für das operative HR der Zentralverwaltung zuständig und behandelt – bei Bedarf in Abstimmung mit den Amtsleitungen der Ämter – HR-strategische und rechtliche Fragestellungen für die gesamte Volkswirtschaftsdirektion (Generalsekretariat, Ämter, ZVV). Zudem ist die HR-Leiterin in Projekte der kantonalen Verwaltung (Personalamt) eingebunden.

Beide Ämter (Amt für Wirtschaft & Arbeit, Amt für Verkehr) und der ZVV verfügen über ein dezentrales HR, das fachlich der HR-Leiterin der VD und mit Ausnahme des ZVV disziplinarisch der Amtsleitung unterstellt und in der Geschäftsleitung des Amts vertreten ist, im AWA sogar als Linienfunktion. Das dezentrale HR ist weitgehend für das gesamte HR in den Ämtern zuständig, wobei der Schwerpunkt auf der operativen HR-Tätigkeit liegt. Dabei ist die Situation im AWA wegen seiner Grösse und seiner Nähe zur Privatwirtschaft eine sehr spezielle. In der Volkswirtschafsdirektion mit 1’030 Anstellungsverhältnissen (GS: 20, Amt für Verkehr: 60, AWA: 761, ALK: 147 und ZVV: 42; Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 116 und Angaben der Direktion), wird die HR-Arbeit von 16.8 FTEs wahrgenommen. Der HR-Quotient für die VD beträgt 1:51 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

5.2.4.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken werden vor allem die Nähe des HR zur Linie, die Präsenz vor Ort, die Beratungskompetenz, die frühzeitige Involvierung, die sehr hohe Dienstleistungsbereitschaft des HR sowie im AWA zusätzlich die Personaladministration, Personalentwicklung, Rekrutierung, Anpassungsfähigkeit an die Arbeitsmarktveränderungen und der Gestaltungswille genannt. Geschätzt wird zudem die Autonomie des HR in den Ämtern.

Das AWA verfügt übe sehr fortschrittliche Ansätze in der Personalentwicklung und im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das Selbstverständnis Personal & Organisation lässt auf ein reflektiertes und entwickeltes Rollenbild im HR schliessen. Auch die Personalpolitik des AWA und die im Leitbild beschriebenen Grundwerte und Führungsgrundsätze stellen wertvolle normative Grundlagen dar. Beim AFV sind die Nähe zum Kunden und die umfassende Betreuung der Linie und der Mitarbeitenden wichtige Erfolgsfaktoren. Der ZVV verfügt über ein fortschrittliches Kompetenzmodell.

Primäre Verbesserungspotenziale werden darin gesehen, den dezentralen HR-Einheiten in den Ämtern einheitliche, standardisierte Prozesse zur Verfügung zu stellen, welche mit effizienten HR-IT-Instrumenten unterstützt werden. Und damit die Möglichkeiten der Digitalisierung besser als heute

zu nutzen. Dabei geht es hauptsächlich um die administrativen Prozesse, aber z. T. auch um HR-Kernprozesse wie die Rekrutierung (Vorstufe) und die Mitarbeiterbeurteilung. Im Personalamt wird eine Stärkung von Stabilität und Konstanz gewünscht, da aufgrund einer hohen Fluktuation Know-how verloren gegangen ist. Zudem wird eine höhere Dienstleistungsorientierung erwartet. Als Verbesserungspotential wird zudem eine Verstärkung des Personalmarketings auf Kantonsebene gesehen. Auch eine stärkere Vernetzung und ein intensiverer Austausch innerhalb des HR der Volkswirtschaftsdirektion, aber vor allem direktionsübergreifend um stärker voneinander lernen können und um zu einem gemeinsamen HR-Verständnis zu kommen, wird gewünscht.

5.2.4.3 Kundensicht

Aus Sicht der Führungskräfte unterstützt ein ideales HR die Linie. Dieser Aspekt der Führungsunterstützung wird noch zu wenig oder gar nicht umgesetzt, da im VD bzw. nachgelagerten Ebenen eine definierte HR-Strategie fehlt. So wird in der aktuellen Situation das HR als reines Dienstleistungscenter für die administrative Mitarbeiterführung wahrgenommen. Aus Sicht der Führungskräfte sollte das HR mehr Unterstützung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung und Führungsunterstützung bieten. Als Stärken des HR werden die hohe Zuverlässigkeit und die fachlich gute Beratung in allen administrativen Belangen genannt. Trotz eines engen Korsetts bietet das HR kreative und individuelle Lösungen und versucht, die Linie zu unterstützen. Vom Personalamt erwarten die einzelnen Ämter innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen klare Vorgaben, die aber eine gewisse unternehmerische Freiheit beinhalten. Gemäss den Teilnehmenden wäre es die Aufgabe des Personalamtes einheitliche Vorgaben auf der operativen und administrativen Ebene zu erarbeiten. Es werden Inputs zu Themen wie Arbeitgebermarketing, Arbeitsmodelle oder Personalentwicklung erwünscht.

Die Sicht der Mitarbeitenden wurde in der Volkswirtschaftsdirektion nicht erhoben.

5.2.5 Gesundheitsdirektion

5.2.5.1 Organisation

Das zentrale HR der Gesundheitsdirektion wird von der HR-Leiterin geführt. Sie ist direkt dem Generalsekretär unterstellt und Mitglied der Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion. Das HR ist für das operative HR in der Zentralverwaltung (das sind die dem Generalsekretär unterstellten Geschäftsfelder und Abteilungen) zuständig und behandelt – bei Bedarf in Abstimmung mit den Amtsleitungen der Ämter – HR-strategische und rechtliche Fragestellungen für die gesamte Gesundheitsdirektion (Zentralverwaltung und Ämter).

Die vier Ämter (Kantonales Labor, Kantonale Heilmittelkontrolle, Veterinäramt und Kantonsapotheke) verfügen über ein dezentrales HR, das fachlich der HR-Leiterin, disziplinarisch aber jeweils den Amtsleitungen unterstellt ist. Das dezentrale HR in den Ämtern ist für das operative HR in den Ämtern zuständig. Zusammen verfügen das zentrale und das dezentrale HR der Gesundheitsdirektion über 4.9 FTE (9 Personen). Bei insgesamt 451 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 138) entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:71 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen)

5.2.5.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken werden – im Rahmen einer Selbsteinschätzung durch die interviewten Personen – vor allem die Kundennähe, pragmatische Lösungen, kurze Wege, Flexibilität, der informelle Austausch und die hohe Kundenfreundlichkeit bzw. eine sehr hohe Dienstleistungsbereitschaft des HR gesehen. Insgesamt wird die Autonomie des HR in den Ämtern sehr geschätzt. In der Kantonsapotheke, der Kantonalen Heilmittelkontrolle und dem Kantonalen Labor besteht eine ausgeprägte Prozesskultur, die auch HR-Prozesse umfasst. Im Veterinäramt ist eine Kompetenzdatenbank («Wer darf was?») im Einsatz, die sich sehr bewährt hat und neben den Unterschrifts- und Finanzberechtigungen auf die IT-Berechtigungen regelt.

Primäre Verbesserungspotenziale werden darin gesehen, dem HR genügend Zeit und Ressourcen für HR-Aufgaben zur Verfügung zu stellen und mehr Klarheit bei der Abgrenzung der Kompetenzen

zwischen dem HR der Ämter und dem HR der Direktion zu schaffen. Zudem wird in den Ämtern eine bessere und einheitlichere Einbindung des HR in die jeweiligen Geschäftsleitungen der Ämter gewünscht. Auch eine stärkere Vernetzung und ein intensiverer Austausch innerhalb des HR der Gesundheitsdirektion erscheint den befragten Personen sinnvoll, um stärker voneinander lernen können.

5.2.5.3 Kundensicht

Die Kundensicht wurde in der Gesundheitsdirektion nicht erhoben.

5.2.6 Bildungsdirektion

5.2.6.1 Organisation

Das HR der Bildungsdirektion (BI) ist dezentral organisiert. In allen Einheiten sind HR-Verantwortliche für das Verwaltungspersonal beschäftigt. Bei zwei Ämtern sind die Zuständigkeiten für die Personalgeschäfte delegiert; für das Volksschulamt betreffend das Lehrpersonal und für das Mittelschul- und Berufsbildungsamt für die Mittel- und Berufsfachschulen. Aufgrund der Grösse des Amts für Jugend und Berufsberatung ist die Zuständigkeit für die operativen Personalgeschäfte bezüglich der regionalen Geschäftsstellen ebenfalls delegiert worden. Für das «Verwaltungspersonal» aller Ämter (inkl. AJB Zentralverwaltung) übernimmt das HR des Generalsekretariat eine wichtige Rolle, indem sämtliche (operativen) Geschäfte durch die Personalbeauftragte verfügt werden und das Amt nur Antragssteller ist. Die HR-Verantwortlichen der Ämter kümmern sich als Businesspartner um die Beratung der Führungskräfte vor Ort und um administrative Tätigkeiten. Die Personalbeauftragte führt das HR des Generalsekretariats. Die HR-Verantwortlichen der Ämter sind der Personalbeauftragten nicht disziplinarisch unterstellt. Eine Fachweisung hingegen besteht, die wie folgt zu interpretieren ist: Die Personalbeauftragte und ihr Team sind bspw. verantwortlich für die Einhaltung des Personalrechts und der definierten HR-Standards. Sämtliche Verfügungen werden zentral im GS auf Antrag der Ämter erlassen (§ 10 OV BI). Der Stellenplan ist ebenfalls in der Verantwortung des HR der Direktion. Ausserdem übernimmt das HR der Direktion eine koordinative und beratende Rolle. Die Personalbeauftragte ist Teil des Führungsteams der Direktionsvorsteherin und Mitglied des Leitungsgremiums des Generalsekretariats und der Direktion.

Das HR für Lehrpersonen unterscheidet sich in der Anwendung deutlich von demjenigen des Verwaltungspersonals. In Schulen wird ein noch grösserer Teil der HR-Arbeit von der Linie (dort Schulleitungen), von Schulsekretariaten (Gemeindeangestellte) und von übergeordneten Gremien (z. B. Schulpflege, Schulkommissionen) übernommen, als das in klassischen Verwaltungseinheiten der Fall ist. Bei den Mittel- und Berufsschulen sind es neben den Rektoren/innen noch Adjunkte/innen und Sekretariatsmitarbeitende, die mit HR-Aufgaben betraut sind. Diese Personen sind nicht den HR FTE zugerechnet.

Das HR des Amtes für Jugend und Berufsberatung ist dezentral organisiert. Nebst den Mitarbeitenden im zentralen HR gibt es HR-Geschäftsstellen in den Regionen (teilweise mit einer eigenen HR-Leitung). Die HR-Leitung AJB führt die Personen im zentralen HR direkt, die anderen HR-Mitarbeitenden sind ihr im Sinne eines Stab-Linien-Modells fachlich unterstellt (Matrixorganisation).

Sowohl im Mittelschul- und Berufsbildungsamt als auch im Volkschulamt gibt es jeweils eine Organisationseinheit, welche sich um die Schulen resp. das Lehrpersonal kümmert – zusätzlich zu den HR-Verantwortlichen, welche das Verwaltungspersonal der Ämter betreuen. Im Arbeitsverhältnis der Lehrpersonen sind nebst dem Kanton weitere Beteiligte involviert (z. B. Schulpflege/Schulkommission, Schulleitung). Eine Weisungsbefugnis der HR-Fachperson im VSA gegenüber Personalverantwortlichen in Schulen besteht nur im Rahmen des Gesetzes.

In der Bildungsdirektion (Generalsekretariat und Ämter) sind insgesamt 104 Mitarbeitende (82.3 FTE) für HR-Aufgaben zuständig. Mit diesen HR-FTE werden 24’712 Anstellungsverhältnisse (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 162) betreut, was einen HR-Quotienten von 1:226 ergibt. Dieser sehr hohe HR-Quotient (d. h. wenige HR-Fachpersonen betreuen eine hohe Zahl von Mitarbeitenden) lässt sich mit der hohen Anzahl an Lehrpersonen und deren besonderer Situation erklären.

In der Verwaltung der BI (ohne Schulen) sind 34 HR-Fachpersonen mit 22.9 FTE im Einsatz. Sie betreuen 1'369 Anstellungsverhältnisse, was einem HR-Quotienten von 1:50 (inkl. Anteil Personalamt) entspricht. Es gilt allerdings zu bedenken, dass durch das HR der Verwaltung auch Leistungen für die Schulen erbracht werden.

5.2.6.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken werden u. a. die Nähe in der Beratung, der gute Überblick im HR (dezentrale Organisation mit guten Controlling-Mechanismen), die gute Vernetzung, das Prozessmanagement sowie im Amt für Jugend und Berufsberatung zusätzlich u. a. der gute Stand bezüglich HR-Strategie, Personalplanung sowie Personalcontrolling und die Innovationsstärke genannt.

Die BI verfügt über ein modernes System zur Beurteilung der Mitarbeitenden. Es besteht auch die Möglichkeit zum Bottom-up Feedback für die Vorgesetzte durch die Mitarbeitenden. Ebenfalls wertvoll sind das Programm Perspektivenwechsel und der Coaching-Prozess (inkl. Coaching-Portfolio). Auch in der BI besteht eine ausgeprägte Prozesskultur. Die Prozesse sind zudem im IKS abgebildet.

Das AJB hat wichtige Grundsatzfragen in einem HR-Zielbild geklärt. Dort wird auch die Entwicklung des HR im AJB aufgezeigt: «Von einer ursprünglich administrativen Orientierung rückt die Beratung seitens HR immer stärker in den Fokus.» Zudem verfügt das AJB über eine sehr hohe Prozesskompetenz. Alle HR-Prozesse sind standardisiert, dokumentiert und veröffentlicht. Das vom Amt entwickelte HR-Cockpit (HR-Reporting von Personal- und Führungskennzahlen) kann auch als Best Practice bezeichnet werden.

Auch das Volksschulamt verfügt für das Lehrpersonal über eine weit entwickelte Prozesskultur und hat alle Prozesse standardisiert und dokumentiert. Aufgrund der speziellen Gegebenheiten (Kompetenzverteilung mit den Schulleitungen und Gemeinden) ist es für das Volksschulamt schwierig, Leistungen zu nennen, welche anderen Organisationseinheiten empfohlen/weitergegeben werden können. Das gleiche gilt auch für das Mittelschul- und Berufsbildungsamt in Bezug auf die Schulen. Gleichwohl verfügt das MBA über gute Instrumente betreffend Personaltrennung, ein fortschrittliches IT-Tool für die Anstellung (Puls Avanti) sowie für individuelle Lohnerhöhungen und Einmalzulagen (ILEZ-Tool).

Primäre Verbesserungspotenziale werden z. B. in den Prozessen an den Schnittstellen gesehen (teilweise Doppelspurigkeiten) und in der Delegation von Zuständigkeiten in administrativen Angelegenheiten (z. B. Unterschrift von Personalbeauftragter bei Beschäftigungsgradwechsel, auch wenn Stellenplan nicht überschritten wird). Zudem wird hinsichtlich Optimierungen das Thema Digitalisierung – insbesondere in den befragten Ämtern – stark in den Fokus gestellt.

5.2.6.3 Kundensicht

Aus Sicht der Führungskräfte ist das HR vorwiegend ein Dienstleister für administrative Themen und rechtliche Fragen. Die kompetente Beratung in allen administrativen Belangen wird auch als Stärke aufgeführt. Eine weitere Aufgabe wäre aus Sicht der Teilnehmenden die Führungsunterstützung im Bereich Personalentwicklung. Dieser Aspekt der Führungsunterstützung wird aus der Sicht der befragten Führungskräfte jedoch gar nicht umgesetzt. Ein weiteres Verbesserungspotenzial wird in den zum Teil komplizierten Strukturen gesehen. Die Teilnehmenden sind der Meinung, dass die Digitalisierung vorangetrieben werden muss, damit die Prozesse vereinfacht werden können.

Die Mitarbeitenden schätzen das HR, auch wenn wenige Berührungspunkte existieren. Die meisten Anliegen zu Personalthemen (z. B. Weiterbildung,) werden direkt mit dem Vorgesetzten besprochen und erledigt. Im Allgemeinen wird das HR mit administrativen Prozessen gleichgesetzt. Die administrative Hilfestellung und die schnellen Antwortzeiten werden auch als Stärke aufgeführt. Als weitere Stärke werden das Angebot an vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten und die verschiedenen Angebote im Bereich BGM genannt. Wünschenswert wären aus Sicht der Mitarbeitenden Grundlagen bzw. aktuelle Dokumente zu verschiedenen HR-Themen, anhand derer sich die Mitarbeitenden selbst informieren können.

5.2.7 Baudirektion

5.2.7.1 Organisation

Das zentrale HR in der Baudirektion (BD) ist als Stabstelle organisiert und gliedert sich in die beiden Stabsfunktionen HR-Controlling und Assistenz HR-Leitung sowie in die Bereiche Personalentwicklung und Berufsbildung (PE+BB), HR-Beratung sowie Administration und Prozesse (A+P). Die Leiterin HR ist Mitglied der Geschäftsleitung und direkt dem Baudirektor unterstellt. Das zentrale HR der BD ist für das operative und strategische HR in der Direktion verantwortlich. Es sind keine dezentralen HR-Einheiten vorhanden.

Das HR der BD verfügt über insgesamt 15.1 FTE, aufgeteilt auf 18 Mitarbeitende. Bei aktuell 1'831 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 203) entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:86 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen). Erwähnenswert sind rund 220 Lehrpersonen, bei welchen spezifische personalrechtliche und administrative Themen zu beachten sind.

In der BD werden über 1'100 zusätzliche Anstellungsformen (SAP-Anstellungen) wie Praktikanten, Kommissionsmitglieder, Entschädiger etc. betreut. Diese Anstellungsformen sind nicht in der Berechnung der HR-Quotienten berücksichtigt.

5.2.7.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken ihres HR sehen die Interviewten die vorhandene Abstimmung zwischen HR-Rollen und interne Nähe (kurze Entscheidungswege im HR), den informellen Austausch, die Kundennähe, die Klarheit der Rollen, die Einheitlichkeit im HR-Verständnis und HR-Auftritt, die Verankerung von HR in der Organisation und die Umsetzungsstärke.

Die Personalstrategie der BD ist optimal in die Rahmenbedingungen des Kantons eingebettet und mit anderen Grundsatzdokumenten (BD-Strategie, BD-Vision, BD-Leitbild mit den darin formulierten Werten und Leitsätzen, BD-Führungsgrundsätze, HR-Vision und HR-Mission sowie Führungsinstrumente) abgestimmt. Best Practices im HR-BD sind nach Auskunft der Interviewpartner/innen: Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), Förderprogramme für Fach- und Projektspezialisten (CAS FH BD Akademie), das Praktikantenkonzept, die Berufsbildung (für eigene Berufe BD), das Pooling von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen (Know-how Vermittlung) sowie der schlanke und klare Prozess zur Erarbeitung des Personalbudgets. Zudem ist auch bei der BD ein ausgeprägtes Denken in Prozessen etabliert.

Als Verbesserungspotenziale nennen die Befragten den gezielten Ausbau der HR-IT. HR-BD will sich noch mehr fokussieren und seine Themen priorisieren, damit es eine hohe Wirksamkeit erzielt.

5.2.7.3 Kundensicht

Aus Sicht der Führungskräfte ist beim HR der BD ein sehr grosses Know-how und viel Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitenden vorhanden, zudem können durch die Zentralisierung Themen mit Professionalität umgesetzt werden. Aus Sicht der Führungskräfte agiert das HR mit angemessener Nähe bei der Unterstützung in der Führungsarbeit, ohne die Freiräume einzuschränken. Verbesserungspotentiale sind aus Sicht der Teilnehmenden auf Ebene des zu starren und veralteten Personalrechts zu suchen, welches keine ausreichend marktwirtschaftlichen Bedingungen zulässt.

Aus Sicht der Mitarbeitenden werden die gute administrative Unterstützung und die raschen Antwortzeiten genannt. Erwähnt werden zudem die Nähe und die unkomplizierten Kommunikationswege in den Ämtern. Als weitere Stärke sind die Weiterbildungsmöglichkeiten (BD Akademie) und die verschiedenen Angebote im Bereich BGM zu nennen. Die attraktiven Arbeitsbedingungen, wie Home-Office, moderne Arbeitszeitmodelle oder Dienstaltersgeschenke werden von den Mitarbeitenden auch sehr geschätzt. Die Erarbeitung einer Fachlaufbahn, die Personen mit Fachexpertise Entwicklungsperspektiven eröffnet, wird als wünschenswert eingestuft.

5.2.8 Staatskanzlei

5.2.8.1 Organisation

Die Rolle des HR in der Staatskanzlei nimmt die Abteilung Personal und Finanzen wahr. Der Leiter der Abteilung ist direkt der Staatschreiberin unterstellt und Mitglied der GL der Staatskanzlei. Die Abteilung ist für das Personalmanagement und die Finanzen der Staatskanzlei verantwortlich. HR rekrutiert und unterstützt die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Staatskanzlei und bereitet Lernende auf den Berufsalltag vor. HR ist für alle administrativen Aufgaben zuständig, die nicht vom Personalamt (PA) getragen werden Zudem wirkt HR bei der direktionsübergreifenden kantonalen Personalstrategie mit.

Im HR der Staatskanzlei arbeiten zwei Personen mit insgesamt 1 FTE und betreuen die insgesamt 64 Anstellungsverhältnisse der Staatskanzlei (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 4). Der HR-Quotient liegt entsprechend bei 1:53 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

5.2.8.2 Stärken und Verbesserungspotenziale: Selbsteinschätzung des HR

Als Stärken ihres HR sieht die Staatskanzlei im Sinne einer Selbsteinschätzung die individuelle Personalbetreuung und -beratung. Dies wird als bemerkenswert eingestuft, da die Staatskanzlei eine grosse Vielfalt an unterschiedlichen Stellen aufweist. Des Weiteren werden die Koordination der HR-Projekte durch HR-Konferenzen auf Ebene Kanton erwähnt (z. B. während der Corona-Zeit wurden sehr schnell Gesetzesgrundlagen geschaffen), welche sich sehr gut etabliert und als lösungsorientiert und handlungsfähig erwiesen haben. Insbesondere die Personalbetreuung (Case Management, Wertschätzung, Pflege der Kontakte mit Führungskräften und Mitarbeitenden) sind als Best Practices in der Staatskanzlei etabliert.

Primäre Verbesserungspotenziale liegen in der Optimierung der Personaladministration, deren Prozesse oft vielen manuelle Schnittstellen aufweisen und im Aufbau eines professionellen Personalcontrollings (z. B. Entwicklung von einheitlichen Personalkennzahlen). Diese Verbesserungspotenziale beziehen sich sowohl auf die Staatskanzlei selber als auch auf die Ebene Kanton.

5.2.8.3 Kundensicht

Die Kundensicht wurde bei der Staatskanzlei nicht erhoben.

5.3 Vergleich der HR-Organisationen und Erkenntnisse der Ist-Analyse

5.3.1 Organisation

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Das zentrale HR der JI ist eine Abteilung des Generalsekretariats (GS) und agiert als Drehscheibe zwischen den Ämtern der Direktion und dem kantonalen Personalamt (PA). Der HR-Leiter der Direktion ist direkt der Generalsekretärin unterstellt. Das zentrale HR berät die Direktionsvorsteherin in HR-Fragen, stellt die Umsetzung einer einheitlichen Personalpolitik in der Direktion sicher, nimmt die Interessenvertretung von HR-Anliegen der JI auf gesamtkantonaler Ebene war, berät und unterstützt die dezentralen Personalverantwortlichen sowie die Linienvorgesetzen und Mitarbeitenden vom GS in HR-Themen. Zudem erarbeitet das zentrale HR wichtige strategischen HR-Grundlagen für die ganze Direktion. Die dezentralen HR-Einheiten der JI sind als Stabstellen oder Fachbereiche in die jeweilige Rahmenstruktur der Ämter bzw. Bereiche eingegliedert. Die Leitungen sind entweder Mitglied der Geschäftsleitung oder der erweiterten Geschäftsleitung des entsprechenden Amtes bzw. Bereichs. Das dezentrale HR ist weitgehend für das gesamte HR in den Ämtern, Bereichen zuständig, wobei die operativen HR-Tätigkeiten mehrheitlich einen Schwerpunkt bilden. Das HR grosser Ämter befasst sich auch mit strategischen HR-Aufgaben und Projekten in enger Zusammenarbeit mit dem HR GS.	Das dezentrale HR der Sicherheitsdirektion wird von der HR-Leiterin geführt. Sie ist direkt dem Generalsekretär unterstellt. Sie berät auch den Direktionsvorsteher direkt. Das HR auf der Stufe Direktion ist neben HR-strategischen und rechtlichen Fragestellungen für die gesamte Sicherheitsdirektion (Zentralverwaltung und Ämter) auch für das operative HR der Zentralverwaltung und des Sportamts zuständig. Zudem ist die HR-Leiterin in Projekte der kantonalen Verwaltung (Personalamt) eingebunden. Die Ämter (KAPO, Strassenverkehrsamt, Migrationsamt, Amt für Militär und Zivilschutz, Sozialamt) mit Ausnahme des Sportamts verfügen über ein dezentrales HR, das fachlich der HR-Leiterin der DS und mit Ausnahme der KAPO disziplinarisch der Amtsleitung unterstellt und in der Geschäftsleitung des Amts vertreten ist. Das dezentrale HR ist weitgehend für das gesamte HR in den Ämtern zuständig, wobei der Schwerpunkt auf der operativen HR-Tätigkeit liegt. Dabei ist die Situation in der KAPO wegen ihrer Grösse und ihrem 7x24 Einsatz der Polizisten eine sehr spezielle.	Das HR der Finanzdirektion übernimmt die HR-seitige Betreuung der Mitarbeitenden der Direktion. Durch die organisatorische Zugehörigkeit des HR der Finanzdirektion zum Personalamt lassen sich die HR-Tätigkeiten für die Direktion und die HR-Tätigkeiten für den gesamten Kanton nicht gänzlich trennen. Das Personalamt nimmt HR-Aufgaben für den ganzen Kanton wahr. Das Personalamt stellt HR-Grundlagen zur Verfügung und unterstützt die Direktionen in der HR-Arbeit. Gemäss Personalgesetz wirkt das Personalamt auf den rechtsgleichen und einheitlichen Vollzug des Personalrechts der Gesamtverwaltung hin.	Das HR der Volkswirtschaftsdirektion ist dezentral organisiert. Die HR-Leiterin ist direkt dem Generalsekretär unterstellt, ist aber auch in engem Kontakt mit der Direktionsvorsteherin. Das HR des Generalsekretariats VD ist für das operative HR der Zentralverwaltung zuständig und behandelt – bei Bedarf in Abstimmung mit den Amtsleitungen der Ämter – HR-strategische und rechtliche Fragestellungen für die gesamte Volkswirtschaftsdirektion (Generalsekretariat, Ämter, ZVV). Zudem ist die HR-Leiterin in Projekte der kantonalen Verwaltung (Personalamt) eingebunden. Beide Ämter (Amt für Wirtschaft & Arbeit, Amt für Verkehr) und der ZVV verfügen über ein dezentrales HR, das fachlich der HR-Leiterin der VD und mit Ausnahme des ZVV disziplinarisch der Amtsleitung unterstellt und in der Geschäftsleitung des Amts vertreten ist. Das dezentrale HR ist weitgehend für das gesamte HR in den Ämtern zuständig, wobei der Schwerpunkt auf der operativen HR-Tätigkeit liegt. Dabei ist die Situation im AWA wegen seiner Grösse und seiner Nähe zur Privatwirtschaft eine sehr spezielle.

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Das zentrale HR der Gesundheitsdirektion wird von der HR-Leiterin geführt. Sie ist direkt dem Generalsekretär unterstellt und Mitglied der Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion. Das zentrale HR ist für das operative HR in den drei Geschäftsfeldern (Generalsekretariat, Gesundheitsversorgung und Medizin) zuständig und behandelt – bei Bedarf in Abstimmung mit den Amtsleitungen der Ämter – HR-strategische und rechtliche Fragestellungen für die gesamte Gesundheitsdirektion (Geschäftsfelder und Ämter). Die vier Ämter (Kantonales Labor, Kantonale Heilmittelkontrolle, Veterinäramt und Kantonsapotheke) verfügen über ein dezentrales HR, das fachlich der HR-Leiterin, disziplinarisch aber jeweils den Amtsleitungen unterstellt ist. Das dezentrale HR in den Ämtern ist für das operative HR in den Ämtern zuständig.	Das HR der Bildungsdirektion ist dezentral organisiert. In allen Einheiten sind HR-Verantwortliche für das Verwaltungspersonal beschäftigt. Bei zwei Ämtern sind die Zuständigkeiten für die Personalgeschäfte delegiert; für das Volksschulamt betreffend das Lehrpersonal und für das Mittelschul- und Berufsbildungsamt für die Mittel- und Berufsfachschulen. Aufgrund der Grösse des Amts für Jugend und Berufsberatung ist die Zuständigkeit für die operativen Personalgeschäfte bezüglich der regionalen Geschäftsstellen ebenfalls delegiert worden. Für das „Verwaltungspersonal“ aller Ämter (inkl. AJB Zentralverwaltung) übernimmt das HR des Generalsekretariat eine wichtige Rolle. Die HR-Verantwortlichen der Ämter kümmern sich als Businesspartner um die Beratung der Führungskräfte vor Ort und um administrative Tätigkeiten. Das HR des Amtes für Jugend und Berufsberatung ist dezentral organisiert. Nebst den Mitarbeitenden im zentralen HR gibt es HR-Geschäftsstellen in den Regionen (teilweise mit einer HR-Leitung). Sowohl im Mittelschul- und Berufsbildungsamt als auch im Volkschulamt gibt es jeweils eine Organisationseinheit, welche sich um die Schulen resp. das Lehrpersonal kümmert – zusätzlich zu den HR-Verantwortlichen, welche das Verwaltungspersonal der Ämter betreuen. Im Arbeitsverhältnis der Lehrpersonen sind nebst dem Kanton weitere Beteiligte involviert (z. B. Schulpflege/Schulkommission, Schulleitung).	Das HR der Baudirektion ist zentral organisiert. Das HR ist als Stabstelle organisiert und gliedert sich in die beiden Stabsfunktionen HR-Controlling und Assistenz HR-Leitung sowie in die Bereiche Personalentwicklung und Berufsbildung (PE+BB), HR-Beratung sowie Administration und Prozesse (A+P). Die Leiterin HR ist Mitglied der Geschäftsleitung und direkt dem Baudirektor unterstellt. Das zentrale HR der BD ist für das operative und strategische HR in der Direktion verantwortlich. Es sind keine dezentralen HR-Einheiten vorhanden.	Die Rolle des HR in der Staatskanzlei nimmt die Abteilung Personal und Finanzen wahr. Der Leiter der Abteilung ist direkt der Staatschreiberin unterstellt und Mitglied der GL der Staatskanzlei. Die Abteilung ist für das gesamte HR und die Finanzen der Staatskanzlei verantwortlich. Zudem wirkt HR bei der direktionsübergreifenden kantonalen Personalstrategie mit.

5.3.2 Ressourcen

	JI	DS	FD	VD	GD	BI	BD	SK	Kanton
Anstellungen[1]	2’009	5’036	1’041	1'030	451	24’712	1’831	64	36’174
HR-Headcount[2]	31	54	55	21	9	104	18	2	294
HR FTE	25.6	45.1	47.9	16.8	4.9	82.3	15.1	1	238.70

Bemerkungen

1 Anstellungen gemäss Geschäftsbericht 2019 per 31.12.2019 (Entscheid HRK vom 23.11.2020).

2 HR FTE per 31.12.2019 gemäss Meldungen der Direktionen/Staatskanzlei und Definition im E-Mail René Horlacher vom 25.11.2020.

Rückmeldungen

Korrektur BD gemäss E-Mails von Thomas Eschbach vom 24.11.2020 und 26.11.2020.

Bestätigung SK gemäss E-Mail von Marc Renold vom 24.11.2020.

Korrekturen Anstellungen und Bestätigung VD gemäss E-Mail von Maya Geiser vom 24.11.2020 sowie Telefonat vom 25.11.2020.

Korrektur GD gemäss E-Mail von Maya Zimmermann vom 26.11.2020.

Korrektur FD gemäss E-Mail von Edith Wehrli vom 26.11.2020.

Korrektur JI gemäss E-Mail von Mario Meile vom 27.11.2020 und Telefonat vom 8.12.2020.

Korrektur BI gemäss E-Mail und Telefonat mit Bettina Gubler vom 3.12.2020.

Korrektur DS gemäss E-Mail von Hanife Zenuni vom 7.12.2020 und Telefonat vom 22.12.2020.

Bereinigung gemäss Teams-Call mit PA, DS und BI vom 12.1.2021.

5.3.3 Strategie/Politik

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Es ist keine spezifische HR-Strategie auf Ebene JI vorhanden. Ein wichtiges Dokument ist das Leitbild «Unsere Arbeitswelt JI», welches eine gemeinsame Haltung und verbindliche Standards zur Organisations- und Führungskultur der JI vorgibt. Für JuWe existiert eine HR-Strategie 2019/2020, ein Leitbild und ein eigenes Team- und Serviceverständnis fürs HR. Fürs HRA gibt es keine HR-Strategie. Es gibt diverse Arbeitspapiere, welche die Basis für die HR-Arbeit bilden. Ein Papier zeigt die HR-Ziele 2020 und die entsprechenden Initiativen auf. Bei der Staatsanwaltschaft ist keine HR-Strategie vorhanden. Die strategischen HR-Ziele und HR-Massnahmen werden in einer HR-Roadmap beschrieben, welche aus der Strategie der Staatsanwaltschaft abgeleitet ist.	Eine HR-Strategie auf Stufe Direktion existiert nicht, ebenso wenig ein Leitbild oder eine Vision. Die KAPO hat als einziges Amt eine HR-Strategie, welche aber eher Leitbild-Charakter hat. Das StVA hat ein HR-Leitbild, welches kulturprägend ist. Die übrigen Ämter haben weder eine HR-Strategie noch ein Leitbild/Vision.	Die Aufgaben des Personalamts sind teilweise im Personalrecht festgelegt und teilweise historisch gewachsen. Die HR-Strategie wird vom Regierungsrat festgelegt und durch das Personalamt zusammen mit den Direktionen erarbeitet. Ebenfalls sind eine Vision, Entwicklungsrichtungen und Führungsgrundsätze festgelegt. Als weitere Grundsatzdokumente sind die beiden Regierungsratsbeschlüsse Nrn. 907/2019 und 1170/2019 zu nennen. Für das HR FD gibt es z. B. einen Leistungskatalog, der strukturiert nach Themen die Dienstleistungen des HR aufzeigt. Auf dieser Ebene existierten keine HR-Strategie und auch kein explizites Leitbild/Vision.	Eine HR-Strategie auf Stufe Direktion existiert nicht, ebenso wenig ein Leitbild oder eine Vision. Nur das HR des AWA hat ein Dokument Selbstverständnis Personal & Organisation erarbeitet und eingeführt. Es gibt auch eine Personalpolitik und ein Leitbild, bestehend aus definierten Grundwerten und den Führungsgrundsätzen des AWA.

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
In dem Dokument «Personalstrategische Grundsätze der Gesundheitsdirektion» sind Grundwerte für HR und Personalarbeit im Sinne eines Leitbilds festgehalten. Die Gesundheitsdirektion agiert im Rahmen der kantonalen HR-Politik und HR-Strategie und verfolgt bewusst keinen separaten Weg. VA: Eine separate HR-Strategie oder -Politik besteht nicht. Das HR orientierte sich am Leitbild des Veterinäramts sowie an der daraus abgeleiteten Arbeitsanweisung zur Personalpolitik des Veterinäramts Die übrigen Ämter haben weder eine HR-Strategie noch ein Leitbild/Vision.	Eine HR-Strategie auf Stufe Direktion existiert nicht. Bei vergangenen Reorganisationen hat man sich bewusst dagegen entschieden. Auch auf die Erarbeitung eines Leitbildes oder einer Vision wird verzichtet. Das Commitment auf der obersten Führungsebene dazu ist nicht gegeben. Auch in den Ämtern gibt es keine HR-Strategie im engeren Sinne. Das Amt für Jungen und Berufsberatung hat aber ein HR-Zielbild erarbeitet, in welchem u. a auch die strategischen Stossrichtungen abgebildet sind.	Die Personalstrategie des Kantons Zürich gibt die Leitplanken der Personalstrategie der BD vor. Diese zeigt die Haltung und die Ausrichtung der BD im Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Im Rahmen der Strategie findet eine Umfeld-Analyse statt, welche die strategischen Herausforderungen definiert. Die BD setzt darüber hinaus eigene HR-Schwerpunkte und richtet sich nach den langfristigen Zielen des Kantons aus. Im Fokus stehen die strategischen Schwerpunkte für 2015-2020.	Es gibt keine Grundsatzdokumente zum HR auf Stufe Staatskanzlei (keine Vision, Strategie, Leitbild oder ähnlich). Das HR der Staatskanzlei orientiert sich an den HR-Grundlagen des Kantons. Es entwickelt nur eigene Themen, wenn es für die dezentrale Bearbeitung nötig ist.

5.3.4 Governance

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Direktion: Der Leiter HR ist Mitglied der Geschäftsleitung des GS. Vom HR-Leiter wird die Verankerung in die oberste Führungsebene des GS als sehr gut bezeichnet, unter anderem auch, weil ein hohes Interesse der Direktionsvorsteherin an HR-Themen vorhanden ist. Ämter: Die HR-Leiterin ist bei der JuWe und beim HRA Mitglied der Geschäftsleitung des Amtes. In der Staatsanwaltschaft ist die HR-Leiterin Mitglied in der erweiterten Geschäftsleitung und hat Mitspracherecht bei personellen Themen. Die dezentralen HR-Einheiten sind dem HR-GS disziplinarisch nicht unterstellt. Fachlich findet eine gegenseitige Abstimmung auf Kooperationsbasis statt. Die dezentralen HR-Einheiten verfügen über grosse Gestaltungspielräume. Bei einigen wenigen, übergeordneten Themen (z. B. Führungsgrundsätze) bestehen fachliche Vorgaben aus der Direktion. Das zentrale HR nimmt somit eher eine fachliche Beratungs- und Koordinationsrolle innerhalb des Netzwerks der Direktion wahr als eine explizite Führung.	Direktion: die HR-Leiterin ist Mitglied der Geschäftsleitung des Generalsekretariats. Durch die meist vertraulichen Sachgeschäfte im Bereich HR hat die HR-Leiterin einen engen und guten Kontakt zum sowie regen Austausch mit dem Direktionsvorsteher. Ämter: HR ist mit Ausnahme der KAPO und des Sportamts Mitglied der Geschäftsleitung und berichtet disziplinarisch an die Amtsvorsteherin bzw. den Amtsvorsteher, im StVA sogar als Linien- und nicht als Stabsfunktion wie in den anderen Ämtern. Das HR der Direktion verfügt über eine fachliche Weisungsbefugnis gegenüber dem HR der dezentralen Einheiten (Ämter) der DS. Basis bildet die Regelung der Zuständigkeiten in der Organisationsverordnung DS, die Kompetenzregelung und teilweise Anordnungen der Direktion, z. B. Weisungen, Richtlinien und Direktionsverfügungen etc.	Auf Ebene Finanzdirektion ist die Chefin Personalamt in der Geschäftsleitung FD vertreten. Auf Ebene Personalamt ist die Leiterin des HR FD in der Geschäftsleitung vertreten. Entgegen anderen Direktionen ist die Leiterin des HRM Finanzdirektion nicht direkt dem Direktionsvorsteher oder dem Generalsekretariat unterstellt. Die Finanzdirektion und das Personalamt haben gemäss § 148 VVO ein Weisungsrecht betreffend die rechtsgleiche Anwendung des Personalrechts. Dieses wird allerdings in der Realität wenig genutzt, vielmehr wir eine gemeinsame Haltung gesucht. Ein direktes Weisungsrecht gegenüber den HR-Bereichen in den Verwaltungseinheiten im Einzelfall besteht dagegen nicht. Die Leiterin HR FD hat für ihr eigenes Team sowohl die fachliche als auch disziplinarische Führungsverantwortung. Das Team Shared Services FD ist ihr nicht unterstellt.	Direktion: HR ist nicht Teil des Leitungsteams der VD, sondern ist Teil der Geschäftsleitung des Generalsekretariats. Durch die meist vertraulichen Sachgeschäfte im Bereich HR hat die HR-Leiterin dennoch engen und guten Kontakt zur Direktionsvorsteherin. Ämter: HR ist mit Ausnahme des ZVV Mitglied der Geschäftsleitung und berichtet disziplinarisch an die Amtsvorsteherin bzw. den Amtsvorsteher, im AWA sogar als Linien- und nicht als Stabsfunktion wie in den anderen Ämtern. Die HR-Leiter der Ämter (inkl. ZVV) berichten fachlich an die Leiterin HR der Direktion. Das HR der Direktion verfügt über keine formelle Weisungsbefugnis gegenüber dem HR der dezentralen Einheiten (Ämter, ZVV) der VD. Das zentrale HR nimmt somit eher eine fachliche Beratungs- und Koordinationsrolle innerhalb des Netzwerks wahr als eine explizite Führung. Es geht aber auch um die Einhaltung des Personalrechts (z. B. wer Verfügungen erlassen kann).

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Direktion: Die Leiterin HR ist Mitglied der Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion. Es besteht ein enger und sehr guter Austausch in der Geschäftsleitung. Ämter: Das dezentrale HR in den Ämtern ist der HR-Leiterin fachlich, nicht aber disziplinarisch unterstellt. Die Personalbereichsleiterin der Kantonsapotheke ist dem Amtsleiter der Kantonsapotheke unterstellt und nicht Mitglied der Geschäftsleitung. Die Kantonale Heilmittelkontrolle hat die personellen Aufgaben (HR) als Auftrag an die Kantonsapotheke übertragen. Der Verantwortliche HR und Finanzen des Kantonalen Labors ist dem Bereichsleiter Dienste des Kantonalen Labors unterstellt, der Mitglied der Geschäftsleitung ist. VA: Die Amtsleiterin selbst übt die Funktion der HR-Leitung aus. Ihr unterstellt ist ein Teamleiter Personal & Finanzen (künftig Amtsstableiter), der Mitglied der Amtsleitung ist.	Direktion: Die Personalbeauftragte ist Teil des Führungsteams der Direktionsvorsteherin und ist in regelmässigem persönlichem Austauschmit ihr. Sie ist direkt der Generalsekretärin unterstellt und Mitglied des Leitungsgremiums des Generalsekretariats und der Direktion. Ämter: In den Ämtern ist das HR jeweils Teil der (erweiterten) Geschäftsleitung oder wird bei Entscheidungen auf dieser Stufe gut eingebunden. Die HR-Verantwortlichen der Ämter sind der Personalbeauftragten nicht disziplinarisch unterstellt. Eine Fachweisung hingegen besteht. Die Personalbeauftragte und ihr Team sind bspw. verantwortlich für die Einhaltung des Personalrechts und der definierten HR-Standards. Sämtliche Verfügungen werden zentral im GS auf Antrag der Ämter erlassen (§ 10 OV BI) Der Stellenplan ist ebenfalls in der Verantwortung des HR der Direktion. Ausserdem übernimmt das HR der Direktion eine koordinative und beratende Rolle.	Direktion: Die HR-Leitung wird durch den Regierungsrat gewählt und ist Mitglied der Geschäftsleitung der Baudirektion. HR wird in die wichtigsten Entscheidungsprozesse einbezogen. HR ist zudem in wichtigen Projekten (z. B. Weiterentwicklung Immobilienmanagement WIM) oder Gremien (GL-Sitzungen, Klausuren) vertreten. Bei neu gebildeten Arbeitsgruppen wird in der Regel sichergestellt, dass HR auch dabei ist. Die HR-Leiterin führt regelmässige Gespräche mit dem Baudirektor (bilaterale Gespräche, alle 2 Wochen).	Der Leiter HR ist zusammen mit den anderen Leitenden der Abteilungen Mitglied der Geschäftsleitung der Staatskanzlei. HR ist sehr gut in der obersten Führungsebene der Staatskanzlei verankert.

5.3.5 Rollen

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen Auf Direktionsebene gibt es kein HR-Geschäftsmodell. Auch nicht auf Ebene GS. Dort sind zurzeit noch keine Rollen definiert bzw. das Denken in Rollen ist noch nicht etabliert. Der Aufbau von Rollen wird mit einer neuen Teamstruktur angestrebt. JuWe arbeitet auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells mit der Aufteilung nach Fachthemen. Die Rollen entsprechen den Abteilungen im HR. Im HRA gibt es kein kommuniziertes Rollenmodell. Das HR orientiert sich in Grundzügen am HR-Business Partner Modell von Ulrich mit den Rollen HR-Geschäftsleitung, Strategischer Partner, Change Agent, Ansprechpartner für Mitarbeitende und Kompetenzzentrum in HR-Belangen. In der Staatsanwaltschaft ist kein konkretes Geschäftsmodell in Anwendung. Es gibt die Kompetenzmatrix, die über die verschiedenen Personalgeschäfte zu den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten Auskunft gibt.	**HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen** Es gibt weder auf Kantons- oder Direktionsnoch auf Stufe der Ämter ein HR-Geschäftsmodell. Im HR der DS wird auch nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet.	**HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen** Bisher gibt es kein explizites HR-Geschäftsmodell – weder auf Ebene Finanzdirektion noch auf Ebene Kanton.	**HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen** Es gibt weder auf Kantons- oder Direktionsnoch auf Stufe der Ämter ein HR-Geschäftsmodell. Im HR der VD wird auch nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet. Der Begriff der Rolle wird nicht als ein Strauss ähnlicher Aufgaben, welche Teile einer Funktion sind, verwendet, sondern als Funktion selbst. Daher entsprechen die Rollenbezeichnungen 1:1 den Funktionsbezeichnungen HR-Leiter/in, HR-Administration etc. Massgebend hierzu ist das Dokument Matrix «Aufgaben der HR-Rollen in den Direktionen des Kantons Zürich».

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen Es gibt weder auf Kantons- oder Direktionsnoch auf Stufe der Ämter ein HR-Geschäftsmodell. Im HR der GD wird auch nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet.	**HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen** Es ist kein explizites HR-Geschäftsmodell vorhanden. Die Rollen können aber benannt und die Aufgaben zugeordnet werden. Stellenbeschreibungen in der üblichen Form sind vorhanden und grösstenteils aktuell.	**HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen** Es ist kein spezifisches HR-Geschäftsmodell vorhanden, das die Rollen und Leistungsbeziehungen beschreibt. Mit Organigramm und Prozessbeschreibungen sind die wesentlichen Aspekte in diesem Zusammenhang definiert. Es gibt es unterschiedliche HR-Konzepte wie etwa ein Führungskonzept, Berufsbildungskonzept, Praktikantenkonzept, Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement usw. Dort sind die entsprechenden Rollen beschrieben.	**HR-Geschäftsmodell/Aufgaben der Rollen** Auf Stufe Staatskanzlei ist kein HR-Geschäftsmodell vorhanden. Es wird nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet.

5.3.6 Kunden

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Direktion: Die Ansprechpersonen sind nach Ämtern, Bereich und Fachthemen organisiert. Kundengruppen sind die Direktunterstellten der Direktionsvorsteherin, Vorgesetzte und Mitarbeitende sowie die dezentralen HR-Einheiten. **Ämter:** In der JuWe ist die Leiterin HR Ansprechperson für die GL der JuWe. Es gibt keine fixen Ansprechpartner für die anderen Kundengruppen (FK und MA). Die Anfragen und Anliegen der Kunden werden nach Ressourcen und Fähigkeiten verteilt. Im HRA ist die HR-Leiterin Ansprechperson für die Mitarbeitenden, Führungskräfte und Amtsleitung. In der Staatsanwaltschaft geht die Geschäftsleitung bei Anliegen zur HR-Leiterin. Das Kader und die Führungskräfte wenden sich bei persönlichen Anliegen an die HR-Leiterin, bei administrativen Anliegen an die Personalfachverantwortlichen im Personaldienst oder an die Amtsstellensekretariate. Mitarbeitende gelangen primär zu den Amtsstellensekretariaten oder zu den Personalfachverantwortlichen.	**Direktion:** Die Leiterin HR-DS ist Ansprechpartner des Direktionsvorstehers, des Generalsekretärs, der Amtsvorsteher/innen, der Eichmeister/innen der HR-Leiter/innen der Ämter bzw. deren HR-Mitarbeitenden und Abteilungschefs/innen sowie internen und externen Stellen. Die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen des Generalsekretariats, Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben HFK und des Sportamts und ihre J&S Leiter/innen werden in erster Linie von den beiden Mitarbeiterinnen der HR-Leiterin DS betreut und beraten. **Ämter:** In den kleinen Ämtern ist der/die HR-Leiter/in für alle Hauptansprechpartnerin. Die Linienvorgesetzten wenden sich aber auch direkt an die dem HR-Leiter unterstellten HR-Verantwortlichen, wenn vorhanden. **KAPO:** In der KAPO ist dies formal durch den Dienstweg geregelt. So richtet z. B. der Hauptabteilungsleiter Kommandobereich 1 seine HR-Fragen direkt an die HR-Abteilungsleiter, welche die Fragen dann durch die entsprechende Dienststelle abklären lassen, und das Anliegen danach beantworten.	Grundsätzlich zählen die Mitarbeitenden, die Vorgesetzten, das HR, die Direktionen, die Ämter und der Regierungsrat zu den Kundengruppen des Personalamtes. Auf Ebene des HR Kanton ist die Chefin PA Ansprechperson für den Regierungsrat (über die Finanzdirektion) und die HR-Leitungen der Direktionen/Staatskanzlei. Auf Ebene HR FD ist die Leitung HR Ansprechperson für die Amtsleitungen FD. Je nach Thema gehen die Mitarbeitenden, Vorgesetzten und HR der Direktionen direkt auf die Fachspezialisten/innen (z. B. Payroll, Personalrecht) zu.	**Direktion:** Die Direktionsvorsteherin, die GL des Generalsekretariats und die Amtsvorsteher werden durch die HR-Leiterin der VD betreut und beraten. Die Mitarbeiter des Generalsekretariats und der Personalabteilungen der Ämter (und ZVV) werden in erster Linie von der Mitarbeiterin der HR-Leiterin betreut und beraten. **Ämter:** In den kleinen Ämtern (Verkehr) und dem ZVV ist die HR-Leiterin für alle Hauptansprechpartnerin. **AWA:** Die Amtschefin und die Bereichsleitenden werden durch den Bereichsleiter P&O betreut. Die Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden werden von der Leiterin HR-Management und den HR-Verantwortlichen sowie den HR-Assistent/innen betreut. Dabei gibt es eine Zuordnung der HR-Verantwortlichen zu den einzelnen (Betreuungs-) Bereichen. Administrative Lohnthemen z. B. werden i. d. R. von den HR-Assistentinnen behandelt

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Direktion: Führungskräfte, Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion, Amtsleitungen der Ämter sowie Personalamt werden durch die HR-Leiterin der GD sowie von deren Stellvertreterin betreut und beraten. Die Mitarbeiter werden in erster Linie von den Mitarbeitenden der HR-Leiterin betreut und beraten. **Ämter:** Veterinäramt: Den Kundengruppen des HR stehen alle Mitarbeitenden des HR gleichermassen zur Verfügung. Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke: Die Geschäftsleitungen der Ämter wenden sich direkt an die Personalbereichsleiterin. Für Anfragen der Mitarbeitenden und Führungskräfte besteht in der Kantonsapotheke eine Aufteilung nach Abteilungen oder Funktionen zwischen der Personalbereichsleiterin und der Personalfachperson. Kantonales Labor: Alle Kundengruppen wenden sich an den Verantwortlichen HR und Finanzen.	**Direktion:** Die Kunden gehen immer direkt auf die entsprechenden Fachpersonen zu. Die Direktionsvorsteherin wird durch die Personalbeauftragte betreut und beraten. Die HR-Verantwortlichen der Ämter und Hochschulen ebenfalls. **Ämter:** Beim AJB, beim VSA und beim MBA gehen die Amtsleitungen mit HR-Fragen direkt auf die HR-Leitung zu. Amt für Jugend und Berufsberatung: Die Geschäftsleitung sowie die Vorgesetzten und Mitarbeitenden werden durch die HR-Leitungen Region oder HR-Fachfrauen zentrales HR resp. Region betreut. Mittelschul- und Berufsbildungsamt: Grundsätzlich ist es die Idee, dass die Kunden betreffend HR-Betreuung für die Schulen sich so themenspezifisch wie möglich ans HR wenden. In den meisten Fällen ist die erste Ansprechperson der/die Personalberater/in aus der Organisationseinheit Personaladministration. Für Projekt- und Spezialthemen der Leiter Personal Schulen. Volkschulamt: Grundsätzlich ist der Sektor Personal Ansprechpartner für die Schulverwaltungen, Schulleitungen und Schulpflegen und der Sektor Lohn für die Lohnempfänger/innen. Dies betrifft die HR-Betreuung für die Schulen.	Primär sind dies in der BD die HR-Berater, welche fest den einzelnen Ämtern zugeteilt sind (keine Trennung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden). Es gibt eine Hotline per Tel. und Mail an HR für administrative Fragen (z. B. für Kündigungsfristen).	Bei administrativen Anliegen ist die Personalbereichsleiterin Ansprechperson, bei allen weiteren Anliegen ist es die HR-Leitung.

5.3.7 Leistungen

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Der Entwicklungsstand der Leistungen ist in der JI relativ heterogen. Die höchsten Werte erreichen die Personalentlöhnung, die Personaladministration, die Personalbetreuung, Personaltrennung, Personalbeurteilung, Personalmarketing und -gewinnung sowie das HR-Management. Am tiefsten werden die Leistungen HR-IT und Personalplanung eingestuft.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen ist heterogen und wird unterschiedlich eingeschätzt. Tendenziell wurde in der DS der Entwicklungsstand der HR-Leistungen im Bereich Personalgewinnung (Ausnahme: Employer Branding) und Betreuung gut, im Bereich Personalbeurteilung (ausser KAPO, SA mit eigenen Tools) und HR-IT-Tools als ausbaufähig bewertet.	Ein gemeinsames Zielbild bezüglich der Leistungen des Personalamts wird im Rahmen des Projekts HR-Geschäftsmodell erst noch erarbeitet. Daher macht eine Einschätzung bezüglich Entwicklungsstand der Leistungen zum aktuellen Zeitpunkt wenig Sinn. Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen des HR-FD gegenüber der Direktion wird grundsätzlich gut, aber differenziert eingeschätzt (Bewertungen reichen von 2 bis 5). Mit dem Wert 5 werden die Themen Personalbetreuung und Personaltrennung eingestuft.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird unterschiedlich eingeschätzt. Während die Direktion sowie die kleinen Ämter (inkl. ZVV) in vielen HR-Leistungen grossen Handlungsbedarf sehen, schätzt das AWA den Entwicklungsstand der HR-Leistungen in seinem Amt im Grossen und Ganzen gut bis sehr gut ein. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das AWA dank seiner Grösse viele eigene HR-Lösungen kreiert hat. Tendenziell wurde in der VD der Entwicklungsstand der HR-Leistungen im Bereich Personalgewinnung (Ausnahme: Employer Branding) und Betreuung gut bewertet, im Bereich Personalbeurteilung, -entlöhnung,-administration und HR-IT-Tools als ungenügend bewertet.

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Zum Entwicklungsstand der HR-Leistungen hat das HR der GD und der kantonale HMK und KA keine quantitative Bewertung vorgenommen. Dennoch wird der Entwicklungsstand in einzelnen Themen unterschiedlich eingeschätzt. Während die kantonale HMK und die KA bei der Personalmarketing und -gewinnung grossen Handlungsbedarf sieht, ist es im VA beim HR-IT Thema. Tendenziell wurde in der GD der Entwicklungsstand der HR-Leistungen mit obigen Ausnahmen und dem Thema Personalplanung als gut bewertet. Insbesondere auch die Leistungen bei Personalentlöhnung und -administration.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen auf Ebene Direktion wird grundsätzlich gut eingeschätzt (insgesamt ca. Wert 4). Sehr gut eingestuft (Wert 6) werden die Themen Personalbeurteilung und Personaltrennung). Auch die befragten Ämter stufen den Entwicklungsstand ihrer HR-Leistungen als gut ein: Beim Amt für Jugend und Berufsberatung ist die Bewertung 5 am häufigsten. Die Beurteilung beim Mittelschul- und Berufsbildungsamt ist sehr differenziert (Werte von 1 bis 6). Das Volkschulamt hat eine Bewertung über alle HR-Leistungen hinweg mit einem Wert von 5-6 gemacht.	Der Entwicklungsstand der zentralen Leistungen wird im Allgemeinen relativ hoch eingeschätzt. So werden der Personalbetreuung, Personalentlöhnung, Personal- und Organisationsentwicklung, Personaltrennung und Personaladministration gute bis sehr gute Bewertungen zugewiesen. Die anderen Leistungen erhalten mittlere bis gute Noten.	Der Entwicklungsstand der Leistungen erhält Wertungen von 2 bis 5. Die tiefste Wertung ist beim HR-Management zu finden, mittlere Wertungen (3 und 4) erhalten Personalplanung, Personalmarketing und -gewinnung, Personalbeurteilung, Personal- und Organisationsentwicklung, Personaltrennung und HR-IT. Einen Wert von 5 wird der Personalbetreuung, Personalentlöhnung und Personaladministration zugewiesen.

5.3.8 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Prozesse Auf Ebene Direktion gibt es zurzeit keine vollständigen Prozessdokumentationen. Bei JuWe sind sämtliche HR-Prozesse mittels Visio in Form von Flussdiagrammen dokumentiert. Beim HRA sind die operativen HR-Prozesse durch das PA oder auf Ebene JI definiert mittels IKS. Es sind keine eigenen Prozesse für das operative HR definiert. Bei der Staatsanwaltschaft sind die wichtigsten HR-Prozesse dokumentiert. Kantonale Standards zu Rekrutierung, Mutationen, Trennung etc. sind über Personalgesetz und IKS geregelt, intern gilt die Kompetenzmatrix.	**Prozesse** Es gibt keine Prozess-Landkarte für die Direktion. Die HR-Prozesse sind je nach Amt unterschiedlich definiert, und auch unterschiedlich dokumentiert. Prozesswissen ist teilweise in Checklisten dokumentiert. KAPO: Da das Amt QM-zertifiziert ist gibt es für alle HR-Prozesse formalisierte Prozessbeschreibungen Die eigenen HR-Prozesse des MA sind dokumentiert, es gibt verschiedene Checklisten. Im StVA gibt es eine Prozessdokumentation so, dass sie die Zertifizierungsanforderungen erfüllen. Einzelne HR-Prozesse sind bereits sehr detailliert dokumentiert, andere noch weniger In den anderen Ämtern gibt es keine einheitlichen HR-Prozess-Dokumentation. Es sind aber Checklisten vorhanden.	**Prozesse** Die Schnittstellen mit den Verwaltungseinheiten sind in den Prozessen HRM und Payroll abgebildet. Weitere Prozessdokumentationen für den Kanton sind nicht Aufgabe des PA. Das Personalamt stellt diverse einheitliche Formulare zur Verfügung, in den Bereichen: Persönliche Angaben, Personalgewinnung, Leistungsbeurteilung, Entlöhnung und Zusatzleistung, Gesundheitsmanagement, Trennungsmanagement. Im Handbuch Personalrecht sind Weisungen, Richtlinien, Merkblätter etc. im ganzen Bereich des kantonalen Personalrechts auf dem Internet veröffentlicht. Die Prozesse von HR-FD sind neu abgebildet und müssen noch vom Steuerungsausschuss abgenommen werden.	**Prozesse** Es gibt keine Prozess-Landkarte für die Direktion. Die HR-Prozesse sind lediglich teilweise (z. B. Rekrutierung) und uneinheitlich dokumentiert. Prozesswissen ist teilweise in Checklisten dokumentiert Im AWA sind die HR-Prozesse resp. Teile davon ausführlich dokumentiert, es gibt ein umfassendes Handbuch mit Ablaufbeschreibungen der einzelnen Tätigkeiten. Im AFV sind eine Vielzahl von HR-Prozessen im Prozessmanagementsystem (PMS) des AFV gut dokumentiert.

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Digitalisierung Auf Ebene Direktion sind keine durchgehend IT gestützten Prozesse vorhanden. Erwähnt wird das Online Bewerbungstool (Refline), das Zeugnistool (swiss+), zudem gibt es einige vorgegebene Tools vom Kanton, z. B. das Aus- und Weiterbildungstool (Kompent) und die eDossiers (SAP). Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist im JuWe noch nicht weit fortgeschritten. Es gibt keine Prozesse ohne Medienbrüche bzw. keine zusammenhängenden IT-gestützten Prozesse. Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist auch im HRA auf einem relativ tiefen Niveau. Es gibt keine zusammenhängenden IT-gestützten Prozesse. Im Einsatz sind Refline, LERF und SAP. Die Systeme SAP, Syrona+, LERF, Refline und Cognos kommen in allen Einheiten der JI zum Einsatz. Gewünscht wird vermehrt eine IT-Unterstützung für die Standardprozesse und ein Self-Service Portal für Mitarbeitende, das von administrativen Tätigkeiten entlastet. Zudem besteht ein mehrfach erwähntes Bedürfnis nach Schnittstellen zur Vernetzung der bestehenden Systeme.	**Digitalisierung** Eine Reihe von HR-IT-Systemen werden zwar bereits eingesetzt, aber es gibt aufgrund der dezentralen HR-Struktur mit dezentralen HR-Prozessen viele dezentrale Lösungen inkl. Workflows, welche nur zum Teil mit Schnittstellen zum SAP Stäfa versehen sind, weswegen es viele Medienbrüche gibt, verbunden mit Ineffizienzen. In den Ämtern läuft auch noch vieles im Bereich der Administration manuell, z. B. via Excel. Es fehlt ein Employee-Self-Service und ein Manager-Self-Service. Die KAPO hat fast ausschliesslich eigene Systeme, die aber untereinander recht gut vernetzt sind.	**Digitalisierung** Kantonsapplikation sind aktuell SAP HCM, eDossier, HR-Infoportal und Kompent (LMS). Es gibt zusätzlich diverse Tools, die von mehreren Verwaltungseinheiten verwendet werden. Hier hat das PA aktuell keine Koordinationsaufgabe. Workflows gibt es kaum, die Prozesse werden in den Verwaltungseinheiten unterschiedlich gelebt. Hinsichtlich künftiger IT-Unterstützung für den Kanton werden folgende Themen genannt: -Eintrittsprozess/Onboarding, Leistungsbeurteilung, Digitale Unterschrift und Talentmanagement.	**Digitalisierung** Eine Reihe von HR-IT-Systemen werden zwar bereits eingesetzt, aber es gibt aufgrund der dezentralen HR-Struktur mit dezentralen HR-Prozessen viele dezentrale Lösungen inkl. Workflows, welche nur zum Teil mit Schnittstellen zum SAP Stäfa versehen sind, weswegen es viele Medienbrüche gibt, verbunden mit Ineffizienzen. In den Ämtern läuft auch noch vieles im Bereich der Administration manuell, z. B. via Excel. Es fehlt ein Employee-Self-Service und ein Manager-Self-Service.

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Prozesse Es gibt keine Prozess-Landkarte für die Direktion. Dokumentiert sind jene Prozesse, welche für das interne Kontrollsystem der Finanzdirektion IKS dokumentiert werden müssen. Ansonsten bestehen Checklisten, Anleitungen und Leitfäden sowie ein Handbuch Personalrecht vom Personalamt für rechtliche Fragen. Um die Auffindbarkeit zu erleichtern, werden ergänzende Erklärungen und Notizen auf Share abgelegt, und können dort anhand von Stichworten gesucht werden. In den Ämtern sind die Prozesse umfassend dokumentiert, insbesondere auch aufgrund der gesetzlichen Vorschriften, welche speziell für die Qualitätssicherung der Kantonalen Heilmittelkontrolle und der Kantonsapotheke gelten.	**Prozesse** Sowohl auf Ebene Direktion als auch in den befragten Ämtern sind die HR-Prozesse grösstenteils dokumentiert. Zudem wird der Prozessdokumentation einen sehr hohen Entwicklungsstand attestiert. Auch zu den HR-Instrumenten gibt es in den meisten Fällen eine Übersicht (z. B. im Intranet oder im Prozess-Portal).	**Prozesse** Die Prozesse werden in einem Leitsystem abgebildet. Alle wesentlichen Prozesse sind dokumentiert und aktuell. Bei den Prozessen Gewinnung, Erhaltung, Entwicklung und Austritt besteht eine Visio-Dokumentation mit den Detailprozessen. Die wichtigsten Instrumente haben eine Wegleitung und sind im Intranet als Übersicht vorhanden (Intranet HR BD). Es gibt von HR BD für Führungskräfte Schulungen zu Prozessen und Instrumenten.	**Prozesse** Die HR-Prozesse in der Staatskanzlei sind nicht dokumentiert.
Digitalisierung Als Verbesserungsbedürfnisse werden insbesondere erwähnt: Absenzenmanagement, Tool für Arbeitszeugnisse, Personalcontrolling und Zeiterfassungstool, das an SAP angegliedert ist.	**Digitalisierung** In der Bildungsdirektion ist Digitalisierung ein wichtiges Thema und grosses Bedürfnis (u. a. anderen aufgrund ihrer Grösse). Eine Vielzahl von Prozessen wird bereits IT unterstützt durchgeführt. Die zusätzlichen Bedürfnisse auf Ebene Direktion und in den Ämtern sind sehr vielfältig: HR-Cockpit, direkte Ablage von MAB im eDossier, elektronische Unterschrift, Unterstützung bei den Themen Spesen und Dienstaltersgeschenk, bei den Eintritts- und Austrittsprozessen sowie beim Stellvertretungs- und Abwesenheitsmanagement (Aufzählung nicht abschliessend).	**Digitalisierung** Viele wichtige Prozesse sind IT gestützt. Die Digitalisierung ist in der BD ein wichtiges Thema. Zusätzliche Bedürfnisse bestehen bei ESS (z. B. Bankverbindungen, Adressänderungen erfassen), MSS (Änderungen Beschäftigungsgrad, eigene Reports bilden) und Collaborations-Tools.	**Digitalisierung** Es werden keine Prozesse IT gestützt ausgeführt. Bei der Administration (Spesen, Arbeitszeiterfassung usw.) ist eine IT-Unterstützung in Zukunft gewünscht.

5.3.9 Beurteilung der Stärken und Verbesserungspotenziale

Dieser Abschnitt gibt eine Zusammenfassung der Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Stärken **In der Direktion** Es herrscht eine grosse Ideenvielfalt durch die Dezentralisierung in der Direktion. Das HR wird als sehr innovationsfreudig angesehen, sowohl im GS als auch in den Ämtern. Es ist ein breites fachliches Know-how vorhanden (vor allem Generalistentum). Die Ämter/Bereiche sehen ihre Stärken in der Kundenkenntnis (Nähe zum Kunden), in ihrer Vernetzung/im Austausch zwischen den Ämtern der Direktion, in der Begleitung von Veränderungsprozessen, bei der Rechtsberatung und in der effizienten und stabilen Personaladministration. **Im Kanton** Die Zusammenarbeit mit den übergeordneten HR-Einheiten des Kantons wird mehrheitlich als sehr gut empfunden (verlässlich, kompetent).	**Stärken** **In der Direktion** Nähe des HR zur Linie und zu den Mitarbeitenden. Man kennt deren Bedürfnisse und kann rasch auf Entwicklungen reagieren oder proaktiv eingreifen. Man kann die Kultur mitprägen und Vertrauen schaffen. KAPO: Nähe des HR zur Linie und den Mitarbeitenden Damit auch: Grosses Verständnis für die Needs der Kunden StVA: HR ist wichtiger Teil des Amtes und prägt die sich in den letzten Jahren zum Positiven verändernde Unternehmenskultur/Personalentwicklung **Im Kanton** Zentrale Personalentwicklung Rechtsdienst, Rechtsberatung Case Management Payroll	**Stärken** **In der Direktion** Hoch motivierte und gute Mitarbeitende. Breites Fach-Know-how und Expertise. Wille zur Weiterentwicklung ist vorhanden. Nähe zum Kunden (HR FD) **Im Kanton:** Hoch motivierte und gute Mitarbeitende. Gutes Fach-Know-how und Expertise (auch für modernes HR, muss für den ganzen Kanton nutzbar gemacht werden).	**Stärken** **In der Direktion** Nähe des HR zur Linie/Präsenz vor Ort/Beratungskompetenz, HR ist greifbar und kümmert sich HR deckt die ganze Bandbreite an Betreuung und HR-Dienstleistungen ab Rasche Reaktionsfähigkeit auf Anliegen, Probleme können rasch und pragmatisch gelöst werden HR deckt die ganze Bandbreite an Betreuung ab Personaladministration (AWA) Personalentwicklung (AWA) Rekrutierung/Anpassungsfähigkeit an die Arbeitsmarktveränderungen (AWA) Gestaltungswille (AWA) **Im Kanton** Case Management Bildungsangebot Rechtsdienst

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Stärken **In der Direktion** Nähe des HR zur Linie/Präsenz vor Ort/Beratungskompetenz, HR ist greifbar und kümmert sich Rasche Reaktionsfähigkeit auf Anliegen, Probleme können rasch, flexibel und pragmatisch gelöst werden Sehr hohe Dienstleistungsbereitschaft Kompetente Rechtsberatung und der sach- und kundenorientierte Umgang mit Spezialfällen **Im Kanton** Die dezentrale Organisation des HR Gut eingespielte Zusammenarbeit zwischen Personalamt und HR der Gesundheitsdirektion. Reibungslose Abläufe bei Payroll Gute Beratung des Personalamts	**Stärken** **In der Direktion** Nähe in der Beratung, HR-Personen sind «vor Ort». Konsequentes 4-Augenprinzip. Guter Überblick im HR (dezentrale Organisation mit guten Controlling-Mechanismen) Gute Vernetzung untereinander Prozessmanagement Gute Stand bezüglich HR-Strategie, Personalplanung- und Controlling (AJB) Innovationsstärke (AJB) **Im Kanton** Gute Vernetzung durch HR-Leitungskonferenz. Auf untergeordneter Ebene werden die notwendigen Gremien für die Vernetzung aufgebaut. Grundsätzlich für uns wichtige Abteilungen mit gutem Know-how (POE, Rechtsdienst) Operative Betreuung/Personaladministration	**Stärken** **In der Direktion** Abstimmung zwischen HR-Rollen und interne Nähe (kurze Entscheidungswege im HR), informeller Austausch, Kundennähe, Klarheit der Rollen, Einheitlichkeit im HR-Verständnis und HR-Auftritt, Verankerung von HR in der Organisation, Umsetzungsstärke. **Im Kanton** Kursangebot (Vielfalt und Umfang).	**Stärken** **In der Staatskanzlei** Die Unterstützung und Betreuung der Linie funktionierten sehr gut. **Im Kanton** HR-Konferenzen (z. B. während Corona Zeit wurden sehr schnell Gesetzesgrundlagen geschaffen) haben sich sehr gut etabliert und sind sehr lösungsorientiert und handlungsfähig.

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Verbesserungspotenziale **In der Direktion** Die Kundenzentrierung bietet in der Direktion Potenzial zum Ausbau der Beratung und Unterstützung. Der Fokus sollte auf einem Abbau der Administration liegen. D. h. grundsätzlich: Mehr gestalten statt verwalten. HR sollte Treiber werden und nicht in der Umsetzungsrolle verharren. In Zukunft wäre es wünschenswert, dass vermehrt kulturbezogene Aufgaben vom HR wahrgenommen werden (z. B. gemeinsames Mindset für Digitalisierung, Transformation aufbauen). Ebenso sollten Effizienzsteigerungen in der Anwendung der HR-Tools angestrebt werden. **Im Kanton** Innovationsfreude und Ideenvielfalt auf Ebene Kanton sollten gestärkt werden, die Zusammenarbeit der Direktionen bzgl. HR ausgebaut, die Aufgaben des Personalamtes geschärft und kommuniziert werden. Bezüglich Mitarbeiterbeurteilung sollte ein grosser Entwicklungsschritt erfolgen: Es sind mehrere Systeme vorhanden, eine Vereinheitlichung wäre sinnvoll. Es sollten zudem einheitliche HR-Kennzahlen aufgebaut werden, die als Führungsinstrumente genutzt werden können. Das Zeiterfassungs- und Spesenhandling sollte vereinfacht werden.	**Verbesserungspotenziale** **MA/Sozialamt/AMZ** Vermehrte Digitalisierung zur Effizienzsteigerung. HR-Basisprozesse zumindest in den 3 Ämtern zentralisieren und dokumentieren. KAPO Vermehrte Flexibilität in der Problemlösung. Abbau von Administration soweit vom Gesetz möglich **In der Direktion** Unterstützung und Effizienzsteigerung durch einheitliche, standardisierte Prozesse und Tools. Die Zusammenarbeit innerhalb des HR der Direktion und direktionsübergreifend stärken. Mehr voneinander profitieren (z. B. MAB Sozialamt). Die Rolle/Bedeutung des HR stärken. Gemeinsames Verständnis im HR der Direktion und direktionsübergreifend was die Rolle von HR ist, erreichen **Im Kanton** Die Rolle des PA wird eher kritisch gesehen, weil derzeit dort Stabilität fehlt. Das PA kennt die praktische Personalarbeit in den Ämtern zu wenig und ist stark juristisch ausgerichtet. Verstärkte Grundlagenarbeit des Personalamtes. Vor allem Dokumente, die alle Ämter benötigen, z. B. Berechnung LFZ, Ferienkürzung etc. Aufbau einer aktiv sich austauschenden und voneinander lernenden HR-Community.	**Verbesserungspotenziale** **In der Direktion** Digitalisierung der Prozesse Mehr Stabilität bei den Mitarbeitenden im Personalamt, die nach Aussen auftreten. Rollenschärfung (Definition Kernaufgabe) und Entwicklung hin zum eigentlichen Business-Partner. (HR FD) **Im Kanton** Viel des vorhandenen Know-hows wird vorwiegend für die Ämter und Direktionen eingesetzt. Es braucht generell mehr Kantonssicht. Zu wenig Austausch auf den verschiedenen Ebenen. Synergien müssen nutzbar gemacht werden. Die Linie hat zu wenig Kenntnis darüber, welchen Mehrwert HR bringen kann.	**Verbesserungspotenziale** **In der Direktion** Synergien innerhalb des Kantons noch stärker nutzen und Know-how (des AWA) besser verteilen. Vermehrtes Nutzen von Workflows. HR-Controlling. HR-Strategie. Mehr Kooperation mit anderen HR-Abteilungen, mehr Austausch und gemeinsame Nutzung von Wissen, Tools. Möglichkeit, sich mit aktuellen Themen zu beschäftigen und mit einer modernen IT-Umgebung zu arbeiten. **Im Kanton** Vermehrte Digitalisierung. Optimierung, Einführung von State-of-the-Art HR-Prozessen und unterstützenden Instrumenten. Verstärkung des Personalmarketings. Aufbau einer aktiv sich austauschenden und voneinander lernenden HR-Community. Budgetierung Personalkosten. Agieren statt reagieren. Zukunftsorientierung und Innovation. Stärkung von Stabilität und Konstanz (nach Know-how Verlust durch hohe Fluktuation), sowie der Dienstleistungsorientierung. HR-IT im Amt für Informatik (AFI) ansiedeln. Im Personalamt wird eine Stärkung von Stabilität und Konstanz gewünscht, da aufgrund einer hohen Fluktuation Know-how verloren gegangen ist. Zudem wird eine höhere Dienstleistungsorientierung erwartet. Rechtsabteilung des Personalamtes ist überlastet und kann das AFV zu wenig unterstützen. Hohe Fluktuation.

Direktion der Justiz und des Innern	Sicherheitsdirektion	Finanzdirektion	Volkswirtschaftsdirektion
Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung Bei den Standardprozessen sollte ein gemeinsames Grundverständnis entwickelt werden zur Harmonisierung (z. B. Eintrittsprozesse, Laufbahnplanungsprozesse). Eine HR-Community im Kanton sollte gezielt aufgebaut werden, die nicht vor den Direktionsgrenzen Halt macht. Zentralisierung bei Administrationsprozessen, Beratung in Personalrechtsfragen, IT-Unterstützung. Personalentwicklung (insb. Nachwuchsförderung). Das PA sollte Kompetenzzentrum sein und die Direktionen die Auftraggeber bzw. Besteller einer Dienstleistung. Dezentralisierung ist überall dort sinnvoll, wo Nähe zum Kunden wichtig ist. (z. B. im Case Management).	**Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung** Standards und gemeinsame Prozesse und Tools. Alle Prozesse, in denen teilweise in den Ämtern noch „Vorarbeit“ geleistet wird und wo dadurch Medienbrüche generiert werden und die Effizienz und Effektivität leidet HR-Massengeschäft in der Administration wie Standard Verfügungen, Adress-/Bankmutationen, Quellensteuerbescheinigungen etc. Personalentwicklung (Seminare, Outplacement): Systematisches HR-Controlling. Superuser für übergeordnete IT-Systeme Die KAPO sieht kein Bedarf für vermehrte Zentralisierung. Zentralisierung im Kanton käme schlecht heraus, weil in den Ämtern vieles sehr unterschiedlich ist. Das Praxiswissen der Polizei ist unerlässlich für eine gute, kundenorientierte HR-Arbeit.	**Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung** Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden folgende aufgeführt: Massengeschäfte wie z. B. Personaladministration, teilweise auch Prozesse in der HR-Beratung wie z. B. Anwesenheitsmanagement (ist bei allen Funktionen gleich), Gesundheitsgespräche, Dienstaltersgeschenk und IT-gestützte Prozesse. Massengeschäfte werden hinsichtlich Zentralisierung genannt. Prozesse der HR-Beratung könnten auf der Ebene der Direktion zentralisiert werden. Aufgrund der extrem dezentral organisierten HR-Arbeit im Kanton werden keine Bereiche genannt, wo HR-Themen sinnvoll stärker dezentralisiert abgehandelt werden sollten.	**Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung** Standards und gemeinsame Prozesse und Tools definieren, insbesondere für die Budgetierung und das Mitarbeitergespräch. HR-Instrumente, SAP und andere Tools mit dem Ziel: weniger Medienbrüche. HR-Massengeschäft in der Administration wie Verfügungen, Berechtigung von Urlauben, Lohnfortzahlungen etc. wo Kenntnisse des Business nicht so wichtig sind. Employer Branding/Anstellungsbedingungen, welche den zukünftigen Anforderungen gerecht werden Rekrutierung: Vorstufe zentral HR-IT im AFI (Amt für Informatik). WIKIPEDIA-HR mit HR-Wissen zu Rechtsfällen, Payroll etc. HR-IT, alle sollten gleiche Tools verwenden und könnten so gleich geschult werden. Beispiel: HR-ERP. Weitere Vorteile: günstigere Lizenzen; besseres Know-how; Möglichkeit, einfacher auch in anderen Direktionen tätig zu werden (Schnupperpraktikum) zur Horizonterweiterung HR-Massengeschäft: HR-Service Center (einfache Mutationen, Verfügungen schreiben, Zeugnisse erstellen) auf Stufe Direktion oder besser Kanton HR-IT Tools zentral verwalten (Lizenzen, Release-Management. etc.) beim AFI. Aufgaben im Bereich der Saläradministration oder auch anderer administrativer Prozesse (Unfall, Mutterschaft etc.)

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Verbesserungspotenziale: **In der Direktion** Gewährleisten, dass HR genügend Zeit und Ressourcen für HR-Aufgaben hat. VETA: Klarheit über die Kompetenzen im HR. Klarere Verantwortungszuweisung mit der Reorganisation. KAZ, KHZ: Bessere Einbindung des HR in die GL der beiden Ämter. Das HR wäre so besser positioniert und hätte ein höheres Gewicht. KLB: Eine Umfunktionierung des HR in eine Stabstelle, welche direkt der Amtsleitung unterstellt ist. **Im Kanton** Vereinheitlichen und Harmonisierung des Vorgehens in den Direktionen (weniger Schattenprozesse). Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen dem HR der GD und PA. Diese ist aus Sicht der Ämter nicht immer gegeben. Abläufe hinterfragen und effizienter gestalten: Das HR der GD sollte nicht als Durchlaufstelle für Informationen des Personalamts an das HR der Ämter fungieren müssen. Nutzerfreundlichkeit der Vorlagen für alle Anwender sicherstellen (z. B Stellenbeschreibungsvorlage, MAB-Vorlagen). KAZ, KHZ, KLB: Die Autonomie des HR in den drei Ämtern wird sehr geschätzt. Mit verantwortungsvollen Entscheidungen ist man teilweise jedoch sehr allein. Eine stärkere Vernetzung und ein intensiverer Austausch innerhalb des HR der Gesundheitsdirektion wäre sehr wünschenswert. Man sollte noch mehr voneinander lernen können, z. B. durch eine regelmässige Intervision oder einen Austausch über Best-Practises	**Verbesserungspotenziale:** **In der Direktion** Prozesse an den Schnittstellen (teilweise Doppelspurigkeiten) Delegation von Zuständigkeiten in administrativen Angelegenheiten (z. B. Unterschrift von Personalbeauftragter bei Beschäftigungsgradwechsel, auch wenn Stellenplan nicht überschritten wird). Informationsfluss/interne Kommunikation Digitalisierung **Im Kanton** Auf- und Ausbau der Kompetenzzentren statt dezentraler Pflege derselben Kompetenzen mit viel Ressourcen. Stabilisierung und Kontinuität im Personalamt (viele personelle Wechsel). Harmonisierung und Straffung gewisser Prozesse. Digitalisierung/Vermehrtes Ermöglichen von einheitlichen IT-Anwendungen für den ganzen Kanton, evtl. durch Pilotprojekte in einer Direktion Generell Bündelung der Ressourcen wo möglich und Ermöglichen von Ausbau anderer Kompetenzen, die dezentral benötigt werden. Stärkung der Position des Personalamts innerhalb der Finanzdirektion und des Kantons.	**Verbesserungspotenziale:** **In der Direktion** Ausbau HR-IT. HR-BD will sich noch mehr fokussieren und seine Themen priorisieren, damit es eine hohe Wirksamkeit erzielt. **Im Kanton** Geschwindigkeit bei der Einführung von HR-IT erhöhen (vermehrt mit Prototypen und Piloten arbeiten). Nach der Einführung von Tools sollte ein laufender Verbesserungsprozess etabliert und aktiv bewirtschaftet werden. Dienstleistungsverständnis des PA gegenüber den Direktionen und Mitarbeitenden verbessern. Weg von der Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen und Reglementen hin zur Dienstleistungsorientierung, Arbeitgeberpositionierung und Wertschöpfung. Fachführung verbessern (Beratung bei spezifischen Themen). Entscheidungsprozesse und -kultur beim PA sollten delegiert, vereinfacht und beschleunigt werden, damit die wesentlichen Themen rascher vorangetrieben werden können. Mehr Konstanz bei den Ansprechpersonen gewährleisten. Wege finden, wie der Kanton Prozesse und Projekte agiler managen kann.	**Verbesserungspotenziale:** **In der Direktion** Optimierung der Personaladministration Aufbau von Personalkennzahlen und Personalcontrolling. **Im Kanton** Personaladministration, Personalkennzahlen, Personalcontrolling.

Gesundheitsdirektion	Bildungsdirektion	Baudirektion	Staatskanzlei
Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung HR-Prozesse dort harmonisieren, wo es zu Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden der verschiedenen Direktionen kommen könnte HR-Controlling Die Zeiterfassung Leistungsbeurteilung IT-Tools sollten für den gesamten Kanton vereinheitlicht werden KHK und KA: Zentrale Stelle zur Auskunft über bewährte externe Partner, Coaches, etc. wäre sehr sinnvoll. Weiterer Bedarf für eine stärkere Zentralisierung wird nicht gesehen Kantonales Labor: Es wird kein Bedarf für eine stärkere Zentralisierung gesehen. Insbesondere die HR-Beratung muss dezentral organisiert sein, um die erforderliche Kundennähe gewährleisten zu können.	**Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung** Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt: Standardvorgaben (auch hinsichtlich Digitalisierung), Kernprozesse, Management Development. HR/Arbeitgebermarketing (z. B. mehr Einheitlichkeit bei Auftritt gegen aussen), HR-Geschäftsmodell, HR-IT. Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt: HR-Kompetenzzentren, Personaladministration. Business Partner bzw. HR-Beratung der Führungskräfte und Mitarbeitenden müssen gemäss Einschätzung der Bildungsdirektion zwingend in den dezentralen Einheiten bleiben. Ebenfalls würde es z. B. keinen Sinn machen, wenn die Lohnzahlung der Lehrpersonen in der Verantwortung der Direktion oder des Personalamts wären. Bereiche, wo HR-Themen stärker dezentralisiert als heute abgehandelt werden sollten, werden keine genannt.	**Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung** Grundsätzlich ist eine Harmonisierung bei Themen der Digitalisierung (ESS, MSS) der Fall. Es sollte dabei jedoch auf einfache Weise möglich sein, anspruchsgruppenspezifische Abweichungen umzusetzen. Zentralisierung sollte stattfinden beim Auf- und Ausbau von Fachexpertise in verschiedensten Themen (z. B. bei Anstellungsbedingungen, personalrechtliche Fragen). Grundsätzlich ist Zentralisierung nur dort sinnvoll, wo es keine grosse Kundennähe braucht. Dezentralisierung durch Self-Services für Mitarbeitende und Führungskräfte, indem spezifische HR-Leistungen (z. B. Adressmutationen oder BG-Änderungen) für die Linie «on demand» und 24/7 zur Verfügung gestellt und gleichzeitig mehr Ressourcen für wertschöpfende HR-Tätigkeiten bereitgestellt werden könnten.	**Harmonisierung/Zentralisierung/Dezentralisierung** Leitmaxime in der Staatskanzlei: Bei allen Leistungen, wo die individuelle Leistungserbringung jedes Menschen bzw. die individuellen Ressourcen in der Entwicklung nicht behindert werden, sollte standardisiert bzw. harmonisiert werden. Ein Ausbau des zentralen Supports bei Rechtsfragen wäre ideal (im Sinne eines Sparringpartners, der unterstützt und hilft). Administratives sollte wenn möglich komplett zentralisiert werden. Bei allen Leistungen, bei denen die Nähe zum Menschen wichtig ist (z. B. bei Beratung, Betreuung), sollte dezentralisiert werden. Zur Beurteilung dazu wäre die Angabe einer Bandbreite sehr nützlich. Zurzeit gibt es eine allgemeine Vorgabe (z. B. XY FTE pro 100 Mitarbeitende bei HR-Betreuung), welche die Eigenheiten der Ämter und Direktionen nicht genügend berücksichtigt.

5.4 Best Practices im Kanton

5.4.1 Direktion der Justiz und des Innern

Auf der Stufe Direktion werden das Arbeitgebermarketing, der Rekrutierungsprozess mit dem starken Fokus auf die Kompetenzen und das Potenzial des Bewerbers als Best Practices genannt.

Das Handelsregisteramt erwähnt die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Die Oberstaatsanwaltschaft schätzt ihr einzigartiges Modell in der Ausbildung von juristischem Personal, welches aber sehr fachbezogen ist und anderen Einheiten kaum angeboten werden kann.

Das HR des Amtes Justizvollzug und Wiedereingliederung bezeichnet seine sehr erfolgreiche Rekrutierung (sehr gute Kenntnis der Kunden), das Online-Assessment und die Erstellung von Verfügungen, welche professionell gelöst ist, als Best-Practices.

5.4.2 Sicherheitsdirektion

Best-Practice gibt es in den Ämtern. Auf Stufe Sicherheitsdirektion sind solche noch am Entstehen.

Im Migrationsamt gelten gemäss der Interviewpartnerin das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und die interne Home-Office Policy als Best-Practices.

Im IBIS-Verbund (AMZ, GS, Sportamt und Sozialamt) ist das ortsunabhängige Arbeiten bzw. der Zugriff auf die IT-Systeme vorteilhaft.

Im Strassenverkehrsamt wird aufgeführt: Der gute strategische Überbau (Einbettung in das Amt und dessen Strategie), das gute, moderne und gelebte HR-Selbstverständnis ("Allparteilichkeit") und das Gewicht und die Perspektive der Personalentwicklung.

Die KAPO verfügt über mehrere Best Practices: Zertifizierte Prozesse, ausgereifte HR-IT-Systeme, bedarfsgerechte HR-Tool, systematische Personalplanung, umfassend Betreuung und Beratung der Mitarbeitenden, Gesundheitsmanagement, Rekrutierungsprozess, Wiedereingliederungsprogramme für Mitarbeitende etc.

5.4.3 Finanzdirektion

Best-Practice gibt es gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin auf der Stufe Finanzdirektion vor allem im Bereich Prozesse. Die erarbeiteten Prozesse – nachdem diese abgenommen wurden - könnten anderen Organisationseinheiten ebenfalls dienen. Das zweite in diesem Zusammengang genannte Thema ist die Umsetzung des Case Managements in der FD.

Als Best-Practice kann gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin im Personalamt vor allem das Know-how im Bereich Personalrecht und der Lohnverarbeitung bezeichnet werden. Weitere in diesem Zusammenhang genannte Themen sind die Definition von HR-Prozessen und die angebotenen Führungskurse.

5.4.4 Volkswirtschaftsdirektion

Best-Practice gibt es vor allem im Amt für Wirtschaft und Arbeit. Dort v. a. im Bereich Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement. Zudem in den Themen Personaladministration, Rekrutierung und Beratung.

Im ZVV ist es das Kompetenzmodell, das bei der Frage nach Best-Practice genannt wird. Das Amt für Verkehr lehnt sich bewusst an die grösseren Ämter an und nennt daher keine weiteren Best-Practices.

5.4.5 Gesundheitsdirektion

Auf Direktionsebene wird als Best-Practice hervorgehoben, dass nicht allzu rigide an Prozessen festhalten wird. Vielmehr muss auch Raum sein, auf einzelne Bedürfnisse in einem sinnvollen Mass und flexibel eingehen zu können. Das HR als interner Dienstleister darf keinen Selbstzweck verfolgen, sondern sollte sein Handeln am Nutzen für die Kundengruppen ausrichten.

Die Ämter Kantonsapotheke, Heilmittelkontrolle, Kantonales Labor erwähnen ihre webbasierte Applikation wie etwa das Rekrutierungstool Refline, das sich sehr bewährt hat.

Das Veterinäramt nennt als Best-Practice seine Kompetenzdatenbank («Wer darf was?»), welche die Unterschrifts- und Finanzberechtigungen und auch klare Regelungen von IT-Berechtigungen enthält. Basis dazu bilden die Organisationsverordnung GD und die nach Bundesrecht den Funktionären zugewiesenen Kompetenzen.

5.4.6 Bildungsdirektion

Best-Practice gibt es gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin auf Direktionsstufe vor allem im Bereich Personalentwicklung. Beispiele: Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) wurde weiterentwickelt und modernisiert. Zudem besteht die Möglichkeit für ein Bottom-up-Feedback für die Vorgesetzten. Ebenfalls grossen Nutzen – mit verhältnismässig wenig Aufwand – bringt das Programm «Perspektivenwechsel». Es wurde zudem ein Coaching-Prozess (inkl. Coaching-Portfolio) erstellt.

Gemäss Aussagen der Personalbeauftragten ist das Amt für Jugend und Berufsberatung im HR sehr weit entwickelt (insb. in PE und OE sowie innovativen Lösungen im Bereich zukünftige Arbeitswelten). Das Amt für Jugend und Berufsberatung nennt das Thema Prozesse (inkl. aller Hilfsmittel) als Best Practice. Fast alle Prozesse sind standardisiert, dokumentiert und AJB-intern veröffentlicht. Das vom Amt entwickelte HR-Cockpit (HR-Reporting von Personal- und Führungskenn-zahlen) kann ebenso als Best Practice bezeichnet werden wie das HR-Zielbild, welches die Rolle und Entwicklung von HR aufzeigt.

Aufgrund der speziellen Gegebenheiten (Kompetenzverteilung mit den Schulleitungen und Gemeinden) ist es für das Volksschulamt schwierig, Leistungserbringungen zu nennen, welche anderen Organisationseinheiten empfohlen/weitergegeben werden könnten.

Instrumente bezüglich Personaltrennung sind gemäss Mittelschul- und Berufsbildungsamt auf einem sehr guten Niveau, aber stark auf Lehrpersonen ausgerichtet. Das IT-Tool, welches für Anstellungen verwendet wird (Puls Avanti, Entwicklung für MBA basierend auf SAP-Technologie mit Schnittstelle zum eDossier) und das ILEZ-Tool für individuelle Lohnerhöhungen und Einmalzulagen könnten allenfalls auch für andere Organisationseinheiten hilfreich sein.

5.4.7 Baudirektion

In der Baudirektion werden folgende Best-Practices aufgeführt: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Förderprogramme für Fach- und Projektspezialisten (CAS FH BD Akademie), Praktikantenkonzept, Berufsbildung (für eigene Berufe BD), Pooling von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen (Know-how Vermittlung), Personalbudget (schlanker und klarer Prozess).

5.4.8 Staatskanzlei

Die Staatskanzlei nennt als Best-Practice die Personalbetreuung (Case Management, Wertschätzung, Pflege der Kontakte mit Führungskräften und Mitarbeitenden).

6 Benchmarking

6.1 Das Wichtigste zum Benchmarking im Überblick

Die folgenden acht Unternehmen/öffentlichen Institutionen haben beim Benchmarking zur HR-Organisation mitgewirkt (in alphabetischer Reihenfolge): BKW, Bundesverwaltung, Kanton Basel-Landschaft, Kanton Bern, Post, SBB, SRG SSR und die Stadt Zürich. Dank der grossen Offenheit und Bereitstellung aufschlussreicher Dokumente ist ein inhaltreicher und inspirierender Bericht zum aktuellen Stand von ausgewählten Unternehmen/Institutionen zur HR-Organisation entstanden. Die Benchmarking-Partner beschäftigen insgesamt über 180'000 Mitarbeitende. Bei allen Organisationen handelt es sich um eher heterogene Strukturen, die aus einer Vielzahl von zum Teil sehr unterschiedlichen Teilbereichen bestehen. Alle Benchmarking Partner weisen einen (zumindest teilweisen) öffentlichen Charakter auf, wobei die BKW am ehesten als privatwirtschaftlich zu bezeichnen ist.

Die HR-Organisation der Benchmarking-Partner umfassen zentrale und dezentrale Einheiten. Aufschlussreich ist hier die Frage, wie die dezentralen HR-Einheiten unterstellt sind. In der Mehrheit der Unternehmen besteht eine fachliche, nicht aber eine disziplinarische Unterstellung der dezentralen HR-Fachpersonen. Eine Ausnahme bildet die Post. Dort sind alle HR-Akteure der HR-Leitung fachlich und disziplinarisch unterstellt. Die Koordination in den HR-Organisationen findet häufig in HR-Boards oder HR-Konferenzen statt. Das Ausmass an Zentralisierung ist ebenfalls unterschiedlich. Er reicht von eher wenig zentralisierten HR-Organisationen bis hin zu Unternehmen mit sehr ausgebauten HR-Zentraleinheiten. Einig sind sich die Benchmarking-Partner darin, dass die Nutzung von Synergien und Effizienzsteigerungen, die Schaffung gemeinsamer Qualitätsstandards sowie die Ermöglichung durchgängiger und finanzierbarer HR-IT-Lösungen ein gewisses Ausmass an Harmonisierung erfordern. Das hat aber nichts mit der Frage des Zentralisierungsgrades zu tun, die separat zu klären ist. Eine Interviewpartnerin bringt einen möglichen Lösungsansatz auf den Punkt, indem sie sagt: «So dezentral wie möglich und so zentral wie sinnvoll.»

Der HR-Quotient der untersuchten Unternehmen/Institutionen liegt in der Bandbreite zwischen 1:60 und 1:144. Bei der Interpretation der HR-Quotienten ist zu berücksichtigen, dass diese von der Leistungstiefe und der Leistungsbreite des HR sowie vom Ausmass des Outsourcings von HR-Leistungen abhängt. Zudem spielt der Entwicklungsstand der HR-Organisation eine Rolle. Auch die Anzahl verschiedener Tätigkeiten, die Zusammensetzung der Belegschaft und deren Verteilung über einen grösseren geografischen Raum wirken sich auf den HR-Quotienten aus.

Die Mehrheit orientiert sich am HR-Business Partner-Modell bzw. Varianten davon. Die Rollen der HR-Leitung, HR-Beratung, des HR-Kompetenzzentrums und der HR-Services sind häufig anzutreffen. Die Post ist als HR-Matrix organisiert, welche die Dimensionen HR-Fachbereiche und HR-Geschäftspartner aufweist. HR-Geschäftsmodelle sind häufig anzutreffen. Dort werden u. a. die Kundengruppen und Ansprechbeziehungen festgelegt.

In der grossen Mehrheit der Benchmarking-Unternehmen besteht eine mittlere bis ausgeprägte Prozesskultur, insbesondere was die administrativen HR-Prozesse betrifft. HR-Prozesse werden systematisch dokumentiert und orientieren sich an einer gemeinsamen Prozesslandschaft, welche auch den HR-Leistungskatalog definiert. Unbestritten ist zudem, dass harmonisierte und systematisch dokumentierte Prozesse eine Voraussetzung für effektive HR-IT-Lösungen sind. Die HR-Digitalisierung ist in allen Unternehmen/Institutionen ein wichtiges, ja sogar zentrales Thema. Allerdings ist der entsprechende Entwicklungsstand sehr unterschiedlich. Praktisch alle Benchmarking-Partner bearbeiten umfassende HR-IT-Projekte oder haben diese geplant. Hauptsystem ist SAP, das nach dem «Best of Breed-Ansatz» um weitere Fachapplikationen ergänzt wird.

Die Bewertung der individuellen Stärken und Verbesserungspotentiale ist sehr unterschiedlich. So dass sich nur wenig durchgängige Muster erkennen lassen. Den Anspruch, eine effiziente Struktur mit harmonisierten Prozessen umzusetzen und gleichzeitig eine hohen Kundennähe und Bedürfnisgerechtigkeit zu erreichen, betrachten viele Unternehmen als Herausforderung. Genauso wie die Zusammenarbeit von zentralen und dezentralen HR-Einheiten auf Augenhöhe.

6.2 Erkenntnisse des Benchmarking

Vorbemerkung: Die Benchmarking-Partner werden in alphabetischer Reihenfolge beschrieben.

6.2.1 BKW

Die BKW ist in den letzten Jahren durch Zukäufe weitgehend unabhängiger Unternehmen stark gewachsen. Die Anzahl an Mitarbeitenden hat sich verdoppelt. Daraus ergibt sich eine hoch dezentrale und heterogene Unternehmensstruktur. Das HR der BKW besteht einerseits aus einem zentralen Konzern HR und dezentralen HR-Einheiten, die unterschiedliche Entwicklungsstände aufweisen. Die HR-Leitung ist direkt der CEO unterstellt. Die HR-Leitung ist nicht formell Mitglied der Konzernleitung, hat aber durch die Nähe zur CEO gute Möglichkeiten, wichtige Entscheidungen mitzugestalten. Die dezentralen HR-Abteilungen sind den jeweiligen Leitungen der Organisationen unterstellt. Das zentrale HR verfügt über keine formelle Weisungsbefugnis gegenüber den dezentralen HR-Einheiten. Als zentrales Koordinationsinstrument dient das HR-Board. Das HR der BKW verfügt insgesamt über 100 FTE und betreut damit 9'900 Mitarbeitende. Der HR-Quotient beträgt 1:99.

Die BKW verfügt über eine Personalpolitik und eine Lohnpolitik, welche für die gesamt Gruppe gelten. Zudem liegt eine HR-Architektur vor, welche alle HR-Prozesse und relevanten Themenstellungen darstellt und zueinander in Bezug setzt. Der wichtigste Grundsatz der lediglich implizit vorhandenen HR-Strategie ist: «So dezentral wie möglich und so zentral wie sinnvoll.»

Die BKW verfügt über ein HR-Geschäftsmodell, das sich am Business Partner Modell von Dave Ulrich orientiert. Wichtige Rollen – die in der ganzen Organisation Verwendung finden – sind die HR-Leitung, die HR-Beratung, Kompetenzzentren und Service Center. Aufgrund der sehr dezentralen Struktur werden die Rollen allerdings sehr unterschiedlich wahrgenommen, was zu einer Beeinträchtigung der Durchlässigkeit und Herausforderungen in der Abstimmung führt. Das Prozessdenken ist bei der BKW lediglich teilweise vorhanden und hat zweifellos Potential für eine Weiterentwicklung. Allerdings ist die Digitalisierung im HR bereits weit fortgeschritten. Es kommt eine Vielzahl von Systemen zum Einsatz. Hauptsystem ist SAP. Allerdings sind in den dezentralen Unternehmungen auch andere Systeme im Einsatz.

Als Stärken der HR-Organisation beurteilt die BKW die trotz einer sehr hohen Dezentralisierung der Organisation sehr gute Zusammenarbeit, die nutzenorientierte Einführung neuer HR-Instrumente und HR-Lösungen sowie der hohe Reifegrad des HR insgesamt. Als Verbesserungspotentiale sieht die Unternehmung die bessere Nutzung von Synergien im Konzern, die klarere Ausrichtung an einer gemeinsamen HR-Strategie sowie die bessere Positionierung des HR im Konzern.

6.2.2 Bundesverwaltung

Bei der HR-Organisation der Bundesverwaltung (BV) sind drei Ebenen zu unterscheiden: Die Ebene des eidgenössischen Personalamtes (EPA), diejenige der sieben Departemente sowie diejenige der Verwaltungseinheiten. Auf allen Ebenen sind HR-Organisationen angesiedelt. Daraus resultiert eine dezentrale, insgesamt sehr heterogene HR-Landschaft. Die Verwaltungseinheiten bzw. Bundesämter sind frei, wie sie ihr HR organisieren möchten. Daher finden sich in der Bundesverwaltung viele unterschiedliche Organisationsmodelle. Rund 80 Verwaltungseinheiten verfügen über einen eigenen HR-Bereich. Das Personalamt ist im Finanzdepartement angesiedelt. Auf der departementalen Ebene sind die HR-Einheiten häufig dem Generalsekretariat zugeordnet. In der Bundesverwaltung sind 340 bis 425 HR FTE tätig. Die Bundesverwaltung verfügt über keine belastbaren Daten zu den insgesamt im Einsatz stehenden HR-Ressourcen. Setzt man diese Zahl in Bezug zu den rund 38’880 betreuten Mitarbeitenden, entsteht ein HR-Quotient von zwischen 1:90 und 1:115. Ein Outsourcing von HR-Dienstleistungen findet in der Bundesverwaltung eher selten statt, was mit der Grösse dieser Organisation zusammenhängen dürfte.

Die HR-Arbeit in der Bundesverwaltung orientiert sich am Bundespersonalgesetz und am HRM-Prozessmodell. Zudem prägen die Bundespersonalverordnung, die Personalpolitik und die aktuell gültige Personalstrategie 2020 bis 2023 die Tätigkeiten im HR. In der Personalstrategie stehen die

folgenden beiden Schwerpunkte im Vordergrund: «Digitale Transformation gestalten» und «Kompetenzen gewinnen und entwickeln».

Die Koordination des HR in der Bundesverwaltung erfolgt über die Human Resources Konferenz Bund (HRK Bund) und departementale HRK. Zusätzlich existieren fachliche Koordinationsgremien wie der Steuerungsausschuss HR-IT, die Personalentwicklungskonferenz Bund und die Konferenz der Verantwortlichen für die Berufsbildung in der Bundesverwaltung (KOBE), um nur einige zu nennen. Das EPA verfügt über keine Weisungsbefugnis gegenüber den dezentralen HR-Organisationen.

Das HR der Bundesverwaltung orientiert sich nicht an einem definierten HR-Geschäftsmodell, allerdings sind Referenzfunktionen im Einsatz, welche ein Mindestmass an Harmonisierung erlauben und eine gewisse Durchlässigkeit ermöglichen. Gleichwohl verfügt das HR der Bundesverwaltung über Leitungs- und Beratungsrollen im HR, über HR-Kompetenzzentren sowie HR-Service Organisationen. Derzeit verfügt die Bundesverwaltung noch nicht über ein gemeinsames HR Shared Service Center. Es werden derzeit aber Überlegungen angestellt, die HR-Services bundesweit zu zentralisieren.

Der Entwicklungsstand des HR ist nach der Einschätzung der Befragten eher hoch bis grösstenteils hoch, allerdings nicht sehr hoch. Grosse Entwicklungspotentiale bestehen in der Gestaltung durchgängiger HR-IT-Systeme. Die Bundesverwaltung verfügt über ein Prozessmodell, das kontinuierlich weiterentwickelt wird. Trotzdem bestehen zwischen den Departementen und deren Verwaltungseinheiten zum Teil erhebliche Unterschiede, was mit der stark dezentralen Struktur zusammenhängt. In der BV sind eine Vielzahl von HR-IT-Systemen im Einsatz. Das Hauptsystem ist SAP, es wird allerdings im Sine des «Best-of-Breed-Ansatzes» durch weitere funktionale Systeme ergänzt (z. B. Haufe Umantis, Globalteach etc.). Im Projekt «SUPERB» werden derzeit die IT-Systeme zur Unterstützung der Supportprozesse (inkl. HR) bis 2027 modernisiert. Dafür sind derzeit CHF 780 Mio. veranschlagt.

Als Stärken sehen die interviewten Vertreter der Bundesverwaltung das etablierte und gut verankerte HR, die soliden rechtlichen Grundlagen für die HR-Arbeit, die gute Einbindung der Sozialpartner und das Transformationspotential des Projektes SUPERB. Verbesserungspotentiale orten sie in der Notwendigkeit zum Kompetenzaufbau bei den HR-Fachpersonen, der zum Teil noch mangelnden Innovativität und bei brach liegenden Potentialen zur Effizienzsteigerung aufgrund der Tatsache, dass es bis jetzt zum Beispiel nicht gelungen ist, ein flächendeckendes HR-Shared Service Center umzusetzen.

6.2.3 Kanton Basel-Landschaft

Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft (BL) gliedert sich in fünf Direktionen, die Landeskanzlei und die Gerichte. Jede dieser Organisationen verfügt über eine HR-Einheit. In der Finanz- und Kirchendirektion (FDK) ist ausserdem das kantonale Personalamt als zentrale Einheit positioniert. In den Direktionen ist vor allem die HR-Beratung – ergänzt durch Assistenzen – angesiedelt. Sie sind in der Regel dem Generalsekretariat bzw. dem Landschreiber und im Fall der Gerichte dem Gerichtspräsidenten des Kantonsgerichts zugeordnet. Das HR des Kantons BL beschäftigt insgesamt 60 FTE, die rund 7'000 Mitarbeitende betreuen. Das entspricht einem HR-Quotienten von 1:117. Alle wesentlichen Leistungen werden intern erbracht.

Die HR-Arbeit im Kanton BL basiert auf den gesetzlichen Grundlagen und Leistungsaufträgen. Die Personalpolitik stellt einen Abschnitt im Personalgesetz dar. Sie klärt unter anderem die Rolle des Personalamtes und definiert die wichtigsten Grundsätze der Personalarbeit. Eine explizite HR-Strategie existiert nicht, wird aber demnächst erarbeitet.

Die Leitung des Personalamts ist ein vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung der Finanz- und Kirchendirektion (FDK) und nimmt bei Bedarf an der Generalsekretärenkonferenz teil. Die direktionalen HR-Beratungen sind unterschiedlich in die Leitungsgremien der Direktionen einbezogen. Die Koordination der HR-Arbeit zwischen den Direktionen erfolgt in der HR-Konferenz. Top-down werden wichtige HR-Themen (insbesondere wesentliche HR-Projekte) via Regierungsratsbe-

schlüsse und Entscheide der Generalsekretärenkonferenz geführt. Das Personalamt hat gegenüber der direktionalen HR-Beratung eine fachliche Führungskompetenz. Disziplinarisch sind die dezentralen HR-Einheiten den jeweiligen Direktionen unterstellt.

Das HR des Kantons BL folgt dem Business-Partner-Modell von Dave Ulrich und seinen Rollen. Zentral finden sich die HR-Leitung, das HR-Kompetenzzentrum und das HR-Dienstleistungszentrum. Dezentral gibt es die HR-Business Partner, die HR-Berater/innen und die HR-Assistenzen. Die HR-Business Partner führen die dezentralen HR-Einheiten und sind die strategischen Ansprechpartner der Direktionsleitungen in HR-Fragen.

Der Entwicklungsstand des HR ist nach Angaben der Interviewpartner unterschiedlich. Insbesondere bei der Personal- und Organisationsentwicklung und beim HR-Management besteht Nachholbedarf. Die HR-Prozesse sind mehrheitlich gut dokumentiert. Insbesondere im Dienstleistungszentrum ist das Prozessdenken ausgeprägt vorhanden, weil es hier um gut standardisierbare und dokumentierbare Prozesse geht. Das zentrale HR-IT-System ist SAP, das durch weitere Systeme ergänzt wird (Haufe Umantis, Swiss+, Novo eXpense etc.). Mit der Digitalisierungsstrategie «Kantonale Verwaltung 2022» soll die Umsetzung von Workflows im HR weiter vorangetrieben werden. Die Einführung von SuccessFactors steht bevor, und die Umsetzung einer Cloud-Lösung wird derzeit geprüft.

Der Kanton BL sieht die Stärken seines HR vor allem im hochwertigen Leistungsangebot im operativen Massengeschäft, in der gut etablierten Zusammenarbeit zwischen der HR-Beratung und der Linie sowie im HR-Geschäftsmodell. Verbesserungspotentiale bestehen nach Ansicht der Interviewpartner u. a. in der Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure, in den knappen Ressourcen für die Personalarbeit (pro Memoria: der HR-Quotient beträgt 1:117) sowie in der teilweise fehlenden Zukunftsorientierung und einer ungenügend gelebten bzw. verankerten HR-Strategie. Der Kanton BL arbeitet derzeit an einem grossen Projekt zur Neuorganisation des HR. Im Zuge dieses Vorhabens soll die fachliche Unterstellung der HR-Beratung gestärkt und vermehrt in transaktionale HR-Prozesse investiert werden.

6.2.4 Kanton Bern

Jede der sieben Direktionen der Verwaltung des Kantons Bern verfügt über eine eigene HR-Organisation. Gleiches gilt für die Staatskanzlei und die Justiz. Das Personalamt ist das HR-Kompetenzzentrum des Kantons Bern. Dort sind viele HR-Aufgaben zentralisiert. Der Organisationsgrad der HR-Organisationen in den dezentralen Einheiten ist unterschiedlich. Während das Personalamt der Finanzdirektorin unterstellt ist, sind die HR-Einheiten der Direktionen in der Regel dem Generalsekretariat zugeordnet. Das HR des Kantons Bern verfügt über 177.95 FTE und betreut damit 13'517 Mitarbeitende (inkl. Lernende und Praktikanten). Daraus ergibt sich ein HR-Quotient von 1:76. Alle Leistungen im Rahmen des Kernauftrags HR werden intern erbracht. Das HR des Kantons Bern geniesst eine hohe bis sehr hohe Akzeptanz. Diese wird regelmässig in Personalbefragungen überprüft.

Die wichtigsten Grundsatzdokumente der HR-Arbeit im Kanton Bern sind die Personalstrategie 2020 bis 2023, Führungswerte, ein Verhaltenskodex und das Personalleitbild. Die Finanzdirektorin vertritt alle HR-bezogenen Regierungsgeschäfte, welche das Personalamt vorbereitet. Top-down wird dann anhand der Regierungsratsbeschlüsse geführt. Ebenfalls top-down nimmt die Generalsekretärenkonferenz (GSK) eine wichtige Führungsaufgabe wahr. Die Koordination über die Direktionsgrenzen hinweg erfolgt über die Konferenz der Personalleiterinnen und Personalleiter (PeKo). Eine direkte fachliche Führung der dezentralen HR-Einheiten durch das Personalamt ist nicht vorgesehen. Die fachliche Koordination findet durch die PeKo statt.

Mit der Einführung von SAP in der kantonalen Verwaltung ab 2023 und IT-gestützten HR-Prozessen müssen sich alle Verwaltungseinheiten an einem gemeinsamen HR-Geschäftsmodell und einheitlichen HR-Prozessen orientieren. Der Kanton Bern orientiert sich am HR-Geschäftsmodell von Dave Ulrich, das an die besonderen Bedürfnisse des Kantons angepasst wurde. Auch hier finden sich die Rollen HR-Leitung, HR-Beratung, HR-Kompetenzzentrum und HR-Service Center. Die Rollen werden

in den Direktionen unterschiedlich gelebt, was mit deren Grösse zusammenhängt und der Tatsache, dass die Umsetzung des HR-Geschäftsmodells unterschiedlich weit fortgeschritten ist.

Die Ergebnisse der gesamtkantonalen Personalbefragung zeigen, dass die Kundenorientierung im HR durchwegs hoch bis sehr hoch ist. Der Entwicklungsstand des HR wird gemäss Selbsteinschätzung des Interviewpartners als durchwegs hoch beurteilt. Entwicklungspotentiale finden sich bei der Personalplanung. Abteilungsübergreifende Prozesse sind im Personalamt gut dokumentiert. Der Stand der Dokumentation in den Direktionen ist nicht bekannt. Eine gemeinsame HR-Prozesslandschaft existiert nicht. Die HR-IT-Landschaft des Kantons Bern basiert derzeit zu einem bedeutenden Teil auf Eigenentwicklungen, die durch SAP abgelöst werden sollen. Zudem sind Fachapplikationen wie Haufe Umantis, Prospective, Global Teach und inova:time im Einsatz. Ab 2027 ist zudem eine Zentralisierung von HR-Dienstleistungen auf der gesamtstaatlichen Ebene vorgesehen.

Stärken sieht das HR des Kantons Bern in der Tatsache, dass bereits wichtige Themen im Personalamt zentralisiert sind und dass die PeKo als Führungs- und Koordinationsinstrument gut funktioniert. Die Zusammenarbeit zwischen dem Personalamt und den dezentralen HR-Einheiten wird ebenfalls als Stärke gesehen. Verbesserungspotenziale ergeben sich aus der sehr heterogenen Organisationsstruktur und der starken Dezentralisierung sowie aus der im Ist-Zustand veralteten HR-IT-Lösung.

6.2.5 Post

Mit insgesamt 56'000 Mitarbeitenden (davon 49'000 in der Schweiz) ist die Post ein grosser und vielfältiger Arbeitgeber. Per 1.1.2021 wird die Post strategisch und organisatorisch neu ausgerichtet. Das HR der Post wurde in den letzten 4 Jahren zentralisiert und in einem zentralen HR zusammengeführt. Ab 2021 wird die HR-Organisation der Post als Matrix organisiert sein, mit den HR-Geschäftspartnern auf der einen und den HR-Fachbereichen auf der anderen Seite. Beide Personengruppen rapportieren direkt an die Leiterin Personal. Das HR der Post funktioniert grundsätzlich nach dem Ticketing-Prinzip. Vorgesetzte und Mitarbeitende lösen bei HR-Fragen ein Ticket und werden bei Bedarf über mehrere Service-Levels hinweg beraten. Aus Gründen der Compliance ist das HR von PostFinance leicht anders organisiert. Das Grundmodell ist aber das Gleiche. HR ist ein eigener Funktionsbereich in der Konzernleitung und dessen Leiterin vollwertiges Mitglied der Konzernleitung. Im HR der Post (ohne Trainees, Lernende und Lernendenbetreuung) sind insgesamt 341 FTE tätig. Bezogen auf die 49'000 in der Schweiz tätigen Mitarbeitenden (Headcount) liegt der HR-Quotient bei 1:144. Vor der Reorganisation und Zentralisierung des HR war das Verhältnis von betreuten Mitarbeitenden und HR FTE deutlich ungünstiger. Die Ressourcen im HR waren rund 30% höher, was einen deutlich höheren Ressourcenbedarf im HR pro Mitarbeitenden bedeutet. Die HR-IT wird nicht von HR, sondern in der IT der Post betrieben und zusammen mit HR weiterentwickelt. Der Eigenleistungsanteil des HR bei der Post ist sehr hoch.

Das HR der Post verfügt über mehrere Grundsatzdokumente. Oberste Grundlage sind die Personalpolitik und die Organisationsanweisung Personal. Die personal- und versorgungspolitischen Ziele werden vom Bundesrat festgelegt. Die HR-Strategie ist aus der Konzernstrategie abgeleitet. Alle HR-Mitarbeitenden sind disziplinarisch und fachlich der HR-Leitung auf der Konzernstufe unterstellt (mit Ausnahme einiger weniger HR-Personen bei PostFinance). Die Steuerung und Koordination erfolgt über die Matrix-Organisation des HR. Operative Themen werden im so genannten Operational Board Personal (OBP) behandelt. Das HR-Geschäftsmodell ergibt sich aus der HR-Matrix Organisation mit gleichberechtigten HR-Geschäftspartnern und Fachbereichsleitungen. Neben der HR-Leitung, Funktionsleitungen (Verantwortliche für HR-Fachthemen) und HR-Geschäftspartnern bzw. HR-Partnern sind vor allem auch prozess- und projektorientierte Rollen erkennbar. Die weitere Umsetzung der HR-Matrix wird gemäss Auskunft des Gesprächspartners zeigen, ob diese Rollen zukunftsfähig definiert sind.

Die Service Qualität des HR wird mit dem Net Promoter Score (NPS) gemessen und liegt mit +48 sehr hoch, was auf eine hohe Akzeptanz und Kundenzufriedenheit schliessen lässt. In der dezentralen HR-Struktur wurde die Kundenorientierung im engeren Sinn höher beurteilt als heute. Das hängt damit zusammen, dass Besonderheiten besser berücksichtigt werden konnten. Mit der HR-

Matrix wird versucht, eine hohe Kundenorientierung zu gewährleisten und gleichzeitig die gewonnene Effizienz durch Standardisierung zu erhalten. Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen ist durchwegs hoch bis sehr hoch.

Die HR-Prozesse sind umfangreich und detailliert dokumentiert, nicht zuletzt wegen des hohen Automatisierungsgrades der HR-IT-Landschaft. Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist bei der Post bereits sehr weit fortgeschritten. Das grundlegende Tool ist SAP HCM ergänzt um ein CRM-System sowie die Nutzung einer Cloud-basierten Talent-Management-Suite. Basis für die Interaktion für Linienvorgesetzte und Mitarbeitende bietet eine Vielzahl von Self-Services (ESS/MSS) sowie strukturierte Prozessbeschreibungen und Anleitungen im Intranet. Sämtliche Informationen und Services sind zentral gebündelt und über das HR-Portal im Intranet (PostWeb) erreichbar. Die Post wird die IT-Unterstützung im Bereich Learning und Development ausbauen sowie die End-to-End Perspektive in den HR-Prozessen verstärken.

Ausgewiesene Stärken des HR der Post sind einerseits der hohe Effizienz-, Standardisierungs- und Automatisierungsgrad sowie die professionelle Abwicklung der HR-Prozesse. Andererseits ist die ausgeprägte Partner- und Kundenorientierung als grosse Stärke zu nennen. HR wird zudem als Treiber für innovative Arbeitsformen im Konzern wahrgenommen. Verbesserungspotentiale bestehen nach Auskunft des Interviewpartners in der Flexibilität der Services und der Kontaktpunkte, in der Vereinfachung der Systeme und Prozesse, in der Verbesserung des Kundenerlebnisses sowie in der Verkürzung der Time-to-Market für HR-Produkte und HR-Services. Geplante Entwicklungsschritte gehen entsprechend auch dahin, die HR-Matrix zu optimieren sowie den Beitrag vom HR zur Unternehmenstransformation zu stärken.

6.2.6 SBB

Das HR der SBB setzt sich zusammen aus einem zentralen HR mit acht Fachabteilungen und vier dezentralen HR-Abteilungen, welche pro Division/Konzerngesellschaft aus einer Leitung HR sowie aus den dieser direkt unterstellten HR-Businesspartnern bestehen. Die dezentralen HR-Abteilungen sind der HR-Leitung SBB fachlich, aber nicht disziplinarisch unterstellt. Der Leiter des zentralen HR ist direkt dem CEO unterstellt und ist Mitglied der Konzernleitung. Er führt über das HR-Board, welches aus den Leitungen der einzelnen HR-Fachabteilungen sowie aus den Leitungen des dezentralen HR in den Divisionen/Konzerngesellschaften besteht. Im HR der SBB sind insgesamt 527.8 FTE tätig. 223.9 HR FTE davon arbeiten in der Ausbildung von proprietären Berufen und werden nicht in die Berechnung des HR-Quotienten einbezogen. Es verbleiben somit 303.9 HR FTE im Kernbereich. Bei rund 28'000 betreuten Mitarbeitenden beträgt der HR-Quotient 1:92.

Die wichtigsten Grundsatzdokumente für das HR der SBB sind die HR-Strategie 2019 – 2022, der Gesamtarbeitsvertrag und das Organisationsreglement. In der HR-Strategie sind fünf strategische Stossrichtungen definiert: 1) Kultur & Führung weiterentwickeln, 2) Kompetenzen steuern, 3) Arbeitsmarktfähigkeit und Gesundheit stärken, 4) HR fit machen für die Zukunft, 5) Great Place to Work.

Das HR-Geschäftsmodell der SBB orientiert sich am Business-Partner-Modell, in dem für die verschiedenen Kundengruppen unterschiedliche Ansprechbeziehungen bestehen. Mitarbeitende werden durch das HR-Shared Service Center betreut, Führungskräften steht das Solution Center als Ansprechpartner zur Verfügung und die Topkader werden von HR-Business Partnern begleitet. Die Einführung des HR-Geschäftsmodells startete vor mehr als zehn Jahren mit ausgeprägten dezentralen Kompetenzen. Mit der Zeit wurden ein Shared Service Center geschaffen sowie Beratungs- und Recruiting Leistungen zentralisiert. Als HR-Rollen finden sich bei der SBB die HR-Leitung, die HR-Business-Partner, die HR-Beratung, HR-Kompetenzzentren und HR-Services (Administration und Rekrutierung) sowie die HR-Bildung mit 223.9 HR FTE.

Nach Einschätzung des Gesprächspartners geniesst HR bei der SBB eine sehr hohe Akzeptanz. Das äussert sich beispielsweise auch darin, dass der HR-Leiter Stellvertreter des CEO ist. Die Kundenbedürfnisse werden systematisch abgeholt und in KPI verankert. Der Entwicklungsstand des HR ist gemäss Selbsteinschätzung des Interviewpartners durchwegs hoch bis sehr hoch.

Das Denken und Handeln in Prozessen ist bei der SBB stark verankert und es bestehen eine Prozesslandschaft sowie umfassende Prozessdokumentationen, die alle einen hohen Entwicklungsstand aufweisen. Der grösste Teil der Prozesse wird IT-gestützt durchgeführt, die meisten davon mit SAP SuccessFactors, aber zum Teil auch mit anderen Lösungen. In den nächsten 2-4 Jahren ist eine Ausdehnung der IT-Unterstützung auf die übrigen Prozesse geplant. Ziel ist die komplette IT-gestützte Durchführung aller HR-Prozesse.

Die wichtigsten Stärken werden in den positiven Effekten des aktuellen Geschäftsmodells gesehen: Durch das 2018 eingeführte Geschäftsmodell 2.0, mit dem die Leistungen des HR weitgehend zentralisiert wurden, konnten diverse Skaleneffekte erzielt werden. Zudem können Kompetenzen und nahezu alle HR-Leistungen aus einer Hand angeboten werden. Diese Bündelung trägt zudem dazu bei, dass Kompetenzen ganz gezielt und effizient aufgebaut werden können. Auch wenn die Nähe zum Business durch die Zentralisierung etwas weniger gewährleistet werden kann, wird die Zufriedenheit mit der weitgehend zentralisierten Lösung dennoch als sehr hoch bezeichnet.

Als grösstes Verbesserungspotenzial wird die Verbesserung des Front-Ends angesehen: die Self-Services für Mitarbeitende und Führungskräfte sollten noch einfacher und standardisierter sowie stärker als One-Stop-Shop konzipiert sein.

6.2.7 SRG SSR

Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) gliedert sich in eine zentrale Generaldirektion (GD), fünf dezentrale Unternehmenseinheiten (UE) sowie die Tochtergesellschaft SWISS TXT. HR gliedert sich bei der SRG in ein zentrales HR SRG sowie sieben dezentrale HR-Einheiten, nämlich jene der Generaldirektion, der fünf UE sowie diejenige von SWISS TXT. Das zentrale HR wird bei der SRG auch «national» genannt, während dezentrales HR als «regional» bezeichnet wird. Das HR in den UE ist ähnlich strukturiert. Das zentrale HR der SRG ist direkt dem Generaldirektor der SRG unterstellt, ist aber nicht Mitglied der Geschäftsleitung. Die dezentralen HR-Einheiten werden von den Direktoren/der Direktorin der UE geführt. Bei den drei grossen Unternehmenseinheiten (SRF, RSI, RTS) ist die HR-Leitung jeweils vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung. Das HR der SRG verfügt über insgesamt 118.3 FTE. Bei 7'082 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:60. Lediglich das Case Management und das Outplacement werden im Sinne eines Outsourcings von externen Partnern bezogen.

Die Personalpolitik, die HR-Strategie 2017-2021, der GAV und der HR-Dienstleistungskatalog prägen als Grundsatzdokumente die HR-Organisation. Die Koordination der verschiedenen HR-Akteure erfolgt primär über die Personalleiterkonferenz (PLK). Der HR-Leiter SRG besitzt keine Fachführung gegenüber den dezentralen Einheiten. Er hat aber in der PLK eine starke Position und kann so wichtige Entscheidungen im HR massgeblich prägen.

Das HR-Geschäftsmodell der SRG orientiert sich am Business-Partner-Modell und berücksichtigt die Besonderheiten der SRG mit der ausgeprägt dezentralen Organisation und den teils sehr eigenständig agierenden Unternehmenseinheiten. Die wichtigsten Rollen des Modells sind: HR-Leitung SRG, HR-Leitung UE, HR-Services (national und regional), HR-Kompetenzzentrum (national und regional), Entwicklung und Ausbildung sowie die HR-Beratung.

Die Kundenorientierung des HR der SRG wird als befriedigend beurteilt. Es gibt allerdings in der Organisation erhebliche Unterschiede. Als Zeichen einer noch ausbaufähigen Kundenorientierung wird eine teilweise Überreglementierung sowie ein für die Kunden zu kompliziertes HR genannt. Der Entwicklungsstand der HR-Leistung wird mehrheitlich als gut bewertet. Im HR-Management und der Personalplanung bestehen Verbesserungspotentiale.

Die HR-Prozesse der SRG sind sehr umfassend dokumentiert. Dabei handelt es sich um SRG-weit harmonisierte Prozesse, die für alle Unternehmenseinheiten Gültigkeit haben. Zahlreiche HR-Prozesse sind bei der SRG IT-unterstützt. Als Hauptsystem kommt SAP zur Anwendung. Es ist geplant, zusätzliche hauptsächlich transformationale HR-Prozesse (z. B. Talent Management, Nachfolgeplanung, Aus- und Weiterbildungsmanagement) mit intelligenten HR-IT-Lösungen zu unterstützen.

Stärken des HR bei der SRG sind seine Rolle als Change Agent und Transformationsmanager, die ausgeprägte Nähe zum Business in der Beratung/Betreuung sowie die hohe Professionalität. Verbesserungspotentiale zeigen sich in der ausbaufähigen strategischen Tätigkeit, der Chance einer verstärkten Zentralisierung der Ausbildung, in der besseren Nutzung von HR-Analytics sowie in der Möglichkeit, Überadministration abzubauen. Das HR der SRG soll einfacher werden und sich entschlacken.

6.2.8 Stadt Zürich

Die Verwaltung der Stadt Zürich setzt sich aus neun Departementen und den dazugehörigen Dienstabteilungen zusammen. Human Resources Management der Stadt Zürich (HRZ) ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements und ist die zentrale HR-Fachabteilung der Stadt Zürich. HRZ ist zuständig für die Weiterentwicklung stadtweiter HR-Grundlagen (Personalrecht, Lohnsystem, Führungs- und Personalinstrumente) und die Erbringung von HR-Services für Departemente und Dienstabteilungen (z. B. Lohnabrechnung, Case Management am Arbeitsplatz, stadtweites Bildungsangebot). Im HR der Stadt Zürich arbeiten insgesamt 277 FTE (inkl. Dienstabteilungen mit eigenem HR). Bei 27'189 betreuten Mitarbeitenden (Stand Ende 2019) entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:98. In der Stadt ZH werden sämtliche HR-Dienstleistungen in-house erbracht (klares politisches Statement).

Die Akzeptanz und Reputation des HRZ betreffend spezifischer HR-Themen ist relativ hoch. Bei den dezentralen Einheiten ist HR sehr unterschiedlich organisiert, was zu einer heterogenen Akzeptanz in der Organisation führt.

Die Stadt Zürich hat unterschiedliche stadtweite Grundsatzdokumente, welche auf HR-Aspekte eingehen. Dabei handelt es sich insbesondere um die HR-Strategie, das Leitbild, das Arbeitgeberversprechen und die Führungsgrundsätze. Sämtliche Dokumente ordnen sich in den Rahmen der festgelegten HR-Politik ein. Mit der HR-Strategie 2019-2022 fokussiert die Stadt Zürich auf die folgenden Handlungsfelder: Führung, Vielfalt, HR-Digitalisierung sowie weitere Vorhaben (z. B. Umsetzung Arbeitgeberauftritt).

Die Direktorin von HRZ ist direkt dem Vorsteher des Finanzdepartementes unterstellt und Mitglied der Geschäftsleitung des Finanzdepartementes. Die dezentralen Dienstabteilungen (z. B. Polizei, Stadtspital) haben eigene HR-Fachstellen, die das Personalmanagement vor Ort erbringen (z. B. Rekrutierung, Personalbetreuung) und je nach Dienstabteilung anders organisiert und in die Struktur eingebettet sind. Die dezentralen HR-Fachstellen werden sowohl fachlich als auch disziplinarisch von den entsprechenden dezentralen Dienstabteilungen geführt. Die Koordination und Führung der gesamtstädtischen HR-Arbeit ist in spezifischen Gremien geregelt. Die Gremien HR-Delegation, HR-Konferenz und HR-Steuerungsausschuss bilden die stadtinterne Governance-Struktur zu allen gesamtstädtischen HR-Themen und Geschäften. Sie sind steuernd und beratend tätig.

Ein zentrales HR-Geschäftsmodell ist in der Stadt Zürich aus der Sicht der Interviewpartnerinnen relativ schwer umsetzbar und daher nicht vorhanden, da die Bedürfnisse der Departemente zu heterogen sind. Aus diesem Grund hat HRZ ein eigenes, internes HR-Geschäftsmodell als Fachabteilung entwickelt. Das HRZ-Geschäftsmodell beschreibt die Leistungserbringung durch HRZ und dient als Grundlage für die Ausgestaltung und Organisation der Leistungen von HRZ. Gemäss HRZ-Geschäftsmodell 2021 werden die Rollen Führung HRZ (HR-Governance und Management Support), HR-Services und HR-Grundlagen wahrgenommen. Die Rollen in den dezentralen HR-Fachstellen sind sehr unterschiedlich.

Die Kernprozesse der Stadt Zürich sind definiert und dokumentiert. Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick über die zentralen Steuerungs-, Leistungs- und Supportprozesse. Eine grosse Zahl der Prozesse wird von zeitgemässen HR-IT-Systemen unterstützt. Die meisten Prozesse werden mit SAP SuccessFactors geführt. In einer HR-IT-Roadmap sind die Schritte zur Weiterentwicklung der HR-Digitalisierung dokumentiert.

Als Stärken der HR-Organisation der Stadt Zürich zeigen sich die gute Zusammenarbeit zwischen HRZ und den dezentralen HR-Fachstellen, die klaren Kompetenzregelungen, die grossen Erfahrun-

gen und die Expertise im Personalrecht sowie die gut funktionierenden HR-Services. Verbesserungspotentiale bestehen im Umgang mit der sehr hohen Komplexität der Stadt Zürich bzw. mit den damit verbundenen heterogenen Bedürfnissen, in einer noch besseren Abstimmung mit den dezentralen HR-Fachstellen sowie der Sicherstellung einer hohen Qualität dezentraler Daten. Die grösste Herausforderung zeigt sich im anspruchsvollen Management der Komplexität der Stadt Zürich.

6.3 Best Practices aus dem Benchmarking

6.3.1 BKW

Der Grundsatz «So dezentral wie möglich, so zentrale wie nötig» und die trotz eines hohen Dezentralisierungsgrades in der Organisation sehr gut funktionierende Zusammenarbeit können sicherlich als Best Practices gelten. In die gleiche Richtung geht die Haltung, dass HR-Lösungen entsprechend ihrem Nutzen für die jeweiligen Einheiten umgesetzt werden. Es bleibt zu bemerken, dass dadurch die Umsetzung durchgängiger und harmonisierter Prozesse erschwert werden kann. Hinzu kommen der hohe Reifegrad in der Digitalisierung und die hohe Kundenorientierung, die als beispielhaft gelten dürfen.

6.3.2 Bundesverwaltung

Das Projekt SUPERB hat sicherlich das Potential, die HR-Arbeit der Zukunft in der Bundesverwaltung in Richtung Agilität, Innovativität, Effizienz und Problemlösungsumsicht massgeblich zu prägen. Hier besteht sicherlich das Potential für eine Best Practice, die allerdings noch nicht umgesetzt, sondern im Entstehen ist. Die vorgesehene Weiterentwicklung der HR-Rollen setzt am richtigen Punkt an und hat das Potential, beispielhaft für andere Organisationen zu werden.

6.3.3 Kanton Basel-Landschaft

Eine grosse Stärke des HR des Kantons BL ist sicherlich die konsequente Umsetzung des HR-Geschäftsmodells mit seinen Rollen. Mit dem Dienstleistungszentrum können Synergien über den gesamten Kanton hinweg realisiert werden. Zudem scheint es sich bei der dezentralen (disziplinarischen) Unterstellung der HR-Beratung in Kombination mit einer starken fachlichen Führung der HR-Beratung um ein Erfolgsmodell zu handeln. Allerdings ist dabei die Grösse des Kantons (rund 7'000 Mitarbeitende) zu beachten. Eine weitere (zukünftige) Best Practice dürfte sich aus der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ergeben. Sie steigert die Effizienz der HR-Arbeit und schafft bessere Möglichkeiten für effektive transformationale HR-Prozesse.

6.3.4 Kanton Bern

Die Bereitschaft der HR-Akteure im Kanton Bern, über Harmonisierungen und – wo sinnvoll – über Zentralisierungen im HR nachzudenken, kann als erfolgversprechender Ansatz gelten. Vor allem deshalb, weil mit einer sehr auf Zusammenarbeit und gemeinsame Führung durch die PeKo ausgerichteten Grundhaltung vorgegangen wird. Ebenfalls Best Practices dürften die (dokumentierte, nicht nur vermutete) hohe Kundenorientierung und die dezentrale vor Ort-Betreuung sein. Die hohe Bedeutung der Personalstrategie und die konsequente Orientierung am HR-Geschäftsmodell geben Orientierung und erleichtern die Umsetzung gemeinsamer Lösungen sowie harmonisierter Prozesse, welche die Grundlage durchgängiger HR-IT-Systeme sind.

6.3.5 Post

Die HR-Matrix der Post kann zweifellos als sehr innovatives und allenfalls sogar zukunftsweisendes Organisationsmodell gelten. Sie verbindet Effizienz und Standardisierung mit Kundenorientierung und Service Qualität. Die Matrix ist eine sehr leistungsfähige, aber auch sehr anspruchsvolle Organisationsform. Es wird sich weisen, ob es der Post gelingt, deren Nutzen langfristig und nachhaltig

zu realisieren. Ebenfalls als Best Practice darf die fortschrittliche HR-IT der Post gelten. Es wird spannend sein, zu beobachten, wie es der Post gelingt, den Beitrag von HR zur Unternehmenstransformation weiter zu stärken. Eine absolut sinnvolle, aber wiederum recht anspruchsvolle Entwicklungszielsetzung.

6.3.6 SBB

Die grösste Errungenschaft des HR der SBB ist wohl die Einführung des Geschäftsmodells 2.0. Dank eines höheren Zentralisierungsgrades können Skalenerträge realisiert werden. Obwohl die Nähe zum Business unter der Zentralisierung leidet, kann die Zufriedenheit mit weitgehend zentralisierten Leistungen als hoch bezeichnet werden. Das ausgeprägte Denken und Handeln in Prozessen stellt eine weitere Best Practice des HR der SBB dar. Das erlaubt die Durchsetzung gemeinsamer Qualitätsstandards sowie ein hohes Ausmass an IT-Unterstützung. Die Klarheit und der Aufbau des HR-Geschäftsmodells sind ebenfalls beispielhaft. Klare Ansprechbeziehungen zwischen Kunden und HR-Rollen gewährleisten eine effiziente und effektive Erledigung der anfallenden Aufgaben und steigern so den Kundenfokus.

6.3.7 SRG SSR

Die Orientierung an einem gemeinsamen HR-Geschäftsmodell und die systematische Erarbeitung gemeinsamer Prozesse haben es der SRG ermöglicht, aus absolut eigenständigen und unabhängigen HR-Organisationen in den UE eine gemeinsame HR-Organisation mit gemeinsamen Rollenverständnissen zu schaffen. Dieser konsequente und nachhaltige Transformationsprozess im HR darf wohl als Best Practice gelten. Zudem ist es gelungen, mit HR den fundamentalen Transformationsprozess der SRG von einem traditionellen Medienhaus hin zu einem modernen trimedialen Kommunikationsunternehmen zu gestalten. Da die Digitalisierung der SRG weiter geht, ist auch deren HR diesbezüglich gefordert.

6.3.8 Stadt Zürich

Das HRZ-Geschäftsmodell 2021 ist ein Abbild der Komplexität der Stadt Zürich mit sehr heterogenen Anspruchsgruppen und Ansprüchen. Es zeigt aber, dass auch in einem komplexen Umfeld die Leistungsbeziehungen strukturierende Modelle ihre Berechtigung haben. Besondere Aufmerksamkeit verdienen zudem die zum Einsatz kommenden Koordinationsinstrumente (HR-Delegation, HR-Konferenz und HR-Steuerungsausschuss). Diese Gremien sind sicherlich mit ein Grund, dass die Zusammenarbeit zwischen HRZ und den dezentralen HR-Fachabteilungen gut funktioniert. Schliesslich ist noch die Prozesslandkarte zu nennen. Sie erlaubt das systematische Diskutieren und Gestalten der HR-Prozesse sowie eine darauf aufbauende HR-IT-Unterstützung.

6.4 Vergleichende Tabelle der Benchmarking-Organisationen

Vorbemerkung: Diese Gegenüberstellung gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

6.4.1 Organisation (Struktur)

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Eine separate HR-Organisation findet sich jeweils bei der BKW Energie AG sowie bei den drei dezentralen Gesellschaften Infra Services (Arnold AG), Building Solutions und Engineering. Das HR der BKW Energie AG ist verantwortlich für die Mitarbeitenden der eigenen Gesellschaft und nimmt teilweise die Rolle des übergeordneten Konzern-HR wahr.	HR-Organisationen finden sich auf der übergeordneten Ebene der Bundesverwaltung (Eidgenössisches Personalamt, Teil des Eidgenössischen Finanzdepartements), in den 7 Departementen (plus der Bundeskanzlei) sowie auf der Ebene der einzelnen Bundesämter. Deren konkrete Ausgestaltung ist sehr vielfältig. Das EPA nimmt dabei die Rolle analog eines Konzern-HR für die gesamte Bundesverwaltung ein.	Das kantonale Personalamt stellt die zentrale HR-Organisation dar. Zudem bestehen dezentrale HR-Einheiten in den 5 Direktionen, in der Landeskanzlei sowie in den Gerichten.	In den 7 Direktionen, der Staatskanzlei sowie in der Justiz befindet sich jeweils eigene, dezentrale HR-Organisationen. Zusätzlich ist der Finanzdirektion das kantonale Personalamt (PA) als zentrale HR-Einheit angegliedert.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Das HR der Post wurde in den letzten 4 Jahren zentralisiert. Die dezentralen HR-Bereiche wurden zu einem zentralen HR (Funktionsbereich Personal) zusammengeführt. Ab 2021 wird die HR-Organisation als Matrix organisiert sein: Auf der einen Seite mit 4 HR-Fachbereichen (Entwicklung, HR-Service Delivery, Personalmanagement und Services) sowie einem Stab für strategische Themen. Auf der anderen Seite mit HR-Geschäftspartnern (HRGP), welche die HR-Bedürfnisse und Belange in den einzelnen Unternehmenseinheiten vertreten, dabei aber der Leiterin Personal unterstellt sind.	Das zentrale HR gliedert sich bei der SBB in 8 Abteilungen. Daneben besteht eine dezentrale HR-Organisation für die drei Divisionen sowie für die Konzerngesellschaft, welche jeweils aus einer Leitung HR sowie aus der dieser direkt unterstellten HR-Businesspartnern besteht.	HR gliedert sich bei SRG SSR in ein zentrales HR SRG sowie in 7 dezentrale HR-Einheiten für die Generaldirektion, die 5 Unternehmenseinheiten sowie für SWISS TXT. Dabei folgen die dezentralen HR-Einheiten jeweils einer ähnlichen HR-Struktur.	Human Resources Management der Stadt Zürich (HRZ) ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements und ist die zentrale HR-Fachabteilung der Stadt Zürich, geleitet von der Direktorin HRZ HRZ ist organisatorisch gegliedert in die Stabstellen Direktionsstab und Management Support sowie in fünf (Fach-)Bereiche. Die Dienstabteilungen (z. B. Polizei, Stadtspital) haben eigene dezentrale HR-Fachstellen. Auf Ebene der Departemente bestehen dagegen keine dezentralen HR-Organisationen.

6.4.2 Ressourcen: HR-Quotient

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern	Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
1:99	1:90 bis 1:115 (Schätzung)	1:117	1:76	1:144	1:90	1:60	1:98

6.4.3 Strategie/Politik

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Die Vision und Strategie der BKW sowie deren Werte stellen die gemeinsame Basis dar. Darauf aufbauend wird in der Personalpolitik der Kernauftrag des HR definiert.	Zentral sind die gesetzlichen Grundlagen, insbesondere das Bundespersonalgesetz BPG sowie die Bundespersonalverordnung BPV. Die Bundespersonalverordnung beinhaltet die Personalpolitik. Diese hält die wesentlichen Grundsätze zu verschiedenen HR-Themen fest. Aktuelle Schwerpunkte werden in der Personalstrategie 2020 bis 2023 definiert.	Zentral sind die gesetzlichen Grundlagen sowie die Personalpolitik, welche einen Abschnitt des Personalgesetzes darstellt. Sie definiert die wichtigsten Grundsätze der Personalpolitik sowie die Rollen der zentralen HR-Akteure. Eine HR-Strategie existiert bisher nicht, wird jedoch im Rahmen eines laufenden Projekts zur Neuorganisation des HR erarbeitet.	Als zentrale Grundlagendokumente liegen eine Personalstrategie (2020 bis 2023), Führungswerte, ein Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden und ein Personalleitbild vor.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Die HR-Politik der Post leitet sich aus den Zielen des Bundesrates ab. Oberste Grundlagen sind die Personalpolitik und die Organisationsweisung Personal, welche die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Funktionsbereichs Personal regeln. Die HR-Strategie leitet sich direkt aus der Konzern-Strategie ab. Das HR-Leitbild und die HR-Vision entsprechen der Vision der Post.	Die HR-Strategie basiert auf den Strategischen Zielen des Bundesrates für die SBB AG 2019–2022, auf dem Geschäftsauftrag HR sowie auf der Konzernstrategie und Konzernvision. Sie besteht aus 5 strategischen Stossrichtungen, aus denen für jedes Geschäftsjahr Prioritäten abgeleitet werden. Weitere zentrale Grundlagen des HRM sind der Gesamtarbeitsvertrag sowie das Organisationsreglement.	Die Personalpolitik beinhaltet Vision und Grundsätze und hat unbefristet Gültigkeit. Die HR-Strategie baut auf der Personalpolitik auf und gibt das konkrete Handlungsprogramm für die nächsten Jahre vor.	Grundsatzdokumente sind die HR-Strategie, das Leitbild, das Arbeitgeberversprechen und die Führungsgrundsätze. Sämtliche Dokumente stehen im Rahmen der vom Stadtrat festgelegten HR-Politik. Auf Basis der HR-Strategie werden jeweils konkrete Handlungsschwerpunkte für eine Periode (aktuell 2019-2022) festgelegt.

6.4.4 Governance

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Die HR-Leiterin ist direkt der CEO unterstellt. Sie ist nicht Mitglied der Konzernleitung, nimmt jedoch an allen Sitzungen der Konzernleitung teil, wodurch die Nähe des HR zur obersten Führungsebene gewährleistet ist. Unterstellt sind die HR-Akteure primär der jeweiligen Linie. Dies gilt insbesondere für die HR-Leitung der BKW, die HR-Leitungen der drei dezentralen Gesellschaften sowie für zahlreiche HR-Akteure, die in den einzelnen Firmen/KMU der BKW aktiv sind. Das zentrale HR nimmt eine Koordinationsrolle innerhalb des Netzwerks der HR-Akteure wahr. Es verfügt über keine formelle Weisungsbefugnis gegenüber den HR der dezentralen Einheiten.	Das EPA ist als eigenes Bundesamt dem Departementsvorsteher EFD unterstellt. In den Departementen und Ämtern ist HR in der Regel nicht direkt in den Führungsgremien der Generalsekretariate vertreten, sondern eine Ebene tiefer einer sog. Ressourcenleiterin bzw. einem Ressourcenleiter unterstellt. Zur Koordination und Führung der HR-Akteure bestehen eine Reihe von fachspezifischen Koordinationsgremien sowie die HRK auf Ebene Bund sowie auf Ebene der Departemente. Das Personalamt hat keine Weisungsbefugnis gegenüber den HR-Einheiten in den Departementen.	Für die Führung des HR nehmen die Regierungsratsbeschlüsse sowie die Generalsekretärenkonferenz eine wichtige Rolle ein. Die HR-interne Koordination erfolgt primär durch die HR-Konferenz unter der Leitung des Personalamts. Dem Personalamt obliegt gegenüber den dezentralen HR-Beratungen eine fachliche Führung, disziplinarisch sind diese jedoch ihren jeweiligen Vorgesetzten in den Direktionen bzw. Landeskanzlei bzw. Gerichten unterstellt.	Zentral für die Führung des HR sind die Regierungsratsbeschlüsse sowie die Generalsekretärenkonferenz (GSK). Die fachliche Führung der HR-Akteure ist in den Direktionen unterschiedlich stark zentralisiert. Die HR-interne Koordination erfolgt primär durch die Konferenz der Personalleiterinnen und Personalleiter (PeKo), welche das Bindeglied zu den Direktionen bildet.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Grundsätzlich sind sämtliche HR-Akteure der Leiterin Personal (CHRO) unterstellt. Diese ist Mitglied der Konzernleitung Post. Steuerung und Koordination erfolgt über eine Matrix innerhalb der HR-Organisation.	Die oberste Leitung obliegt dem Leiter HR. Dieser ist Mitglied der Konzernleitung. Die Koordination der HR-Akteure erfolgt über das HR-Board (bestehend aus Leitenden der zentralen HR-Abteilungen sowie aus Leitenden HR der Divisionen/Konzerngesellschaft). Das HR-Board steuert die Geschäfte und übt die Fachführung für alle HR-Prozesse in der gesamten Organisation aus. Das dezentrale HR in den Divisionen/Konzerngesellschaft ist zwar fachlich dem Leiter HR, disziplinarisch jedoch den jeweiligen Leitungen der Division/Konzerngesellschaft unterstellt.	Der HR-Leiter SRG nimmt an den meisten GL-Sitzungen teil, ist jedoch formell nicht Mitglied der GL. Bei den drei grossen Unternehmenseinheiten ist die dezentrale HR-Leitung jeweils vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung. Die Koordination der verschiedenen HR-Akteure erfolgt primär über die Personalleiterkonferenz (PLK) bestehend aus den HR-Leitungen der Unternehmenseinheiten sowie den Fachbereichsleitern des zentralen HR. Faktisch gelebt wird eine Art Fachführung («Expertise») des HR SRG gegenüber dem dezentralen HR.	Die Direktorin HRZ ist direkt dem Vorsteher des Finanzdepartementes unterstellt und Mitglied der Geschäftsleitung des Finanzdepartementes. HRZ ist ein zentraler gesamtstädtischer Dienstleister. Die dezentralen HR-Fachstellen werden sowohl fachlich als auch disziplinarisch von den entsprechenden Dienstabteilungen geführt. Die Koordination und Steuerung der gesamtstädtischen HR-Arbeit erfolgten in spezifischen Gremien. Diese bilden die stadtinterne Governance-Struktur zu allen gesamtstädtischen HR-Themen und Geschäften. Alle Departemente sind in den HR-Gremien vertreten, die Entscheidung liegt i. d. R. auf der Ebene des Stadtrats.

6.4.5 Rollen

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Das HR-Geschäftsmodell orientiert sich im zentralen HR am klassischen HR-Business Partner-Modell. Es gibt HR-Partner mit strategischem und solche mit operativen Schwerpunkten. Aufgrund der sehr dezentralen Struktur der BKW werden die HR-Rollen je nach betrachteter Ebene oder Firma sehr unterschiedlich wahrgenommen.	Auf Ebene HR der Bundesverwaltung besteht kein Rollenmodell. Es sind jedoch die folgenden Referenzfunktionen definiert: Leiter/in Personal Departement Leiter/in Personal Bundesamt Spezialist/in Personal Auf Ebene der Bundesämter sind verschiedene HR-Geschäftsmodelle im Einsatz. Viele orientieren sich dabei am HR-Business Partner-Modell. Die gesetzlichen Vorgaben sorgen für eine grundsätzlich einheitliche Rollenwahrnehmung, ein abschliessender Überblick über die Rollenwahrnehmung in allen Departementen und Ämtern besteht im EPA jedoch nicht.	Das HR-Geschäftsmodell folgt dem Business-Partner-Modell mit dem Dreiklang eines HR-Kompetenzzentrums (Personalamt), eines Dienstleistungszentrums (Personalamt) sowie der dezentralen HR-Beratung. In den dezentralen Einheiten obliegt den HR-Business-Partnern eine strategische Rolle sowie die personelle Führung der HR-Berater/innen und der HR-Assistenzen.	Geplant ist die Orientierung an einem einheitlichen HR-Geschäftsmodell in allen Verwaltungseinheiten sowie eine Zentralisierung des HR auf Stufe Direktion, Staatskanzlei bzw. Justiz bis 2023 (Hintergrund. Einführung SAP). Aktuell bestehen in den einzelnen Direktionen und Ämtern je nach Umsetzungsgrad des Modells gewisse Abweichungen.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Das HR-Geschäftsmodell ergibt sich aus der speziellen HR-Matrix-Organisation der Post mit gleichberechtigten HR-Geschäftspartnern und Fachbereichsleitern, sowie dem Konzept des 1st, 2nd und 3rd Level Supports.	Das HR-Geschäftsmodell der SBB orientiert sich am Business-Partner-Modell, in dem für die verschiedenen Kundengruppen unterschiedliche Ansprechbeziehungen bestehen.	Das HR-Geschäftsmodell orientiert sich am Business-Partner-Modell und berücksichtigt die Besonderheiten der SRG mit der ausgeprägt dezentralen sprachregionalen Organisation und den teils sehr eigenständig agierenden Unternehmenseinheiten.	HRZ als Fachabteilung hat ein eigenes, internes HR-Geschäftsmodell entwickelt. Dieses beschreibt die Leistungserbringung und dient als Grundlage für die Ausgestaltung und Organisation der Leistungen von HRZ. Es gibt kein zentrales Rollenmodell. Die dezentralen HR-Fachstellen sind sehr unterschiedlich organisiert.

6.4.6 Kunden

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Die CEO wird durch die HR-Leiterin beraten. Dem Senior Management (Konzernleitung sowie 1-2 Stufen darunter) stehen die HR-Partner zur Verfügung, sowie auch allen Führungskräften für spezifische Themen. Für Standardfragen der Führungskräfte sowie für Anliegen der Mitarbeitenden fungiert die Service Linie HR4You als Ansprechpartnerin.	Wo sich das HR am HR-Business Partner-Modell orientiert, sind in der Regel HR-Services Ansprechpartner für Mitarbeitende sowie die HR-Beratung/HR-Business Partner sowie die HR-Leitungen Ansprechpartner für die Führungskräfte.	Den Mitarbeitenden stehen ihre Vorgesetzten als erste Ansprechpersonen bei HR-Anliegen zur Verfügung. Bei administrativen Fragen können sie sich zusätzlich an das Dienstleistungszentrum Personal (DLZ) wenden. Den Vorgesetzten stehen die HR-Beratungen als Ansprechpartner zur Seite.	Im neuen HR-Geschäftsmodell – welches jedoch noch nicht kantonsweit eingeführt ist – sind in der Regel HR-Service Ansprechpartner für Mitarbeitende sowie die HR-Beratung für die Führungskräfte. Die HR-Leitungen stehen ebenfalls den Führungskräften, insbesondere den Amtsleitungen und Regierungsratsmitgliedern zur Verfügung.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Das HR der Post funktioniert nach dem Ticketing Prinzip mit 1st, 2nd und 3rd Level Support. Mitarbeitende wenden sich über das Service-Center Personal an das HR. Linienvorgesetzten steht – je nach Service Level – das Contact Center, ihr HR-Geschäftspartner (für Top Kader), ihre HR-Beratung oder das MSS (Management Self-Service Portal) zur Verfügung.	Bewerbende werden durch HR-SRT (Sourcing, Recruiting & Talents) betreut. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion wenden sich an das HR Shared Service Center. Führungskräften steht das Solution Center als Ansprechpartner für HR-Beratung zur Verfügung. Dem Top-Kader stehen jeweils ein HR-Businesspartner und damit eine zuständige Person für alle Fragen zur Verfügung.	Mitarbeitende werden sich primär an die dezentralen HR-Services. Der Linie steht die HR-Beratung als Ansprechperson zur Verfügung. Gegenüber den Geschäftsleitungen/Direktor/innen nimmt aber auch die jeweilige HR-Leitung eine wichtige Rolle ein.	Kunden des HRZ sind die dezentralen HR-Fachstellen in den Dienstabteilungen sowie Führungskräfte als indirekte Zielgruppe des HRZ. Die dezentralen HR-Fachstellen in den Dienstabteilungen haben klar definierte Ansprechpartner für ihre Kunden: Für Mitarbeitende sind deren Vorgesetzte erste Ansprechpersonen. Bei spezifischen Fragen wenden sie sich an die HR-Fachpersonen in den Dienstabteilungen. Den Vorgesetzten stehen die HR-Beratungen als direkte Ansprechpartner zur Seite.

6.4.7 Leistungen

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird aufgrund der dezentralen Struktur von Konzern und HR sehr unterschiedlich eingeschätzt. Insgesamt sind Leistungen des zentralen HR etwas weiterentwickelt als jene der dezentralen HR-Einheiten.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird als hoch eingeschätzt, wobei das grösste Entwicklungspotenzial im Bereich der HR-IT gesehen wird.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird als hoch eingeschätzt, wobei punktuell im HR-Management sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung Entwicklungspotenziale gesehen werden.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird als hoch eingeschätzt. Entwicklungspotenzial wird vor allem beim Thema Personalplanung verortet.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Gemäss Selbsteinschätzung ist der Entwicklungsstand der HR-Leistungen hoch mit punktuellem Entwicklungspotenzial bei den Themen Personalplanung und Personaltrennung.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird durchwegs als hoch bis sehr hoch eingeschätzt.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird als hoch eingeschätzt. Entwicklungspotenzial wird vor allem beim Thema HR-Management sowie bei der Personalplanung gesehen.	Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird als sehr heterogen eingeschätzt.

6.4.8 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Prozesse Die HR-Prozesse sind nur teilweise und zudem uneinheitlich dokumentiert (Prozessvisualisierungen in Visio und PowerPoint sowie Checklisten).	**Prozesse** Es gibt ein bundesweit gültiges HR-Prozessmodell. Dieses beinhaltet auch pro Teilbereich eine Übersicht zu den wichtigsten Prozessen, Subprozessen und Instrumenten. Die Prozessdokumentation läuft auf Ebene Bund im Rahmen des Programms SUPERB über ein einheitliches System. Von den Verwaltungseinheiten werden aber unterschiedliche Systeme eingesetzt.	**Prozesse** Sehr gut dokumentiert auf zentraler Ebene sind vor allem die gut standardisierbaren Prozesse im Dienstleistungszentrum, im Gegensatz zu den weniger standardisierbaren Prozessen des Kompetenzzentrums. Der Stand der Prozessdokumentation im dezentralen HR ist nicht bekannt.	**Prozesse** Abteilungsübergreifende Prozesse im PA sind dokumentiert und im Führungshandbuch abgebildet. Insbesondere Prozesse, die regelmässig genutzt werden sowie IT unterstützte Prozesse und zukünftige SAP-Prozesse, sind gut dokumentiert.
Digitalisierung Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist insgesamt bereits weit fortgeschritten. In den dezentralen KMU sind allerdings noch sehr unterschiedliche Lösungen im Einsatz und deren IT-Integration ist noch nicht vollständig abgeschlossen.	**Digitalisierung** Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch unvollständig, befindet sich aber aktuell im Aufbau.	**Digitalisierung** Es werden bereits zahlreiche HR-IT-Systeme eingesetzt. Zudem besteht ein Umsetzungsprogramm (2018 – 2022) zur kantonalen Digitalisierungsstrategie «Digitale Verwaltung 2022». Die Digitalisierung der Führungs- und Supportprozesse (und damit auch der HR-Prozesse) ist eine von drei zentralen Stossrichtungen.	**Digitalisierung** Eine Reihe von HR-IT-Systemen wird bereits eingesetzt. Zudem wird SAP in drei Etappen im Zeitraum 2023-2027 eingeführt.

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Prozesse Die HR-Prozesse sind umfangreich und detailliert dokumentiert. Es stellt allerdings eine grosse Herausforderung dar, die Dokumentation jeweils aktuell zu halten.	**Prozesse** Die HR-Prozesse sind sehr umfassend in Form einer Prozesslandschaft dokumentiert. Es bestehen einige Dutzend Standardprozesse, für welche jeweils Prozessverantwortliche definiert sind.	**Prozesse** Die HR-Prozesse der SRG sind sehr umfassend dokumentiert. Es bestehen tabellarische Grobprozesse sowie ein detailliertes Prozesshandbuch. Gewisse Handlungsspielräume zur Ausgestaltung und Dokumentation der Prozesse seitens der Unternehmenseinheiten sind jedoch vorhanden.	**Prozesse** Die Kernprozesse sind definiert und dokumentiert. Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick über die zentralen Steuerungs-, Leistungs- und Supportprozesse. Es werden zentrale, dezentrale und gemischte Prozesse unterschieden. Die zentralen Prozesse sind gut dokumentiert. Bei den dezentralen und gemischten Prozessen ist der Stand der Prozessdokumentation sehr heterogen.
Digitalisierung Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist sehr weit fortgeschritten (SAP HCM ergänzt um CRM-System; Cloud-basierte Talent-Management-Suite). Sämtliche Informationen und Services sind zentral über das HR-Portal im Intranet erreichbar. Ein Ausbau ist im Bereich Learning und Development geplant.	**Digitalisierung** Der grösste Teil der Prozesse wird IT-gestützt durchgeführt. Noch nicht bzw. noch nicht komplett IT-gestützt durchgeführt werden dagegen nicht oder nur teilweise standardisierte Prozesse. Eine Ausdehnung der IT-Unterstützung auf die übrigen Prozesse ist innerhalb der nächsten 2-4 Jahre geplant.	**Digitalisierung** Zahlreiche HR-Prozesse sind durch IT-Systeme unterstützt. Die SRG passt bei Bedarf SAP-Systeme an ihre Bedürfnisse an. Die wichtigsten für die kommenden Jahre geplanten HR-IT-Vorhaben betreffen das Aus- und Weiterbildungsmanagement, das Talent Management und die Nachfolgeplanung, das Redesign des Gehaltsmanagements sowie die Digitalisierung der Arbeiten im Zusammenhang mit der Erwerbsersatzordnung (EO), Mutterschaft und Militär.	**Digitalisierung** Es werden zahlreiche HR-Prozesse durch IT-Systeme (meist SAP SuccessFactors) geführt. Künftige HR-IT Vorhaben werden in einem Planungsinstrument (HR-IT-Roadmap) dokumentiert.

6.4.9 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Dieser Abschnitt gibt eine Zusammenfassung der Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Stärken Sehr gutes Funktionieren der Zusammenarbeit zwischen zentralem und dezentralen HRs nach dem Grundsatz «So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig» im Sinne einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe und einer bewussten Beziehungsarbeit zur Stärkung des Netzwerks. Freiwilligkeit bei der Einführung neuer HR-Lösungen und Verzicht auf erzwungene Top-down Einführung bewirkt hohe Akzeptanz. Zukunftsfähige Grundlagen wie eine moderne Personalpolitik und ein tragfähiges Vergütungsmodell. Hoher Reifegrad des HR insgesamt. Breite Angebote in andernorts teils stärker vernachlässigten Themen wie Berufsbildung, BGM oder Talent Acquisition und Active Sourcing.	**Stärken** HR ist etabliert und organisatorisch gut verankert. Klare und solide personalrechtliche Grundlagen, gemeinsame rechtliche Rahmenbedingungen aller HR-Akteure und dadurch viele definierte Eckwerte. Einbindung der Sozialpartner. Gute IT-Unterstützung mit attraktiver Perspektive (laufendendes Programm SUPERB).	**Stärken** Qualitativ hochwertiges Leistungsangebot im operativen Massengeschäft im Dienstleistungszentrum Personal. Gut etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der HR-Beratung und der Linie. Gut ausgeprägte Kompetenzen in der HR-Organisation. Zukunftsfähige Grundstruktur des HR (HR-Geschäftsmodell).	**Stärken** Zusammenarbeit mit Sozialpartner PEKO als Koordinations- und Führungsgefäss Wichtige Themen sind bereits zentralisiert Zentrales Kompetenzcenter Dezentrale vor Ort-Betreuung Gute Zusammenarbeit HR/PA Attraktive Aufgabenprofile Personalstrategie/Leitbild
Verbesserungspotenziale Synergien innerhalb des Konzerns noch stärker nutzen. Klarere Kommunikation der HR-Strategie und Stossrichtungen. Bessere Positionierung des HR im Konzern.	**Verbesserungspotenziale** Durch die Umsetzung der Personalstrategie und das Voranschreiten der Digitalisierung wird es erhebliche Veränderungen bei den HR-Rollen geben und ein Kompetenzaufbau und -ausbau bei den HR-Verantwortlichen wird angezeigt sein. HR liefert aktuell noch zu wenig innovative Lösungen. HR-Shared Service Center noch nicht flächendeckend umgesetzt.	**Verbesserungspotenziale** Ungelöste Schnittstellenproblematiken. Verbesserungswürdiger Informationsfluss im Kontext von Unklarheiten zu Rolle und Kompetenzen der verschiedener HR-Akteure. Knappe Ressourcen für Projektarbeit. Zu wenig vorausschauender strategischer Charakter des HR. Zu überarbeitende normative Grundlagen (z. B. HR-Strategie, Leitbild). Verwaltungsbedingt zu starke politische Übersteuerung und zu hohe Regulierungsdichte	**Verbesserungspotenziale** Heterogene Organisationsstruktur mit starker Dezentralisierung Gering gelebtes Konzerndenken Teilweise fehlendes Mengengerüst spricht für weitere Zentralisierung und Harmonisierung (viele kleine Ämter) Fokus auf HR-Administration Zurzeit noch ungenügende HR-IT

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Stärken hoher Effizienz- und Standardisierungsgrad. Hochprofessionelle Abwicklung der HR-Prozesse. Hoher Automatisierungsgrad in der Personaladministration. Ausgeprägte Partner- und Kundenorientierung. Treiber für innovative Arbeitsformen. Pflege der Sozialpartnerschaft. Berufsbildung – Wahrnehmung sozialer Verantwortung.	**Stärken** Diverse Skaleneffekte durch weitgehende Zentralisierung der HR-Leistungen. Nahezu alle HR-Leistungen werden aus einer Hand angeboten, dank grosser HR-Kompetenz im Unternehmen. Kompetenzen können im HR gezielt und effizient aufgebaut werden.	**Stärken** Professionalität, Know-how und Mehrwert, den das HR der Linie bieten kann. HR wird stark miteinbezogen in Transformations- und Change-Prozesse des Unternehmens. Sehr spür- und sichtbares HR. Business-Nähe in der Betreuung/Beratung.	**Stärken** Gute Zusammenarbeit zwischen HRZ und den dezentralen HR-Fachstellen. Kompetenzen und Verantwortungen sind klar geregelt (zentral/dezentral). Sehr gute Erfahrungen und Expertise im Personalrecht. Sehr gut funktionierende HR-Services Hohe Zufriedenheit mit den Fachmitarbeitenden beim HRZ.
Verbesserungspotenziale Flexibilität der Services und der Kontaktpunkte Einfachheit & Kundenerlebnis. Time-to-Market mit HR-Produkten und Services. HR-Analytics. Verbesserung der Rolle des HR als Enabler im Organisationsdesign, in der Unternehmensentwicklung etc.	**Verbesserungspotenziale** Verbesserung des Front-End (Self-Services noch einfacher und standardisierter sowie stärker als One-Stop-Shop konzipieren).	**Verbesserungspotenziale** HR teils zu viel mit sich und mit operativen Fragen beschäftigt und zu wenig strategisch agierend. Die Ausbildung stark an regionalen Bedürfnissen anstelle von Strategie/übergeordneten Zielsetzungen orientiert. Analytics/Datenauswertungen fehlen. HR sollte einfacher werden und sich entschlacken. Weiterentwicklung der Personalentwicklung und der Nachfolgeplanung.	**Verbesserungspotenziale** Hohe Komplexität der Stadt (heterogene Bedürfnisse, grosse Menge an eingebrachten Themen) reduzieren, Komplexität besser bewirtschaften, Zielkonflikte abbauen. Abstimmung mit dezentralen HR-Fachstellen weiter ausbauen. Dezentrale Datenqualität verbessern. Führungs- und Entscheidungsprozess vereinfachen. Führung der Gesamtorganisation vereinfachen

BKW	Bundesverwaltung	Kanton Basel-Landschaft	Kanton Bern
Geplante Entwicklungsschritte Weiterentwicklung und Kommunikation der HR-Strategie. Bessere Positionierung des HR. Bessere Nutzung der Synergien innerhalb des Konzerns. Weiteres Vorantreiben der Digitalisierung.	**Geplante Entwicklungsschritte** Digitalisierung, insbesondere Programm SUPERB. Damit einhergehende zielführende Veränderungen bei Kultur, Arbeitsweise und Rollen des HR.	**Geplante Entwicklungsschritte** Weitreichendes Projekt zur Neuorganisation des HR ist im Gang (z. B. Stärkung der HR-Organisation; engere Anbindung der dezentralen HR-Beratungen an das Personalamt). Weitere Themen, die in den nächsten Jahren angegangen werden sollen, sind Talent Management, Nachfolgeplanung sowie HR-Reporting.	**Geplante Entwicklungsschritte** Das ERP-Projekt (SAP) vorantreiben gemäss Planung. HR-Organisation in den Direktionen harmonisieren. Prüfen, welche Aufgaben bzw. Themenbereiche zentralisiert werden könnten. Aufbauen der Dienstleistungszentren (vor allem im administrativen Bereich bzgl. HR-Reporting, Zeugnisse usw.).

Post	SBB	SRG SSR	Stadt Zürich
Geplante Entwicklungsschritte Die Matrix im HR zu einer «perfekten Matrix» machen. Den Beitrag von HR zur Unternehmenstransformation weiter stärken.	**Geplante Entwicklungsschritte** Positionierung der SBB als guter Arbeitgeber weiterausbauen. Kompetenzen auf Digitalisierung ausrichten. Kulturelle Transformation der SBB vorantreiben. Eine noch stärkere Konsolidierung der HR-Organisation prüfen.	**Geplante Entwicklungsschritte** Überprüfung des HR-Geschäftsmodells und dessen Erweiterung bei Bedarf. Zusammenführung von HR und Ausbildung. Ausbau des Talent Managements. Ausbau des Diversity Managements.	**Geplante Entwicklungsschritte** Digitalisierung der Prozesse im HR weiterführen. Führungsverantwortung von HR stärken. Geplantes umsetzen und nicht immer wieder neue Themen anpacken.

7 Empfehlungen und Fazit

7.1 Vorbemerkungen

Der Kanton Zürich zeichnet sich in der Bandbreite seiner Tätigkeiten durch eine grosse Vielfalt aus. Die Direktionen unterscheiden sich in Grösse und Zusammensetzung erheblich. Das gilt es im neuen HR-Geschäftsmodell für den Kanton zu berücksichtigen. Hinzu kommt eine Mehrebenenproblematik. Es finden sich HR-Organisationen auf der Ebene des Gesamtkantons (Personalamt), der Direktionen/Staatskanzlei und der Ämter. Die Tatsache, dass die Ämter unterschiedlich gross sind und auch hinsichtlich HR einen unterschiedlichen Entwicklungsstand aufweisen, ist ebenfalls zu beachten. Schliesslich gilt es nicht aus den Augen zu verlieren, dass das HR keinem Selbstzweck dient, sondern in jedem Fall die Umsetzung der Aufgaben der verschiedenen Einheiten zu unterstützen hat. Gleichwohl sind effiziente und dem aktuellen Stand des Wissens entsprechende HR-Lösungen zu realisieren. Die vorliegenden Empfehlungen basieren auf der umfassenden Analyse der HR-Organisationen des Kantons Zürich und geben die Sicht des externen Beraters Empiricon wieder. Damit akzeptierte und vor allem umsetzbare Lösungen entstehen, sind diese Empfehlungen gemeinsam mit den Betroffenen zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Die Empfehlungen sind somit nicht das Ende der Diskussion, sondern deren Startpunkt. Wenn es gelingt, gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, erhöhen sich die Implementierungschancen und der Umsetzungserfolg steigt.

7.2 Empfehlungen im Überblick

Die 27 Empfehlungen für das Projekt HR-Geschäftsmodell werden zuerst im Überblick dargestellt und dann im Detail beschrieben. Zwischen den Empfehlungen können Abhängigkeiten bestehen. Diese Empfehlungen sind im Projektverlauf zu verifizieren, weiterzuentwickeln und zu konkretisieren.

Empfehlungen für das Projekt HR-Geschäftsmodell

Organisation
1. Rollen im HR klären und vereinheitlichen.
2. Rolle des HR auf der Stufe Direktionen/Staatskanzlei stärken.
3. Rolle Personalamt definieren.
4. Kompetenzzentren in der HR-Organisation aufbauen.
5. Shared Service Center in der HR-Organisation aufbauen.
6. Standard-HR-Organisationsmodelle für kleine, mittlere und grosse Ämter entwickeln und umsetzen.
7. HR-Beratung dezentral als primären Ansprechpartner der Linie etablieren.

Governance
8. Dezentrale (disziplinarische) HR-Führung (Unterstellung in der Linie) beibehalten.
9. Fachführung in der gesamten HR-Organisation etablieren.
10. Themenbezogene Koordination durch Gremien (HR-Fachgruppen) intensivieren.
11. Austausch in der HR-Community stärken.

Ressourcen
12. Ressourcenzuweisungen überprüfen.
13. Anforderungen an HR-Fachpersonen ermitteln und diese gezielt qualifizieren bzw. entwickeln.

Kunden/innen und Leistungsbeziehungen
14. Eindeutige Ansprechbeziehungen pro Kundengruppe definieren.
15. Zufriedenheit der Kunden/innen regelmässig messen.

Prozesse und Instrumente
16. Gemeinsame Prozesslandkarte erarbeiten.
17. Prozesse harmonisieren und vereinfachen.
18. Besonderheiten von Ämtern mit speziellen Rahmenbedingungen berücksichtigen.
19. Formulare vereinheitlichen und vereinfachen.
20. Über einheitliche Kennzahlen steuern.

IT-Unterstützung
21. HR-IT-Architektur schrittweise vereinfachen.
22. HR-Portal ausbauen.
23. HR-Daten weiterhin dezentral an der Quelle erfassen und überall nutzen.

Empfehlungen zum Transformationsprozess
24. Weiterhin partizipatives Vorgehen wählen.
25. Laufende Abstimmung mit dem Projekt Ablösung SAP Stäfa weiterführen.
26. Einführung neuer Lösungen Schritt für Schritt – nicht in einem grossen Wurf.
27. Konsequentes Change Management im Projekt.

Abbildung 7: Empfehlungen für das Projekt HR-Geschäftsmodell im Überblick

7.3 Priorisierung der Empfehlungen

Zwischen den Empfehlungen bestehen inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten. Aus diesem Grund sollte zuerst das HR-Geschäftsmodell konzipiert werden (Empfehlungen 1 bis 5 sowie 7 bis 10 und 14). Anschliessend sind die HR-Prozesse zu optimieren (Empfehlungen 16 bis 19). Darauf aufbauend können einerseits die Organisationsmodelle (Empfehlung 6) und andererseits qualitative und quantitative Ressourcenfragen (Empfehlungen 12 und 13) geklärt werden. Die Weiterentwicklung der HR-IT-Architektur (Empfehlungen 21 bis 23) basiert im Idealfall auf den definierten HR-Prozessen und sollte daher im Anschluss an das Prozessdesign umgesetzt werden. Die Messung der Zufriedenheit der Kunden/innen (Empfehlung 15) und die gezielte Steuerung durch HR-Kennzahlen (Empfehlungen 20) können später umgesetzt werden. Die Empfehlungen zur Transformation (24 und 27) sowie die Stärkung der HR-Community (Empfehlung 11) sind laufend im Transformationsprozess umzusetzen, weil sich damit die Chancen für einen nachhaltigen Projekterfolg erhöhen lassen.

7.4 Empfehlungen zum HR-Geschäftsmodell im Detail

7.4.1 Organisation

Empfehlung 1: Rollen im HR klären und vereinheitlichen.
Im HR des Kantons Zürich werden derzeit für unterschiedliche Rollen die gleichen Begriffe verwendet und für gleiche Rollen unterschiedliche Begriffe. Das führt zu Verwirrungen und beeinträchtigt die Durchlässigkeit des Systems (z. B. werden dadurch auch Entwicklungsmöglichkeiten für HR-Fachpersonen beeinträchtigt). Wir empfehlen, die Ausrichtung der einzelnen HR-Rollen zu klären und sie so weit wie möglich und sinnvoll zu vereinheitlichen. Selbstverständlich kann es in dezentralen Einheiten noch Unterschiede in den Rollen geben (z. B. im Zusammenhang mit Zusatzaufgaben), aber im Kernbereich sollten die Rollen einheitlich ausgerichtet werden. Das erleichtert die Sicherstellung vergleichbarer Kompetenzprofile bei den Stelleninhabern/innen. Diese Klärung ist durch das HR-Geschäftsmodell als Orientierungshilfe leistbar und stellt eine Voraussetzung für die Optimierung und Weiterentwicklung der Prozesse und Leistungen dar.

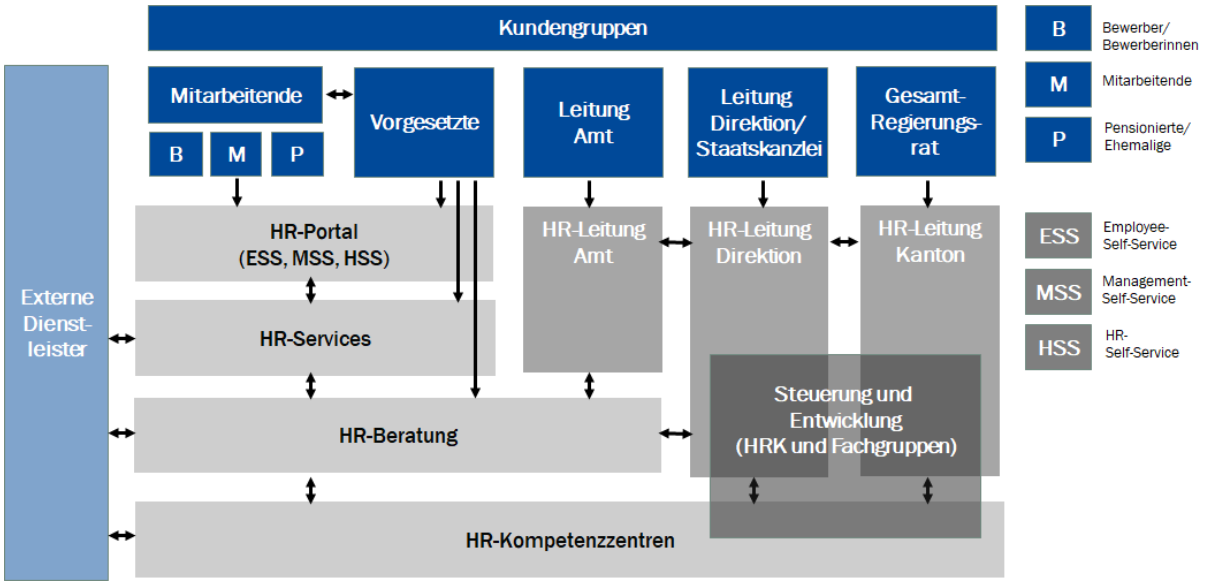


Abbildung 8: HR-Geschäftsmodell (Erster Entwurf)

Empfehlung 2: Rolle des HR auf der Stufe Direktionen/Staatskanzlei stärken.
Das HR auf der Stufe Direktion/Staatskanzlei ist heute sehr unterschiedlich positioniert und verfügt über unterschiedliche Kompetenzen. Hinzu kommt, dass die Personalbeauftragten mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen. Das ist sinnvoll und lässt sich auch nicht vermeiden. Gleichwohl ist die

Rolle des HR auf der Stufe Direktion/Staatskanzlei zu stärken. Die Personalbeauftragten sollten eine ausgeprägtere HR-Fachführungsfunktion in der Direktion wahrnehmen. Hierzu sind ausgewiesene HR-Kenntnisse und Erfahrungen notwendig. In diesem Zusammenhang ist eine Anpassung der Bezeichnung im Sinne «HR-Leiter/in Direktion/Staatskanzlei» zu erwägen.

Empfehlung 3: Rolle Personalamt definieren.
Im Ist-Zustand ist die Rolle des Personalamtes im Gesamtsystem unklar. Das führt zu Missverständnissen und teilweise auch Irritationen. Erschwerend kommt hinzu, dass das HR der Finanzdirektion stark in das Personalamt integriert ist. Wir empfehlen das HR der Finanzdirektion unabhängig zu positionieren und das Profil des Personalamtes als Kompetenz- und Service Center des Kantons zu schärfen. Es sollte allen Anspruchsgruppen (innerhalb und ausserhalb des HR) klar sein, welche Leistungen vom Personalamt zu erwarten sind. Es versteht sich, dass sich das Leistungsportfolio im Zeitablauf und nach Absprache mit den Direktionen weiterentwickeln kann.

Empfehlung 4: Kompetenzzentren in der HR-Organisation aufbauen.
Aus Gründen der Kompetenzbündelung, der Professionalität und der Ressourceneffizienz sind Fachfragen in Kompetenzzentren zu bündeln. Diese Kompetenzzentren können an unterschiedlichen Stellen in der HR-Organisation angesiedelt sein und erbringen spezialisierte konzeptionelle Leistungen und Beratungen für den ganzen Kanton bzw. alle Direktionen. Beispiele für solche Kompetenzzentren können sein: Arbeitgebermarketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berufsbildung, Personalrecht, HR-IT-Systeme etc. Der Hauptfokus dieser Kompetenzzentren liegt nicht in der operativen Bearbeitung der jeweiligen Fachaufgaben, sondern in der Klärung von Spezialfragen (3. Level-Support), der Unterstützung der HR-Beratung sowie der Weiterentwicklung der Fachthemen. Im Idealfall wird ein Kompetenzzentrum durch ein Gremium begleitet (im Sinne eines Sounding-Boards), das Vertreter/innen aller Direktionen bzw. deren Ämter beinhaltet. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Bedürfnisse aller Direktionen und der Staatskanzlei bei der Weiterentwicklung im Themenbereich Berücksichtigung finden. Entscheidungen über Umsetzungen im gesamten Kanton sollte aus fachlichen Gründen die HRK treffen (vgl. Empfehlung 9), sofern es sich nicht um strategische Entscheidungen handelt, die dem Regierungsrat vorbehalten sind.

Empfehlung 5: Shared Service Center in der HR-Organisation aufbauen.
Analog zu den Kompetenzzentren sind im Kanton schrittweise Shared Service Center zu etablieren. Die Konzentration auf ein oder wenige Shared Service Center bietet sich aus betriebswirtschaftlichen (Effizienz, Wirtschaftlichkeit) und fachlichen Gründen (Konsistenz und Durchgängigkeit) an. Besonders zu betrachten ist die Situation der Zahlstellen (Payroll): Derzeit verfügt der Kanton über vier Zahlstellen. Es ist zu prüfen, ob diese Zahlstellen ohne Beeinträchtigung der Leistung konsolidiert werden können und was diese Konsolidierung für Vorteile bringen würde. Die Frage, wie viele Zahlstellen der Kanton Zürich betreiben will, ist aber keine primär betriebswirtschaftliche, sondern eine unternehmenspolitische Frage.

Empfehlung 6: Standard-HR-Organisationsmodelle für kleine, mittlere und grosse Ämter entwickeln und umsetzen.
Aktuell finden sich unterschiedliche Organisationsmodelle für das HR in den Ämtern. Das ist vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Grösse der Ämter durchaus nachvollziehbar. Damit die Durchgängigkeit der HR-Rollen und HR-Prozesse gewährleistet werden kann, empfehlen wir die Entwicklung und Umsetzung von Standard-HR-Organisationsmodellen für kleine, mittlere und grosse Ämter. Diese Organisationsmodelle sollen im Kern nach einheitlichen Prinzipien aufgebaut sein, in der Umsetzung aber amtspezifische Anpassungen zulassen. Die HR-Organisationen können disziplinarisch entweder der Amtsleitung unterstellt oder in der Direktion zentralisiert werden (wie z. B. in der Finanzdirektion oder der Baudirektion). Eine Unterstellung unterhalb der Amtsstufe ist nicht empfehlenswert, weil dadurch ein zu kleinteiliges und verzetteltes HR entsteht. Die fachliche Unterstellung wird in den Empfehlungen 8 bis 11 zur Governance behandelt.

Empfehlung 7: HR-Beratung dezentral als primären Ansprechpartner der Linie etablieren.
Die Kundennähe und das Verständnis der spezifischen Kundenbedürfnisse sind ein grosser Vorteil der heutigen HR-Organisation, den es unbedingt zu erhalten gilt. Daher empfehlen wir, die HR-Beratung dezentral als primärer Ansprechpartner der Linie bzw. der Vorgesetzten zu etablieren bzw.

diesen Ansatz fortführen. Die HR-Beratung soll die Linie in allen operativen Life-Cycle-Prozessen (Planung, Gewinnung, Entwicklung, Einsatz, Erhaltung und Performance Management sowie Beendigung Arbeitsverhältnis) unterstützen und ihr auch sonst als Sparring-Partner zur Verfügung stehen. Administrative Belange der Linie sollen durch die Shared Service Center erledigt werden.

7.4.2 Governance

Empfehlung 8: Dezentrale (disziplinarische) HR-Führung (Unterstellung in der Linie) beibehalten.
Die HR-Organisationen auf der Stufe Direktion und Amt sollten nach wie vor in der Linie unterstellt sein. Das HR kann auf der Stufe Direktion zentralisiert werden (z. B. Finanzdirektion oder Baudirektion). Eine Unterstellung des HR auf einer der Amtsstufe nachgelagerte Ebene empfehlen wir nicht, weil das zu einem zu kleinteiligen und verzettelten HR führt.

Empfehlung 9: Fachführung in der gesamten HR-Organisation etablieren.
Die Fachführung im HR ist eindeutig zu stärken. Das bedeutet zum einen, dass die Personalbeauftragten (neu: HR-Leiter/innen) der Direktionen gegenüber nachgelagerten HR-Einheiten eine eindeutige fachliche Weisungsbefugnis haben sollten. Voraussetzung dazu ist fundiertes HR-Wissen und Erfahrung (HR-Ausbildung und Einsatz als Personalleiter/in). Das bedeutet auch, dass die Rolle der Leitungskonferenz Human Resources (HRK) zu stärken ist. Strategische HR-Entscheidungen werden nach wie vor vom Regierungsrat getroffen. Die HRK würde HR-fachtechnische Fragestellungen und Fragen zur Weiterentwicklung des HR (Instrumente und Prozesse) diskutieren und über die gemeinsame Umsetzung entscheiden. Das Personalamt könnte sich um Anwendungsfragen geltender Regelungen kümmern und um Entscheidungen, die sich auf Aufgaben beziehen, die in seinem Verantwortungsbereich liegen. Die konkreten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten pro Stufe sind im Rahmen des Projektes HR-Geschäftsmodell (Phase 2 «Grobkonzeption») zu klären. Falls sich der Regierungsrat für eine verstärkte Fachführung entscheidet, wie das auch in anderen Kantonen der Fall ist, könnten die Kohärenz des HR sowie die Durchgängigkeit und Effektivität der Prozesse gesteigert werden.

Empfehlung 10: Themenbezogene Koordination durch Gremien (HR-Fachgruppen) intensivieren.
Während sich die HRK mit strategischen und grundsätzlichen Fragestellungen beschäftigt, engagieren sich HR-Fachgruppen in der themenspezifischen Weiterentwicklung (u. a. Arbeitgebermarketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berufsbildung, Personalrecht, HR-IT-Systeme etc.). Die HR-Fachgruppen sind das Beratungsgremium und Sounding-Board der Kompetenzzentren und das Shared Service Center. Praktisch würden Entscheidungen vom Kompetenzzentrum in Zusammenarbeit mit der HR-Fachgruppe vorbereitet und dann durch die HRK diskutiert und entschieden.

Empfehlung 11: Austausch in der HR-Community stärken.
Die grosse Kompetenz der gesamten HR-Community im Kanton Zürich wird derzeit noch zu wenig genutzt. Es fehlt an Austauschplattformen und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Damit der Kanton seine gesamte HR-Kompetenz nutzen kann, sind erstens das Zusammengehörigkeitsgefühl aller HR-Fachpersonen zu stärken, zweitens physische und elektronische Austauschplattformen zu etablieren und drittens Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in Gremien und Projekten zu schaffen. Der HR-Community-Day (Veranstaltung für alle Personen im Kanton, die sich substantiell mit HR beschäftigen) und die HR-Fachgruppen (Empfehlung 10) können solche Dialogplattformen sein.

7.4.3 Ressourcen

Empfehlung 12: Ressourcenzuweisungen überprüfen.
Wie die Analyse der HR-Organisationen gezeigt hat, verfügt das HR des Kantons Zürich insgesamt über ausreichende Ressourcen. Das bestätigt auch der Benchmarking-Vergleich mit externen Institutionen. Es ist im Projekt klar geworden, dass diese Ressourcen zum Teil an der falschen Stelle eingesetzt werden. Sie müssen insbesondere wegen ineffizienten Prozessen in der Administration eingesetzt werden, obwohl sie wichtigere Aufgaben leisten sollten, könnten und möchten. Das wird auch dadurch deutlich, dass die HR-Quotienten der Direktionen sehr unterschiedlich sind. An dieser Stelle sei auf die Herausforderungen bei der Interpretation der HR-Quotienten verwiesen. Im Zuge

der Erarbeitung des neuen HR-Geschäftsmodells wird zu klären sein, welche Ressourcen an welcher Stelle für eine effektive Betreuung der verschiedenen Kundengruppen erforderlich sind. Derzeit ist es nicht möglich abzuschätzen, für welche konkreten HR-Aufgaben wie viele Ressourcen zum Einsatz kommen. Grund dafür ist die grosse Unterschiedlichkeit in den Prozessen, Strukturen und Systemen. Die HR-Organisation verfügt nicht über ein gemeinsames Verständnis betreffend den Inhalt der verschiedenen HR-Aufgaben und kann im Ist-Zustand daher auch keine verlässliche Ressourcenzuweisung vornehmen. Die Analyse hat gezeigt, dass 8% der HR FTE in der Rolle Leitung (inkl. Assistenz), 31% in der Rolle HR-Beratung, 21% in der Rolle HR-Kompetenzzentrum, 36% in der Rolle HR-Service-Center sowie 3% in der Kategorie «Weitere» zum Einsatz kommen.

Empfehlung 13: Anforderungen an HR-Fachpersonen ermitteln und diese gezielt qualifizieren bzw. entwickeln.

Neben der quantitativen Perspektive (HR FTE) gilt es auch aus den geschärften Rollen die Anforderungen an HR-Fachpersonen in einem qualitativen Sinn abzuleiten. Es ist nicht auszuschliessen, dass einzelne HR-Fachpersonen noch nicht über die zur wirkungsvollen Ausübung der weiter entwickelten Rollen erforderlichen Kompetenzen verfügen oder teilweise an der falschen Stelle eingesetzt werden. Wenn der «Massstab» bzw. das Profil bekannt sind, können individuelle Assessments stattfinden, die dann zu gezielten Entwicklungsmassnahmen führen. Die schrittweise Hinführung aller HR-Fachpersonen zu den Soll-Profilen der durch sie wahrgenommen Rollen im Sinne der Qualifizierung ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für den nachhaltigen Umsetzungserfolg des neuen HR-Geschäftsmodells. Zusätzlich empfehlen wir die Erarbeitung von Laufbahnperspektiven für HR-Fachpersonen. Ein HR von der Grösse und Vielfältigkeit des Kantons Zürich verfügt über zahlreiche Möglichkeiten zur Förderung von HR-Fachpersonen. Falls es gelingt, durchgängige HR-Prozesse und ein gemeinsames HR-Verständnis zu etablieren, steigt auch die Durchlässigkeit in der HR-Organisation. HR-Fachpersonen haben dann mehr Möglichkeiten, sich auch ausserhalb der eigenen Direktion zu entwickeln. Das wiederum verstärkt das gemeinsame HR-Verständnis, führt zu einer geringeren Fluktuation und einer besseren Versorgung mit HR-Fachkräften. Neben den HR-Fachpersonen sind auch die Linienvorgesetzten und die Mitarbeitenden über ihren Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von HR-Prozessen zu informieren und im Bedarfsfall zu schulen.

7.4.4 Kunden/innen und Leistungsbeziehungen

Empfehlung 14: Eindeutige Ansprechbeziehungen pro Kundengruppe definieren.
Ein wichtiger Bestandteil des HR-Geschäftsmodells ist die Festlegung von Kundengruppen mit spezifischen und unterschiedlichen HR-Bedürfnissen sowie die Zuweisung von Ansprechpartnern im Sinne des First- oder Single-Point of Contact (FPOC oder SPOC). Im Falle der Vorgesetzten wäre das die HR-Beratung. Gleichzeitig ist ein systematisches Kundenmanagement zu etablieren, für den Fall, dass eine Fragestellung nicht vom primären Ansprechpartner beantwortet werden kann. In diesem Fall wird das Anliegen an diejenige Stelle weitergeleitet, welche die offene Aufgabe rasch und abschliessend erledigen kann. Im Falle der Mitarbeitenden ist der erste Ansprechpartner in HR-Fragen die vorgesetzte Person. Zusätzlich können sich Mitarbeitende im Soll-Zustand via ein HR-Portal selbst über für sie relevante HR-Sachverhalte informieren oder Self-Service-Funktionalitäten nutzen. Falls sie auf dem HR-Portal nicht fündig werden, steht Ihnen das Shared Service Center zur Verfügung (1st Level Support). Dort sollte ein Grossteil der anfallenden Fragen beantwortet werden können. Komplexe und spezifische Fragen werden durch die HR-Beratung (2nd Level Support) bearbeitet, die ihrerseits auf die Kompetenzzentren (3rd Level Support) zugreifen kann. Auf dem Markt erhältliche Employee-Interaction-Center-Lösungen (EIC) können diesen Vorgang wirkungsvoll unterstützen.

Empfehlung 15: Zufriedenheit der Kunden/innen regelmässig messen.
Wichtiger Bestandteil eines systematischen Kundenmanagements ist auch die regelmässige Messung der Kunden/innen-Zufriedenheit. In einzelnen HR-Organisationen sind diese Messungen bereits etabliert. Wenn die HR-Organisation die Zufriedenheit der Kundschaft mit ihren Leistungen kennt, kann sie gezielt Massnahmen zur Verbesserung ergreifen. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu berücksichtigen, dass HR neben seiner Dienstleistungsfunktion auch eine Gover-

nance-Funktion wahrnimmt, indem sie auf die Einhaltung der Gesetze und Verordnungen und daraus definierter Regeln und Grundsätze pocht. Diese Governance-Funktion wird zu kritischen Feedbacks der Kundeninnen und Kunden führen, die entsprechend zu werten sind.

7.4.5 Prozesse und Instrumente

Empfehlung 16: Gemeinsame Prozesslandkarte erarbeiten.
Basis für die Erarbeitung eines gemeinsamen HR-Verständnis ist neben dem HR-Geschäftsmodell auch die Erarbeitung eines gemeinsamen Prozessmodells (vgl. Abbildung 3) sowie einer gemeinsamen Prozesslandkarte. Dieses Prozessmodell kann sich am Lebenszyklus der Mitarbeitenden (Employee-Life-Cycle) in der Organisation orientieren und durch zusätzliche Management- sowie Supportprozesse ergänzt werden. Ausgehend vom Prozessmodell wird anschliessend eine umfassende Liste aller im Kanton vorhandenen HR-Prozesse erstellt (=HR-Prozesslandkarte). Diese dient sozusagen als «Bibliothek» für Massnahmen der Prozessoptimierung, der Prozessharmonisierung und der Ermittlung von Anforderungen an HR-IT-Systeme.

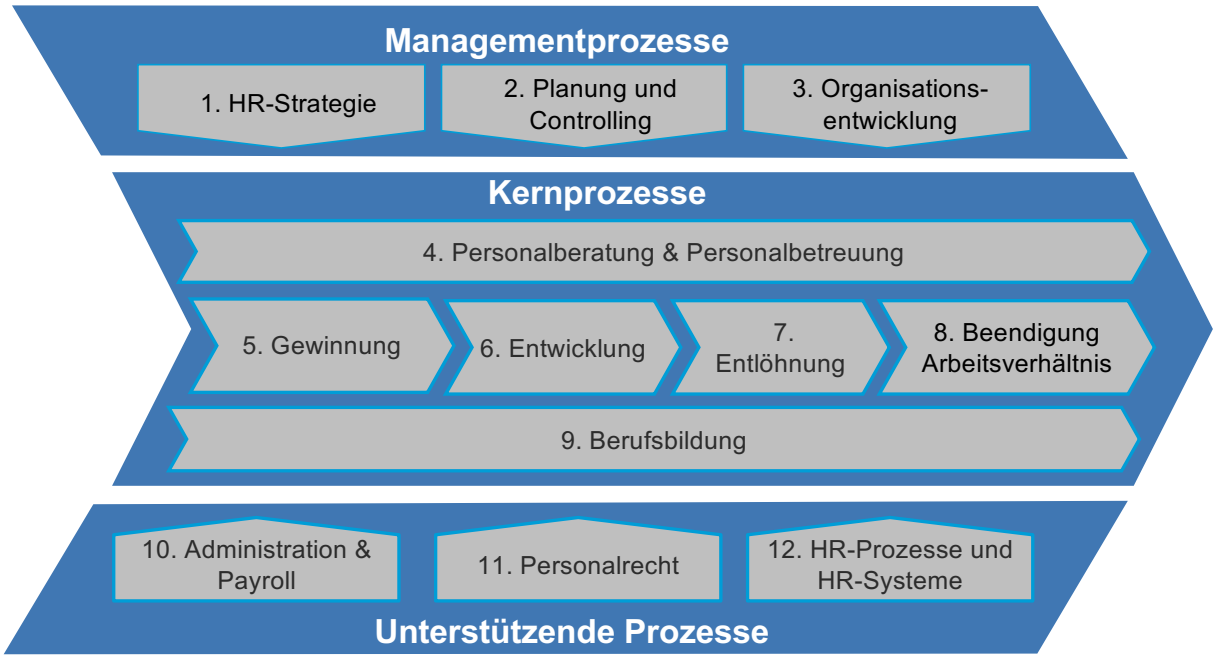


Abbildung 9: HR-Prozessmodell (Beispiel)

Empfehlung 17: Prozesse harmonisieren und vereinfachen.
Eine Konsequenz des aktuell sehr dezentralen HR-Systems des Kantons Zürich ist, dass HR-Prozesse zum Teil sehr unterschiedlich bearbeitet werden und auch unterschiedliche HR-IT-Systeme zum Einsatz kommen (vgl. hierzu auch die Empfehlungen 21, 22 und 23). Zudem erscheinen die Prozesse zum Teil unnötig kompliziert. Die Heterogenität führt u. a. dazu, dass sich gemeinsame Lösungen nur sehr schwer umsetzen lassen, dass viele unterschiedliche Formulare für gleiche Tatbestände zum Einsatz kommen, dass zwischen den unterschiedlichen HR-IT-Systemen Schnittstellen geschaffen werden müssen und dass damit die Durchlässigkeit im HR-System insgesamt beeinträchtigt ist. Wir empfehlen daher eine Harmonisierung und Vereinfachung der HR-Prozesse überall dort, wo das sinnvoll und machbar ist. Obwohl Standprozessen in jedem Fall der Vorzug zu geben ist, sind Besonderheiten von Ämtern mit spezifischen Rahmenbedingungen (z. B. KAPO) zu berücksichtigen (vgl. Empfehlung 18).

Empfehlung 18: Besonderheiten von Ämtern mit speziellen Rahmenbedingungen berücksichtigen.
Den Bemühungen zur Suche und Umsetzung gemeinsamer Lösungen sind zum Teil durch die Art der Tätigkeit Grenzen gesetzt. Hier müssen amtsspezifische Lösungen möglich sein. Diese Lösungen sollten aber nicht ex ante postuliert werden, sondern das Ergebnis der Anwendung spezifischer Kriterien und einer systematischen Diskussion sein. Dabei sind die folgenden Kriterien denkbar: HR-Tätigkeit kommt ausschliesslich in einer oder wenigen Organisationseinheiten vor, die Abweichungen vom Standard ergeben sich eindeutig aus sehr spezifischen und zwingend notwendigen Arbeitsprozessen im Amt oder eine Berücksichtigung der amtspezifischen Bedürfnisse im Standardprozess würde diesen so komplex machen, dass eine effektive und effiziente Bearbeitung nicht mehr möglich ist. Es gilt allerdings zu bedenken, dass amtsspezifische Lösungen zu Doppelspurigkeiten und der Notwendigkeit von parallel existierenden HR-IT-Systemen führen. Schliesslich ist es wiederum eine unternehmenspolitische Entscheidung, wie viel gestalterischer Freiraum einzelnen Ämtern zugesprochen wird.

Empfehlung 19: Formulare vereinheitlichen und vereinfachen.
Im Zuge der Harmonisierung und Vereinfachung der Prozesse sollten auch die zum Einsatz kommenden Formulare und Instrumente vereinfacht und vereinheitlicht werden. An dieser Stelle sollte die grösstmögliche Unterstützung durch HR-Workflows und HR-IT-Systeme im Fokus stehen. Derzeit werden zu viele HR-Prozesse im Kanton noch ohne substantielle IT-Unterstützung oder papierbasiert abgewickelt. Bei der Vereinheitlichung der Formulare ist darauf zu achten, dass nicht ein «additives Modell» zur Anwendung kommt, welches danach trachtet, alle in den verschiedenen Formularen vorkommenden Felder und Informationen in einem Formular unterzubringen. Das würde dem Ziel der Vereinfachung widersprechen. Es sind somit alle zwingend notwendigen, nicht aber alle wünschbaren Informationen in Formularen und/oder Workflows zu erfassen.

Empfehlung 20: Über einheitliche Kennzahlen steuern.
Hinsichtlich der Steuerung der HR-Aktivitäten mittels aussagekräftiger Kennzahlen besteht ebenfalls Entwicklungspotential. Wir empfehlen, ausgehend von einem überschaubaren Set an HR-Kennzahlen für die Politik, die Linienvorgesetzten und die HR-Fachpersonen das HR-Controlling und HR-Reporting schrittweise weiter zu entwickeln. Bei der Festlegung der Kennzahlen sind die Bedürfnisse der Politik (insbesondere Kantonsrat) zu berücksichtigen. Die Weiterentwicklung soll in jedem Fall einem spezifischen Bedürfnis der Politik, der Linie und/oder der HR-Fachpersonen entsprechen und als Grundlage für relevante Entscheidungen dienen. Kennzahlen, die nicht oder nur punktuell genutzt werden, sind wieder abzuschaffen. Das verhindert, dass Datenfriedhöfe ohne Wertschöpfung entstehen. Die Etablierung eines einheitlichen, Management-orientierten Kennzahlensystems im HR ist eng mit dem implementierten HR-IT-System verbunden. Im Idealfall werden Kennzahlen automatisch ausgewertet und via Dashboards allen Berechtigten zur Verfügung gestellt.

7.4.6 IT-Unterstützung

Empfehlung 21: HR-IT-Architektur schrittweise vereinheitlichen und vereinfachen.
Die heutige HR-IT-Systemlandschaft im Kanton Zürich präsentiert sich im Ist-Zustand als sehr zerklüftet. Es kommen verschiedene HR-IT-Systeme zum Teil für gleiche Aktivitäten zum Einsatz. Ausnahme bildet SAP Stäfa bzw. SAP, das für alle Organisationseinheiten als Kernsystem gilt und auch weiterhin gelten soll. Wir empfehlen – auch im Hinblick auf die Ablösung von SAP Stäfa – eine schrittweise Vereinheitlichung und Vereinfachung der HR-IT-Architektur. Analog zu den amtsspezifischen Prozessen kann es auch amtsspezifische IT-Lösungen geben. Diese sind aber auf ein absolutes Minimum zu reduzieren. Grund dafür sind die mit parallel existierenden HR-IT-Systemen verbundenen Zusatzkosten, Schnittstellenproblematiken, Herausforderungen bei Release-Wechseln sowie die Gefahr von inkonsistenten Datenbeständen. Aus organisatorischer Sicht sollte HR als Besteller von IT-Leistungen auftreten und diese gemeinsam mit dem Amt für Informatik (AFI) umsetzen, wobei HR die fachlichen Aspekte abdecken und sich das AFI um die technischen Aspekte kümmern sollte. Der technische Betrieb der HR-IT-Lösungen sollte im AFI erfolgen. Bei Weiterent-

wicklungen tritt HR wiederum als Besteller und Umsetzungspartner auf. Fachtechnische Anpassungen jenseits des technischen Betriebs sind im HR anzusiedeln, weil hierfür in der Regel bei der IT die erforderliche HR-Kompetenz fehlt.

Empfehlung 22: HR-Portal ausbauen.
Wie bereits im Zusammenhang mit dem Kundenmanagement erläutert, kann ein HR-Portal eine wichtige Rolle bei der Information und selbstverantwortlichen Wahrnehmung von HR-Aufgaben durch Mitarbeitende (Employee-Self-Service; ESS) und Vorgesetzte (Management-Self-Service; MSS) wahrnehmen. Zudem können auch Service-Funktionalitäten für HR-Fachpersonen (HR-Self-Service; HSS) auf diesem Portal platziert werden. Moderne Portale erlauben einen rollenbasierten Zugriff mittels Single-Sign-On (SSO) und es ist auch möglich, direktions- und/oder amtsspezifische Inhalte zu bewirtschaften. Das HR-Portal wird damit zum «One-Stop-Shop» für die verschiedenen Anspruchsgruppen des HR.

Empfehlung 23: HR-Daten weiterhin dezentral an der Quelle erfassen und überall nutzen.
Wie bereits im Zusammenhang mit der Notwendigkeit durchgängiger Kennzahlen zur Steuerung der HR-Aktivitäten erwähnt, bieten HR-IT-Systeme bzw. HCM-Lösungen effiziente Möglichkeiten, Daten zu erfassen, aufzubereiten und den Berechtigten zugänglich zu machen. Damit sind nicht nur Stammdaten, die bereits heute auf diese Weise bewirtschaftet werden, sondern auch zusätzliche Daten gemeint, welche die Effektivität transformationaler HR-Prozesse (Entwicklung, Einsatz, Performance Management, Kompetenz- und Wissensmanagement etc.) steigern. Wir empfehlen weiterhin eine möglichst dezentrale Datenerfassung an der Quelle. Die so einmal erfassten und verifizierten Daten können dann von allen Berechtigten genutzt und konsolidiert werden. Dem Datenschutz und der Datensicherheit kommt in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung zu, da es sich bei Personendaten häufig um besonders schützenswerte Daten handelt.

7.5 Empfehlungen zum Transformationsprozess

Empfehlung 24: Weiterhin partizipatives Vorgehen wählen.
Das bereits in der Analyse umgesetzte partizipative Vorgehen hat sich bewährt. Dieser partizipative Ansatz sollte unbedingt fortgeführt werden. Auf diese Weise lassen sich gemeinsam tragfähige Lösungen erarbeiten, die eine höhere Umsetzungschance haben. Hinzu kommt, dass die Kompetenz der gesamten HR-Community nötig ist, um substantielle Weiterentwicklungen zu erzielen. Vor dem Hintergrund der im Ist-Zustand sehr dezentralen HR-Organisation ist ein Top-down Ansatz nicht zielführend. Er würde dazu führen, dass vorgegebene Lösungen nicht akzeptiert und damit auch nicht umgesetzt würden. Die konstruktive Zusammenarbeit mit den HR-Fachpersonen in den Direktionen und Ämtern gewährleistet zudem eine höhere Problemlösungsumsicht. Ein partizipatives Vorgehen bedeutet zwar einen grösseren personellen Aufwand und dauert länger, aber es führt zu nachhaltigeren Lösungen.

Empfehlung 25: Laufende Abstimmung mit dem Projekt Ablösung SAP Stäfa weiterführen.
Wie bereits in den RRB 2019-907 und RRB 2019-1170 erwähnt, besteht zwischen dem HR-Geschäftsmodell und der Ablösung SAP Stäfa ein enger Zusammenhang. Aus diesem Grund empfehlen wir eine möglichst rasche und kontinuierliche Abstimmung dieser beiden Vorhaben. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die beiden Projekte anschlussfähig sind und die resultierende HR-IT-Lösung den Bedürfnissen der Kunden/innen sowie des HR entspricht.

Empfehlung 26: Einführung neuer Lösungen Schritt für Schritt – nicht in einem grossen Wurf.
Erfahrungen aus anderen, vergleichbaren Projekten haben gezeigt, dass die schrittweise Einführung und Umsetzung von Neuerungen besser funktioniert als eine Umstellung der Organisation auf einen bestimmten Zeitpunkt hin. Die Vielfältigkeit der Ämter hinsichtlich Grösse, HR-Entwicklungsstand und Ausrichtung führt dazu, dass unterschiedliche Implementierungsgeschwindigkeiten möglich sein müssen. Das gilt vor allem für organisatorische Massnahmen. Hier empfehlen sich auch Pilotprojekte bei Pilotämtern. Die Erfahrungen in diesen Ämtern können dann für die Umsetzung in anderen Einheiten genutzt werden. Bei der Umsetzung der HR-IT-Lösungen präsentiert sich das Bild leicht anders. Hier können Neuerungen auch schrittweise eingeführt werden, aber diese Schritte beziehen sich auf Funktionalitäten und nicht auf Organisationseinheiten. Wenn gemein-

same IT-Funktionalitäten zur Verfügung stehen, sollten diese möglichst rasch flächendeckend eingeführt werden, damit nicht unterschiedliche Entwicklungsstände und daraus resultierende Abstimmungsprobleme entstehen. Es hat sich in der Vergangenheit bewährt, in «funktionalen Wellen» vorzugehen. Das bedeutet, dass bestimmte Funktionalitäten früher eingeführt werden als andere. Es ist aber unbestritten, dass die kombinierte Umsetzung organisatorischer und technischer Neuerungen bei einem so umfassenden Vorhaben eine sehr umsichtige und systematische Implementierungsplanung erfordern. Teil dieser Umsetzungsplanung muss auch ein konsequentes Umsetzungsmonitoring sein. Dadurch wird sichergestellt, dass keine Organisationseinheit «den Anschluss verliert».

Empfehlung 27: Konsequentes Change-Management im Projekt.
Die Konzeption und Umsetzung eines neuen HR-Geschäftsmodells ist ein grundlegender Transformationsprozess, der für die Betroffenen nicht nur fachlich, sondern auch systemisch und persönlich sehr anspruchsvoll ist. Daher kommt dem Change-Management oder anders gesagt der Organisationsentwicklung eine hohe Bedeutung zu. Es gilt, die Mitarbeitenden auf dem Weg zum neuen Modell mitzunehmen. Kommunikation und Information genügen nicht, es braucht zwingend auch Partizipation und Qualifizierung. Das bedeutet, dass der entsprechende Veränderungsprozess unbedingt durch geeignete interne und externe Change-Management-Fachpersonen zu begleiten ist.

7.6 Fazit

Mit dem RRB 2019-907 hat der Regierungsrat mehrere notwendige und sinnvolle Initiativen und Projekte initiiert. Mit der im dritten und vierten Quartal 2020 durchgeführten Analyse der HR-Organisationen des Kantons Zürich konnte eine fundierte Grundlage für die Erarbeitung eines neuen HR-Geschäftsmodells geschaffen werden. Die Empfehlungen von Empiricon bauen auf dieser Analyse auf und bereiten die geplante Konzeption vor. Aufgrund der komplexen Ausgangslage und der hohen Heterogenität von HR-Systemen und HR-Prozessen handelt es sich um ein anspruchsvolles Vorhaben. Da aber in der HR-Organisation eine grosse Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit und ein hohes Engagement spürbar ist, sind die Erfolgschancen intakt.

Anhang 1: Berichte Direktionen, Staatskanzlei und Ämter

1 Direktion der Justiz und des Innern 91
2 Sicherheitsdirektion 120
3 Finanzdirektion 151
4 Volkswirtschaftsdirektion 169
5 Gesundheitsdirektion 204
6 Bildungsdirektion 228
7 Baudirektion 263
8 Staatskanzlei 273

1 Direktion der Justiz und des Innern

1.1 Generalsekretariat

1.1.1 Organisation (Struktur)

Hauptaufgaben des Generalsekretariates (GS) unter der Leitung von Generalsekretärin Jacqueline Romer sind die Führungsunterstützung für die Direktionsvorsteherin und die Koordination innerhalb der JI sowie der Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Direktionen. Es ist Anlaufstelle für Behörden und Organisationen und erbringt zentrale Dienstleistungen für die Verwaltungseinheiten der Direktion. Daneben hat das Generalsekretariat eine Reihe eigener Aufgaben. Es führt Programme wie beispielsweise die Beziehungen zu den Religionsgemeinschaften und Projekte, zum Beispiel das Projekt «Gemeinden 2030». Weiter bearbeitet es Rekurse gegen Entscheide seiner Ämter oder berät andere Direktionen bei Gesetzesentwürfen. Im Generalsekretariat arbeiten rund 80 Personen.

1.1.1.1 Detailstruktur

Human Resources ist eine Abteilung des GS und agiert als Drehscheibe zwischen den Ämtern der Direktion der Justiz und des Innern und dem kantonalen Personalamt (PA) und ist für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Sicherstellen und Umsetzen einer einheitlichen Personalpolitik
- Interessenvertretung auf gesamtkantonaler Ebene
- Durchführen von Personalprojekten
- Beratung der Direktionsvorsteherin in HR-Fragen
- Beratung und Unterstützung der Linienvorgesetzen und Mitarbeitenden vom GS entlang des HR Life Cycles
- Beratung und Unterstützung der dezentralen Personalverantwortlichen
- Konzipieren, Anbieten und Durchführen von Personalentwicklungsangeboten

Der HR-Leiter der Direktion (Mario Meile) agiert in einer Dreifachrolle. Er ist verantwortlich für das Team HR im GS, für die Einheitlichkeit der HR-Anliegen in der Direktion und ist Bindeglied in andere Direktionen (läuft über HR-Konferenz mit Beauftragten der Direktionen plus Chefin PA).

Die Organisation des HR vom GS ist im Wandel: Bis Ende September 2020 hat Mario Meile die direkte Führungsverantwortung für das ganze HR-Team vom GS. Danach wird die Arbeit in zwei Teams aufgeteilt: HR-Beratung und Services deckt alles ab, was mit Administration zu tun hat und unterstützt die betreuten Bereiche bei der Rekrutierung, Gesundheitsthemen und anderen HR-Aufgaben. Ab Oktober 2020 wird Frau Ribi dieses Team leiten. Das zweite Team wird Aufgaben im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung (Team POE) wahrnehmen unter der Leitung von Mario Meile selbst (Personalentwicklung, Arbeitswelten, Employer Branding, Organisationsentwicklung usw.). Mario Meile wird über beide Teams die Gesamtverantwortung wahrnehmen. In Zukunft sollten mehr Ressourcen für die Entwicklungsthemen zur Verfügung stehen (Ziel). In der dritten Rolle arbeitet er auf strategischer Grundlage für die ganze Direktion (Entwicklung von Leitplanken). Dies entspricht einer koordinierenden Rolle. Das HR vom GS will in Zukunft vermehrt neben Koordinationsaufgaben auch eine Vorreiterrolle in der Direktion wahrnehmen und versuchen, neue Ideen zu generieren und diese in die Organisation hineinzutragen (hierzu gibt es auch die entsprechenden Rechtsgrundlagen).

1.1.1.2 Rahmenstruktur

In der Geschäftsleitung (GL) des Generalsekretariats sind alle Abteilungsleitenden vertreten. Der Leiter HR ist der Generalsekretärin direkt unterstellt und Mitglied der GL.

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie HR als Abteilung in die Organisation des GS eingebunden ist.

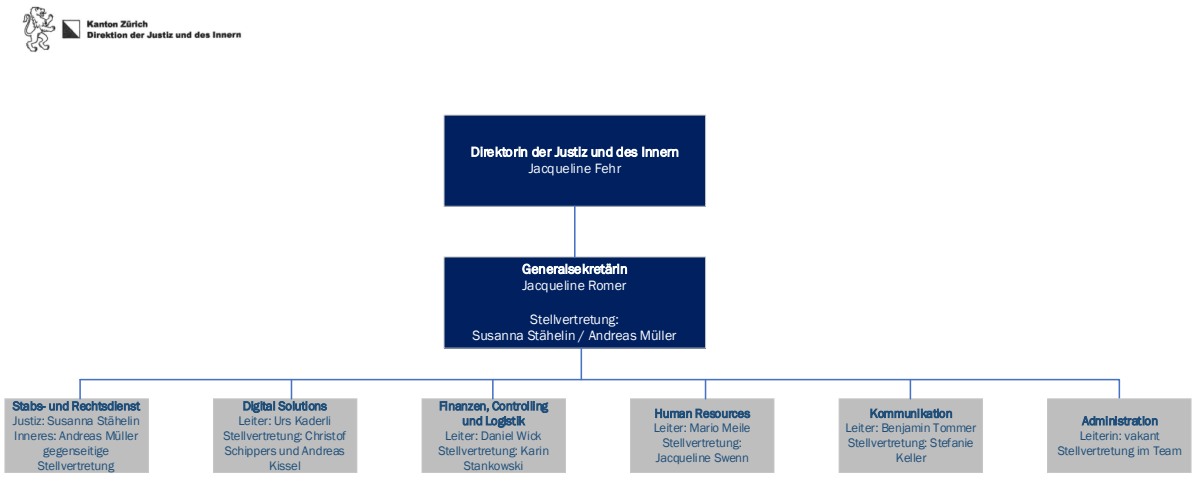


Abbildung 10: Organisation GS JI

1.1.1.3 Ressourcen

Das HR des GS verfügt aktuell insgesamt über 6.8 FTE, aufgeteilt auf 9 Personen. Zurzeit sind in diesem Wert zusätzlich 1.1 FTE als Aushilfen (befristet) enthalten. Im Normalfall sind 5.7 FTE vorgesehen. Insgesamt arbeiten im HR der JI 31 Personen bzw. 25.6 FTE. Bei 2'009 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 14) im JI entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:62 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

1.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Im GS wird die Akzeptanz mit einem Wert von 5 bis 6 eingeschätzt (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)), in der Direktion etwas tiefer (4), da eine grössere Distanz zwischen dem HR-GS und der Linie vorhanden ist. Die tiefere Einstufung erfolgt auch deshalb, da bei den Ämtern oft auf die Einhaltung von Regeln geschaut werden muss, was nicht immer eine wertgeschätzte Aufgabe ist (zum Beispiel, wenn es um die Höhe von Abfindungen geht).

1.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es gibt keine Aufgaben ausserhalb des Kernauftrags des HR.

1.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es handelt sich hierbei lediglich um die Payroll, welche beim PA liegt.

1.1.2 Strategie/Politik

1.1.2.1 Grundsatzdokumente

Eigene Grundsatzdokumente zum HR sind nicht vorhanden. Es gibt unterschiedliche Grundsatzdokumente der Direktion, die aber nicht konkret auf HR ausgerichtet sind. Daraus lassen sich Rahmenbedingungen und Vorgaben zur HR-Arbeit in der Direktion ableiten.

1.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Ein wichtiges Dokument ist das Leitbild «Unsere Arbeitswelt JI», welches eine gemeinsame Haltung und verbindliche Standards zur Organisations- und Führungskultur vorgibt. Fürs Führungsverständnis gibt es Informationen auf der internen Website, die aber noch wenig dokumentiert sind (z. B. ein Film mit Aussagen von Frau Fehr). Wir haben grundsätzlich wenig Papier, sondern versuchen mit verschiedenen Initiativen neue Denkweisen in die Organisation einzubringen. Es wird aktuell auch ein Teamverständnis im HR GS aufgebaut mit Workshops. Ähnlich wie dies beim HR JuWe der Fall ist.

1.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Auf Direktionsebene gibt es eine allgemeine Vision, nicht aber für HR GS.

1.1.3 Governance

1.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Der Leiter HR ist zusammen mit den anderen Leitenden der Abteilungen Mitglied der Geschäftsleitung des GS. Es handelt sich um eine vom HR-Leiter als sehr gut empfundene Verankerung in die oberste Führungsebene des GS, unter anderem auch, weil ein hohes Interesse der Regierungsrätin an HR-Themen vorhanden ist.

Einmal in der Woche findet ein Debriefing aus der Regierungsratssitzung statt mit allen Abteilungsleitenden des GS. Zudem gibt es einen Kaderdialog (vier Mal pro Jahr), bei dem sich Frau Fehr mit dem Kader der Direktion austauscht. Herr Meile ist in dieser Sitzung dabei, wenn es um HR-Themen geht. Insgesamt gibt es vier Leitungskonferenzen pro Jahr in der Direktion mit allen Amts- und Fachstellenleitenden. Eine Direktionskonferenz mit den ersten zwei Führungsebenen (alle Amtsleitenden und deren Stellvertretenden) findet zwei Mal pro Jahr statt.

1.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Auf Direktionsebene finden vierteljährlich HR-Foren statt, zu denen alle HR-Personen der Direktion eingeladen sind. Ab 2021 werden lediglich 2 HR-Foren jährlich durchgeführt an denen die aktuellen Themen vorgestellt werden sollen. Zudem soll ein 2-monatlicher Call mit den Personalleitenden der Ämter etabliert werden. Ebenfalls geplant ist ein HR-Innovation Board mit HR-JI und den Personalleitenden der grossen Ämter. Daneben finden regelmässige bilaterale Gespräche mit den Personalleitenden der Ämter statt.

Innerhalb HR-JI gibt es wöchentliche Teamsitzungen. Künftig sind wöchentliche Sitzungen in den beiden Teams sowie zweiwöchentliche Sitzungen im Gesamtteam angedacht.

1.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung erfolgt über formelle Gefässe (siehe oben), aber auch über informelle bilaterale Gefässe, z. B. Frühstück mit Amtsleiter/innen.

1.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Beim zukünftigen Team POE ist Herr Meile fachlicher und disziplinarischer Leiter, beim anderen Team hat er die disziplinarische und fachliche Führung der Teamleiterin.

1.1.4 Rollen

1.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

HR JI arbeitet nicht auf Basis eines HR-Geschäftsmodells.

1.1.4.2 Rollen

Zurzeit sind noch keine Rollen definiert, das Denken in Rollen ist noch nicht etabliert. Der Aufbau wird aber mit der neuen Teamstruktur ein Thema sein.

1.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben sind keinen Rollen zugeordnet, sondern den einzelnen Stellen.

Die wichtigsten Aufgaben sind: Abwicklung des Tagesgeschäfts, Beratung von Vorgesetzten und Linie, Pflege des SAP Organisationsmanagements und des Stellenplans.

1.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Es gibt Stellenbeschreibungen, deren Aktualisierung zurzeit für die Funktionen bzw. Stellen erfolgt, nicht aber für die Rollen.

1.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich nur schwer den definierten generischen HR-Rollen zuweisen, da ein entsprechendes Rollenmodell fehlt. Die folgende Verteilung ist als Zielgrösse zu verstehen mit der neuen Teamorganisation.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung (inkl. Assistenz)	1	
HR-Business Partner/HR-Beratung	4.4 (4.6)	Ziel ist es, mit der neuen Teamorganisation möglichst alle FTE (neben der Leitung) mit diesen Rollen wahrzunehmen.
HR-Kompetenzzentrum	1.3	Personalentwicklung
HR-Services/HR-Administration		Möglichst wenige FTE als Ziel bei Administration.
Weitere		
Total	**6.8 (5.7)**	Im Normalfall 5.7 FTE, aktuell 6.8 FTE (Aushilfe), siehe Kapitel 1.1.1.3 Ressourcen

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

1.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Mit der neuen Teamorganisation wird eine einheitlichere Rollenausführung angestrebt. Zurzeit gibt es eine grosse Bandbreite an Wahrnehmungen in den Direktionen und Ämtern, wie die Rollen gelebt werden sollten. Es kommt auch sehr stark auf das Thema drauf an. Insgesamt liegt der Wert nach Einschätzung des HR-Leiters zurzeit bei 4 bis 5 (auf einer Skala von 1 = individuell sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition).

1.1.5 Kunden

1.1.5.1 Kundengruppen

Es erfolgt noch zu wenig Denken in Kundengruppen, es gibt First- und Second Level Support, eine Kundengruppe sind die Direktunterstellten von Frau Fehr, die zweite Kundengruppe sind Vorgesetzte und Mitarbeitende, eine weitere Gruppe sind die dezentralen HR-Einheiten. Weitere Kundengruppen müssen noch definiert und bearbeitet werden.

1.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es ist kein strukturiertes Vorgehen vorhanden. Es wird versucht, über bestehende Gefässe die Bedürfnisse zu antizipieren (z. B. in den Konferenzen), grundsätzlich handelt es sich dabei um ein eher passives Vorgehen. In Zukunft muss HR GS nach Meinung des HR-Leiters bei diesem Thema aktiver werden.

1.1.5.3 Ansprechpartner

Die Ansprechpersonen sind nach Bereich und Fachthemen organisiert. Dokumentiert sind die Zuständigkeiten erstmals nur per Mail, ein Servicekatalog ist fürs neue Team am Entstehen.

1.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung ist nach Meinung des HR-Leiters zurzeit noch zu wenig hoch: Note 4 bis 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)). Die Kundenorientierung muss weiter erhöht werden.

1.1.6 Leistungen

1.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird vom HR-Leiter wie folgt eingeschätzt (auf einer Skala von 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau bis 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau).

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	ja	Beim Controlling gibt es Bedarf bei Steuerung (4), bei HR-Strategie braucht es mehr Dokumentation, die Sozialpartnerschaft spielt bei den Direktionen nur eine geringe Rolle, diese wird durch das PA gemacht.	4.5
Personalplanung	ja		3
Personalmarketing und -gewinnung	ja		4.5
Personalbetreuung	ja		4.5
Personalbeurteilung	ja		4.5
Personalentlöhnung	ja		4.5
Personal- und Organisationsentwicklung	ja		4
Personaltrennung	ja		5
Personaladministration	ja		5
HR-IT	nein	Wir haben viele Daten und wollen diese mehr nutzen für Beratung und Entwicklung.	4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

1.1.6.2 Best Practice

Online-Assessments, Rekrutierungsprozess, starker Fokus auf Kompetenzen und Potenzial und weniger auf Aspekte im Bewerbungsschreiben.

1.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

1.1.7.1 Prozessdokumentation

Dies ist ein wichtiger Task im Moment, die Dokumentation der Prozesse ist nur teilweise realisiert. Die Prozessdokumentationen werden in Word und Excel umgesetzt.

1.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Dokumentation der HR-Prozesse ist aus Sicht des HR-Leiters zurzeit noch nicht vollständig: Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Es sind keine durchgehenden IT gestützten Prozesse vorhanden, die wenigen bestehenden Prozesse enthalten Bruchstellen. Erwähnenswert ist das Online Bewerbungstool (Refline), das Zeugnistool (swiss+), zudem gibt es einige vorgegebene Tools des Kantons, z. B. das Aus- und Weiterbildungstool (kompent) und eDossiers (SAP).

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung (Online Bewerbung)	Refline
Zeugniserstellung	swiss+
Aus- und Weiterbildung	kompent
eDossier	SAP

1.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Beim Eintrittsprozess wäre dies sehr nützlich, des Weiteren bei allen Standardprozessen.

1.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht der HR-Instrumente, das Team arbeitet daran, eine zu erstellen. Diese ist aber zurzeit noch sehr unvollständig.

1.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Entwicklungsstand der HR-Instrumente ist sehr unterschiedlich: Insgesamt Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

1.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Es herrscht eine grosse Ideenvielfalt durch die Dezentralisierung in der Direktion. Das HR ist sehr innovationsfreudig, sowohl im GS als auch in den Ämtern. Es ist ein breites fachliches Know-how vorhanden (vor allem Generalistentum, weniger Spezialistentum).

1.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Die Kundenzentrierung muss erhöht werden mit mehr Beratung und Unterstützung. Der Fokus sollte auf einem Abbau der Administration liegen. Grundsätzlich: Mehr gestalten statt verwalten. HR soll Treiber werden und nicht in der Umsetzungsrolle verharren. Nach Meinung des HR-Leiters sollten in Zukunft vermehrt kulturbezogene Aufgaben vom HR wahrgenommen werden (z. B. gemeinsames Mindset für Digitalisierung, Transformation aufbauen).

1.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Solides HR auf Kantonsebene, sehr verlässlich, alles funktioniert.

1.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Innovationsfreude und Ideenvielfalt stärken (Ebene Kanton), Zusammenarbeit der Direktionen bzgl. HR ausbauen, die Aufgaben des Personalamtes schärfen und kommunizieren (Was macht das PA und was nicht?). Es ist unklar, was das PA macht bzw. machen sollte (bezgl. Aufgaben des PA sollte die Diskussion intensiver geführt werden).

1.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Bei den Standardprozessen sollte ein gemeinsames Grundverständnis aufgebaut werden (z. B. Eintrittsprozesse, Laufbahnplanungsprozesse für den ganzen Kanton in den Griff kriegen und die Attraktivität der vielen Entwicklungspfade im Kanton besser koordinieren und verkaufen). Eine HR-Community im Kanton aufbauen, die nicht vor den Direktionsgrenzen Halt macht.

1.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Administrationsprozesse, Beratung in Personalrechtsfragen, IT-Unterstützung.

1.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Das PA sieht sich bei der Personalentwicklung PE als Treiber, das PA sollte Kompetenzzentrum sein und die Direktionen die Auftraggeber bzw. Besteller einer Dienstleistung. Überall, wo Businessnähe wertvoll ist, sollte dezentralisiert werden.

1.1.9 Schlussbemerkungen

Keine.

1.2 Handelsregisteramt

1.2.1 Organisation (Struktur)

Das Handelsregisteramt (HRA) ist ein Amt der Direktion der Justiz und des Innern (JI) und zuständig für sämtliche Eintragungen betreffend Unternehmen mit Sitz im Kanton Zürich. Das Handelsregister gewährleistet durch die Identifikation von Unternehmen und die Offenlegung von rechtlich relevanten Tatsachen die Transparenz und Rechtssicherheit im Geschäftsverkehr. Im Handelsregister des Kantons Zürich sind aktuell über 110'000 Unternehmen mit Sitz im Kanton Zürich eingetragen. Die Eintragungen und die eingereichten Eintragungsbelege (z. B. Protokolle, Statuten) sind öffentlich und übers Internet zugänglich.

1.2.1.1 Detailstruktur

Human Resources (HR) des HRA ist organisatorisch gesehen eine Stabsstelle, wie auch Finanzen & Controlling, Projekte & Informatik und die Assistenz der Amtsleitung. Das HR besteht aus der Leiterin HR (Irène Schnellmann).

1.2.1.2 Rahmenstruktur

Die HR-Leiterin ist Mitglied der Geschäftsleitung des HRA und direkt der Amtsleiterin (Jacqueline Schwarz) unterstellt. Die Geschäftsleitung besteht aus den Leitenden der Abteilungen Sachbearbeitung 1 und 2, Kundendienst & Services sowie der Stabstellen (ausg. Assistenz). Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR als Stabstelle in die Organisation der HRA eingebunden ist.

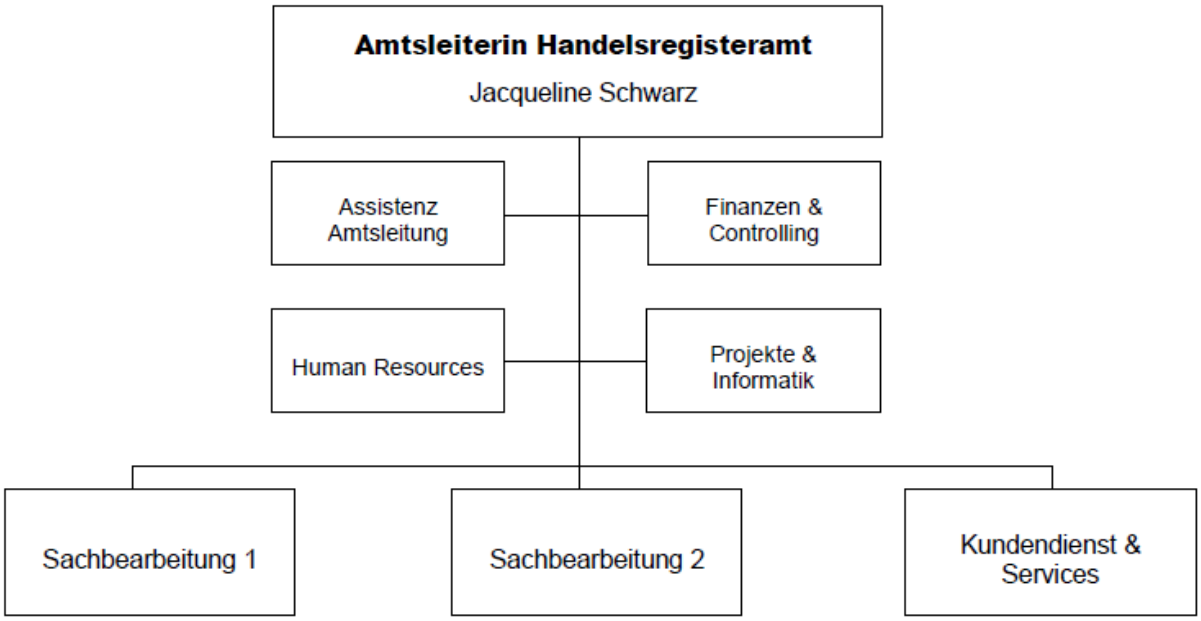


Abbildung 11: Organisation HRA JI

1.2.1.3 Ressourcen

Das HR des HRA verfügt insgesamt über 0.7 FTE, aufgeteilt auf eine Person (HR-Leiterin). Für einzelne Tätigkeiten, die nicht zum Kernauftrag von HR gehören, aber in der Verantwortung von HR liegen, wird HR zusätzlich mit 0.2 FTE durch die Assistenz der Amtsleitung unterstützt. Bei 66 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von rund 1:94.

1.2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der HR-Leiterin liegt die Akzeptanz von HR im HRA insgesamt bei einem Wert von 4 bis 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)). Es gibt deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Akzeptanz bei den Mitarbeitenden: Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass das HR im HRA lange Zeit sehr operativ und «verwaltungsorientiert» tätig war. Die aktuelle HR-Leiterin ist erst seit 1.5 Jahren in diesem Amt und setzt andere Schwerpunkte im Bereich Organisations-, Personal- und Führungsentwicklung. Einige Mitarbeitende und Führungskräfte sehen diese Ausrichtung positiv, andere sind eher skeptisch.

1.2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Erstellung von Listen (Absenzenlisten, Telefonlisten usw.), Bewirtschaftung des Intranets, Aufbereitung von Standard- und ad-hoc Reports, Organisation von Events, Offsites, Workshops und Erstellung der Dokumentation wird im HR ausgeführt. Die Assistentin der Amtsleitung unterstützt hier zu 0.2 FTE das HR. Sobald es um Sozialversicherungen und Lohn geht, ist Eveline Graf vom Personalamt (PA) zuständig.

1.2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Die gesamte Salärverarbeitung erfolgt durch das PA (Sozialversicherungen und Löhne). Die (Co-) Moderation der Workshops (Trainings, Offsites, Dialogrunden), die im Rahmen der Organisationsentwicklung im Amt erfolgen, wird durch eine externe Person wahrgenommen (die Konzipierung erfolgt durch das HR und die Amtsleitung).

1.2.2 Strategie/Politik

1.2.2.1 Grundsatzdokumente

JI hat eine Direktionsstrategie und ein Leitbild «Arbeitswelt@JI» sowie Führungsgrundsätze entwickelt, welche eine gemeinsame Haltung und verbindliche Standards zur Organisations- und Führungskultur vorgeben. Diese gelten für die gesamte Direktion und wurden auf Anregung der Vorsteherin der Direktion (Jacqueline Fehr) entwickelt. Das PA hat ein Kompetenzmodell erarbeitet, das als Basis für den ganzen Kanton gilt (Implementierung 2020). Zudem gibt es ein Arbeitspapier, das die Vision des HRA skizziert («Das HRA in 10 Jahren – Vision»).

1.2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es gibt unterschiedliche Arbeitspapiere im HRA, welche die Basis für die HR-Arbeit bilden. Ein Papier zeigt die HR-Ziele 2020 und die entsprechenden Initiativen auf (OE-Prozess zur Führungskultur, HR-Controlling, Kommunikation, Organisation HRM). Zentral ist der laufende OE-Prozess und der daraus abgeleitete (kulturelle und organisatorische) Nachfolgeplanungs- und Personalentwicklungsprozess. Eignerin des Prozesses ist die Amtsleiterin. Des Weiteren ist dieser Prozess auf die Strategie der JI ausgerichtet.

1.2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein Arbeitspapier zeigt die Eckpunkte der Vision des HRA auf («Das HRA in 10 Jahren – Vision»). Das Arbeitspapier ist Teil des laufenden OE-Prozesses und dementsprechend noch nicht verankert oder kommuniziert. Es soll helfen, die Aufbauorganisation zu überdenken und den aktuellen OE-Prozess zu unterstützen.

1.2.3 Governance

1.2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die HR-Leiterin ist Mitglied der Geschäftsleitung des HRA. Die Amtsleiterin, seitens Regierungsrätin gesetzte Ziele für das HRA sowie der Personalbeauftragte der JI (Mario Meile) geben Richtlinien für die HR-Arbeit vor und schaffen kohärente Prozesse und Strukturen im HR.

1.2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Auf Direktionsebene finden vierteljährlich HR-Foren statt, zu denen alle HR-Personen der Direktion eingeladen sind (ab 2021 werden lediglich 2 HR-Foren jährlich durchgeführt). An den HR-Foren werden aktuelle Themen besprochen resp. erarbeitet. Daneben finden regelmässige bilaterale Gespräche mit den Personalverantwortlichen der Ämter statt. Zudem erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit dem HR des GS von JI. Des Weiteren finden Arbeits- und/oder Projektgruppen zu HR-Themen statt.

1.2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die HR-Leiterin stellt sicher, dass alle HR-Aktivitäten auf die Gesamtzielsetzungen des HRA ausgerichtet sind. Dies erfolgt insbesondere im Organisationsentwicklungsprozess, wo die Zukunft des HRA gestaltet wird.

1.2.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Sowohl fachlich als auch disziplinarisch erfolgt die Führung der HR-Leiterin durch die Amtsleitung. Die Amtsleitung erhält über die Regierungsrätin Ziele (z. B. Führungsgrundsätze), die HR bezogen sind.

1.2.4 Rollen

1.2.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es gibt kein Modell, das bereits kommuniziert ist. Das HR orientiert sich in Grundzügen am HR-Business Partner Modell von Dave Ulrich.

1.2.4.2 Rollen

HR-Geschäftsleitung, Strategischer Partner, Change Agent, Ansprechpartner für Mitarbeitende und Kompetenzzentrum in HR-Belangen.

1.2.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben betreffen Geschäftsleitungsaufgaben (Unterstützung der Amtsleitung und Mitsprache in fachlichen und organisatorischen Belangen und deren Umsetzung), strategisches Personalmanagement (z. B. Organisations- und Personalentwicklung, Personalplanung und -controlling) und operatives Personalmanagement (z. B. Beratung und Betreuung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden, Führungscoaching und Teamentwicklung, Beratung in Konfliktsituationen, Rekrutierung, Case Management, Personalbudget).

1.2.4.4 Stellenbeschreibungen

Es gibt für alle Rollen aktuelle Stellenbeschreibungen (vorhandene Struktur: Identifikation der Stelle, Organisatorische Eingliederung, Hauptziele und Funktion, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgaben, Anforderungsprofil).

1.2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um eine Schätzung der HR-Leiterin.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung	0.21	
HR-Business Partner/HR-Beratung	0.21	
HR-Kompetenzzentrum	0.175	
HR-Services/HR-Administration	0.105	
Weitere		
Total	**0.7**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

1.2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Operatives, wiederholendes HR-Tagesgeschäft wird nach Standardprozess («Note» 6) ausgeführt, andere Tätigkeiten werden situativ gehandhabt («Note» 1). Die Noten orientieren sich an einer Skala von 1 = individuell, sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition) vergeben.

1.2.5 Kunden

1.2.5.1 Kundengruppen

Die wichtigsten Kundengruppen sind die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Grossmehrheitlich handelt es sich um Führungskräfte, da im HRA ein stark ausgeprägtes Verständnis vom Dienstweg

vorhanden ist, weshalb ein Teil der Mitarbeitenden in der Regel bei HR-Belangen die Vorgesetzten kontaktieren.

1.2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Erhebung der Kundenbedürfnisse im HRA erfolgt primär über Mitarbeiterbefragungen (im 2020 vor allem in der «Dialogrunde»), Infoveranstaltungen, durch die «Gänge gehen» bzw. individuelle Gespräche führen. Einmal pro Monat gibt es ein «Bila» auf Teamleiterebene (ca. eine Stunde), 2-wöchentlich ein «Bila» auf Abteilungsleitungsebene, einmal pro Monat eine GL-Sitzung.

1.2.5.3 Ansprechpartner

Die HR-Leiterin ist Ansprechpartnerin für die Mitarbeitenden, die Führungskräfte und die Amtsleitung.

1.2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird von der HR-Leiterin als gut eingestuft: insgesamt Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)).

1.2.6 Leistungen

1.2.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der HR-Leiterin wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Ja	Controlling erfolgt durch HR-Leitung, die jährliche Aufstellung der Standard-KPIs macht (mit Ausnahme von 2020) vor allem das GS.	4.5
Personalplanung	Ja	Bisher operativer Standard-Prozess, zurzeit – im Rahmen des laufenden Nachfolgeplanungsprozesses – in Überarbeitung	5
Personalmarketing und -gewinnung	Ja	Personalmarketing ist eher passiv, wird abgedeckt durch GS; Personalrekrutierung im Rahmen des Möglichen und Sinnvollen für die Grösse des HRA.	4.5
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung	Ja	Neue MAB-Formen, welche den Dialog ins Zentrum stellen werden im 2020 ausgetestet.	4.5
Personalentlöhnung	Ja	Lohnfestlegung, jährliche Lohnrunde, Gewichtung der Stellen mit Vorschlag Einreihung erfolgt im HRA. Die Lohnverarbeitung (monatlicher Lohnlauf) erfolgt durch PA.	6
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja		4.5

Teilbereich (Forts.)	existent	Bemerkungen	Stand*
Personaltrennung	Ja		4.5
Personaladministration	Ja	HR-Administration (Verfügungen, Arbeitszeugnisse, Ein-, Austritte, Mutationen etc. erfolgen im HRA). Das 4-Augen-Prinzip der Salär-Implikationen erfolgt durch PA.	6
HR-IT	Ja	externer IT-Support	4 - 5

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

1.2.6.2 Best Practice

In der Begleitung von Veränderungsprozessen.

1.2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

1.2.7.1 Prozessdokumentation

Die operativen HR-Unterstützungsprozesse sind definiert durch das PA oder auf Ebene JI mittels IKS. Es sind keine eigenen Prozesse für das operative Tagesgeschäft der HR im HRA definiert.

1.2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Prozesse und Schnittstellen sind aus Sicht der HR-Leiterin nicht ausreichend transparent dokumentiert, publiziert und kommuniziert. Insgesamt: Note 5 (s. auch 1.2.7.6) (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.2.7.3 IT-gestützte Prozesse

Der Workflow von juristischen Prozessen im HRA ist sehr gut gelöst, nicht aber bei HR-Prozessen. Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist im HR noch nicht weit fortgeschritten. Es gibt keine Prozesse ohne Medienbrüche bzw. keine zusammenhängenden IT-gestützten Prozesse.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung (Online Bewerbung)	Refline
Leistungs- und Zeiterfassung	LERF
Personaldossiers	SAP-Personal-Informationssystem

1.2.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die Schnittstellen zwischen Leistungs- und Zeiterfassung (LERF), Refline und des Personalinformationssystems (SAP) sind nicht gegeben. Hier wäre eine Schnittstellenprogrammierung sinnvoll (aktuell noch zu viele manuelle Tätigkeiten). Das Problem bei der IT-Unterstützung besteht häufig in der isolierten Form der vorhandenen Prozesse, die nicht miteinander verknüpft sind. Diesbezüglich besteht Entwicklungsbedarf. Im HR des HRA gibt es keinen dringenden Bedarf an einer weiteren IT-Unterstützung von HR-Prozessen, da kein grosses Mengengerüst zu verarbeiten ist.

1.2.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Auf dem Intranet sind die entsprechenden Informationen aufgeschaltet (ZH Connect (z. B. Gruppe innerhalb vom Intranet)). Zudem gibt es ein Wiki vom HRA für den HR-Bereich in einem eigenen Segment des Intranets, bei dem alle verfügbaren Informationen und Instrumente aufgelistet sind (siehe untenstehende Abbildung).

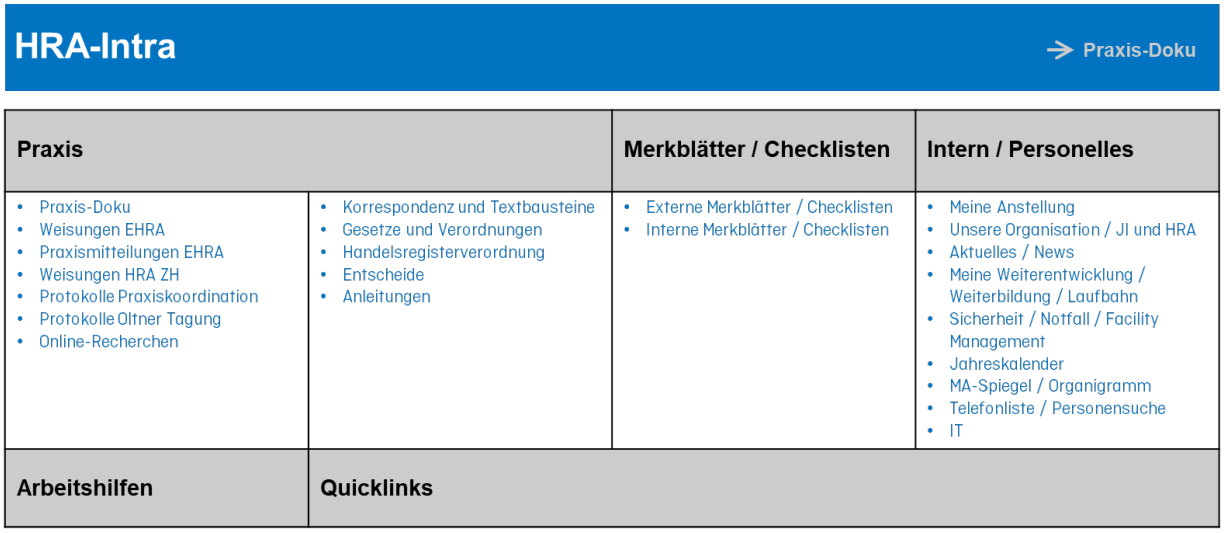


Abbildung 12: Ausschnitt HRA-Intranet JI

1.2.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Es gibt genügend Instrumente in guter Qualität, es fehlt aber die Übersicht und eine gute Auffindbarkeit: Insgesamt Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

1.2.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

In der Begleitung von Veränderungsprozessen. Es besteht im HR des HRA ein «Allround-HR» in dem Sinne, dass mit den vorhandenen Ressourcen die wichtigsten HR-Prozesse unterstützt werden (auf Basis des breiten HR-Hintergrunds der HR-Leiterin).

1.2.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Personalcontrolling (Einigung bzgl. Kennzahlen und deren Erfassungsrhythmus anstreben), Personalentwicklung (v. a. vermehrter Einsatz von Assessment-Tools prüfen), Karrieremöglichkeiten für Mitarbeitende und Führungskräfte innerhalb der kantonalen Verwaltung aufzeigen.

1.2.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Die Arbeit des HR im GS JI wird von der HR-Leiterin als sehr gut eingestuft. Insbesondere bezüglich Koordination der HR-Arbeit in den Ämtern, Förderung des Austauschs zwischen den Ämtern, Aufnahme und Weiterbearbeitung von Ideen. HR GS sichert die Kohärenz der vielfältigen HR-Arbeit in den Ämtern. Das PA macht sehr gute Arbeit bei Sozialversicherungen und Lohn.

1.2.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Das PA steht zu wenig in direktem Kontakt mit den Ämtern. Bei Anfragen werden die HR-Personen sehr oft auf das HR der Direktion verwiesen. Die Arbeit des PA ist nicht sichtbar. Das PA sucht keinen Kontakt zu den Ämtern und unterbindet diesen auch aktiv.

1.2.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Man müsste eine Bestandsaufnahme der bestehenden Instrumente und Prozesse machen, eine Harmonisierung von definierten Schlüsselprozessen kann Sinn machen (sofern ein Mehrwert daraus entsteht).

1.2.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Man müsste eine Prozess- und Instrumentenlandkarte erstellen, um diese Frage beantworten zu können. Eine Übersicht muss vorhanden sein, damit ein Dialog darüber entstehen kann, was zentralisiert und dezentralisiert werden sollte. Die HR-Leiterin erlebt aktuell eine Zentralisierung nur im Lohn- und Sozialversicherungsbereich. Zentralisierung birgt aber ihrer Meinung nach auch wesentliche Risiken, da dadurch das Verständnis für dezentrale Bedürfnisse verloren gehen kann.

1.2.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Ein Beispiel für zentrale Aktivitäten stellt das Kulturprojekt der kantonalen Verwaltung dar. Dabei geht es um kulturelle Veränderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierungsstrategie des Kantons. Schlüsselprozesse sowie kulturprägende Instrumente sollten zentralisiert entwickelt und implementiert werden, individuelle Gegebenheiten sollten dezentral gehandhabt und berücksichtigt werden.

1.2.9 Schlussbemerkungen

Keine.

1.3 Oberstaatsanwaltschaft

1.3.1 Organisation (Struktur)

Die Oberstaatsanwaltschaft (OSTA) beaufsichtigt die acht Staatsanwaltschaften im Kanton Zürich und ist für die Planung, Führung, Steuerung und Weiterentwicklung der Erwachsenenstrafverfolgung im Kanton Zürich zuständig.

Der Oberstaatsanwaltschaft angegliedert sind Stabsfunktionen, welche Dienstleistungen für die gesamte Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich erbringen. Dazu gehören die Bereiche Finanzen & Controlling, Personal & Ausbildung, Projekte Informatik Logistik, Rechtsdienst & amtliche Mandate sowie der Bereich Kommunikation & Medien.

Die Gesamtleitung der Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich und der Oberstaatsanwaltschaft obliegt dem Leitenden Oberstaatsanwalt. Ihm direkt unterstellt sind zwei Oberstaatsanwälte, der Stabschef, der Chef Kommunikation & Medien und das Amtssekretariat.

Den beiden Oberstaatsanwälten sind schwergewichtig die Regionalen Staatsanwaltschaften und die Kantonalen Staatsanwaltschaften (plus zentraler Rechtsdienst) unterstellt. Der Stabschef verantwortet die zentralen Dienste Finanzen & Controlling, Personal & Ausbildung sowie Projekte Informatik Logistik.

1.3.1.1 Detailstruktur

Die Stabstelle Personal & Ausbildung der OSTA ist für das HR der Gesamtorganisation OSTA mit rund 420 Mitarbeitenden zuständig und direkt dem Stabschef unterstellt. Personal & Ausbildung wird durch Marion Scharpf geleitet. Die HR-Leitungsfunktion beinhaltet die Rolle des Business Partners für alle Führungskräfte, also der Geschäftsleitung, 8 Amtsstellenleitende und 30 Abteilungsleitende (Kader der Staatsanwaltschaft Zürich). Die HR-Leitung ist primär Ansprechperson für die Führungskräfte. Für Mitarbeitende ist sie v. a. dann Ansprechperson, wenn es sich um anspruchsvolle Situationen handelt. Im Ausbildungsbereich ist die HR-Leiterin auch operativ tätig und arbeitet bei Assessments als Assessorin und in der Weiterbildung als Co-Trainerin mit.

Das HR der OSTA besteht aus der HR-Leitung und dem Personaldienst, der von drei Personalfachverantwortlichen wahrgenommen wird. Die regionalen und kantonalen Staatsanwaltschaften haben jeweils ein eigenes Amtsstellensekretariat, das mit je ca. 0.15 FTE administrative Personalaufgaben wahrnimmt («First Level Support» in der Amtsstelle). Fachlich sind diese Stellen der HR-Leiterin unterstellt. Disziplinarisch den Amtsstellenleitenden.

1.3.1.2 Rahmenstruktur

Die Geschäftsleitung (GL) der OSTA besteht aus dem leitenden Oberstaatsanwalt Beat Oppliger, dem Stabschef Hans-Ruedi Troxler und den beiden Oberstaatsanwälten (A) Andreas Eckert und (B) Martin Bürgisser. Die HR-Leiterin ist Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der OSTA, welche zusätzlich zur GL durch die Stabstelle Kommunikation & Medien (Erich Wenzinger) und das Amtssekretariat (Brigitte Lutz) gebildet wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie HR als Stabstelle in die Organisation der OSTA eingebunden ist.

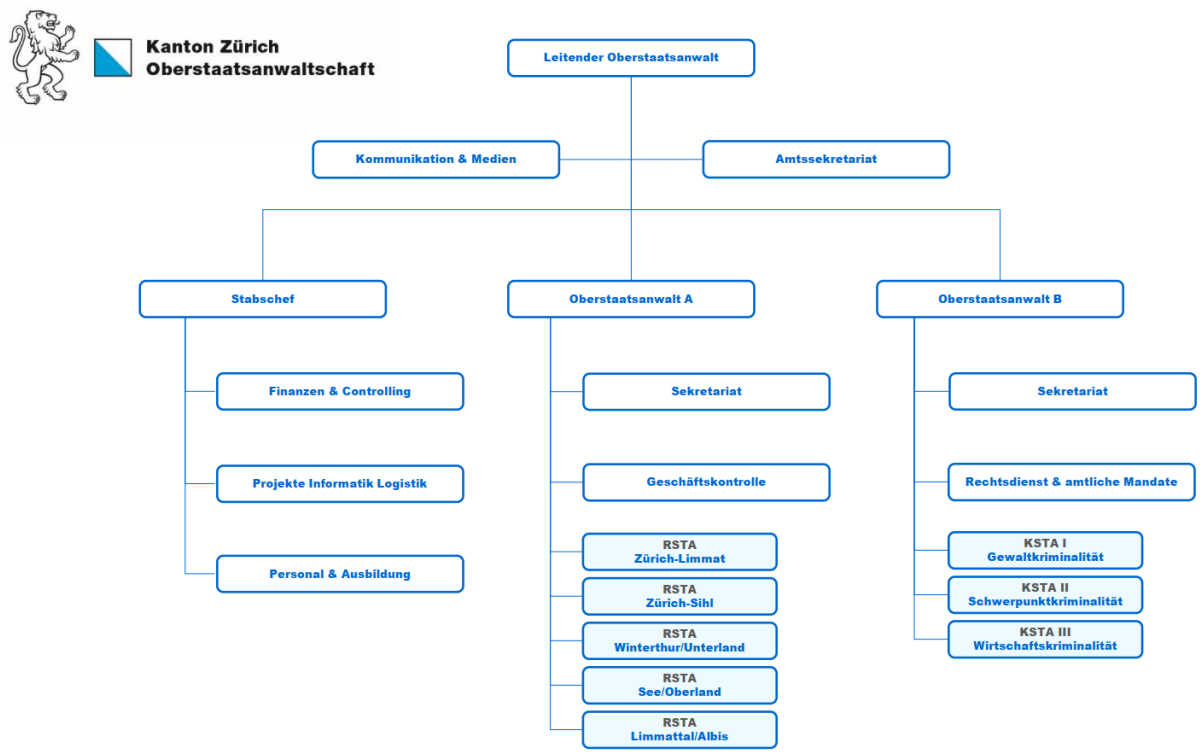


Abbildung 13: Organisation OSTA

1.3.1.3 Ressourcen

Das HR der OSTA verfügt insgesamt über 5 FTE, aufgeteilt auf 12 Personen. Bei 420 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von rund 1:84.

1.3.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der HR-Leiterin liegt die Akzeptanz von HR in der OSTA insgesamt bei einem Wert von 4.5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)). Da es sich um ein zentral gesteuertes HR handelt, kann nicht dezentral auf alle individuellen Bedürfnisse eingegangen werden, was die Erreichung einer hohen Akzeptanz erschwert.

1.3.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Eine Mitarbeiterin von HR arbeitet in der internen Kommunikation sowie Finanzen & Controlling mit rund 0.2 FTE (nicht eingerechnet in die 5 FTE von HR, siehe Kapitel 1.3.1.3 Ressourcen).

1.3.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Die gesamte Payroll wird vom Personalamt (PA) ausgeführt, die HR-IT-Systeme werden ebenfalls vom PA oder Amt für Informatik (AFI) betreut. Der gesamte Assessmentbereich sowie Führungstrainings werden extern wahrgenommen, die HR-Leiterin ist dabei als Assessorin & Co-Moderatorin tätig.

1.3.2 Strategie/Politik

1.3.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt eine Strategie und eine Vision für die Staatsanwaltschaft. Aktuell läuft die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen. Zusätzlich ist eine Kompetenzmatrix vorhanden, die für jede Stelle und die relevanten Personalgeschäfte die entsprechenden Kompetenzen regelt.

1.3.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die strategischen HR-Ziele und Massnahmen werden in einer HR-Roadmap beschrieben, welche aus der Strategie der Staatsanwaltschaft abgeleitet ist. Eine HR-Strategie ist nicht vorhanden. Die HR-Roadmap bildet das zentrale strategische Führungsinstrument für HR (Inhalte: strategische Ziele, Projekte, Massnahmen, Termine).

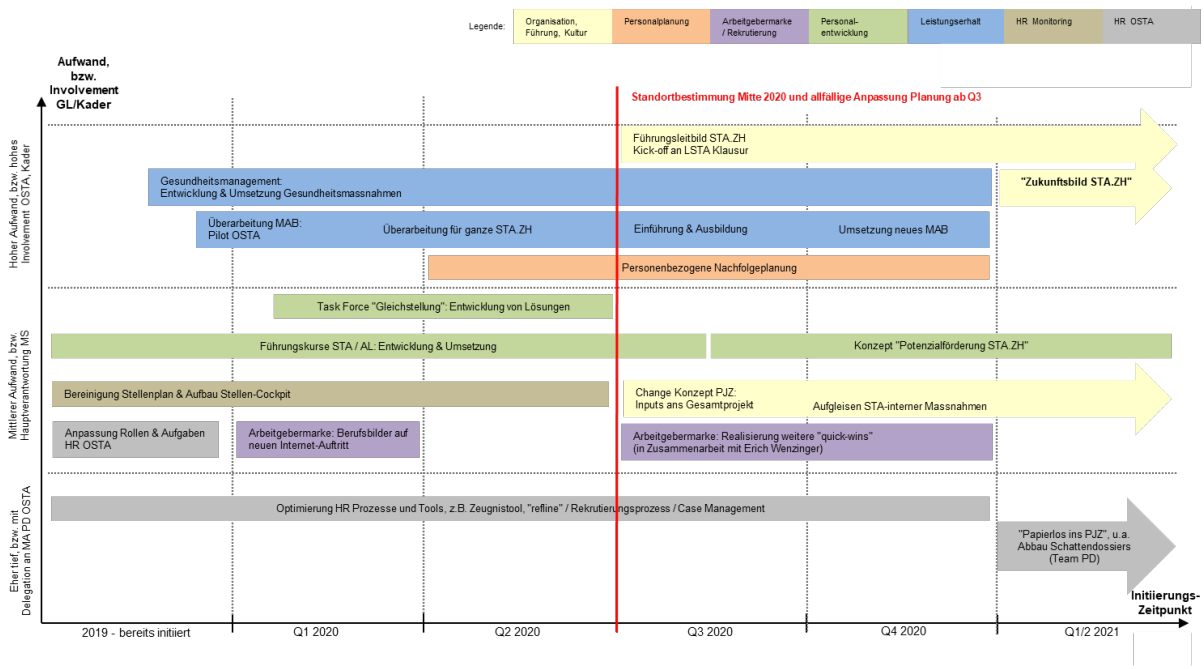


Abbildung 14: HR-Roadmap Oberstaatsanwaltschaft

1.3.2.3 HR-Leitbild/Vision

Für die Staatsanwaltschaft liegt eine Vision vor, welche auf einzelne HR-Aspekte eingeht. Es gibt keine eigene HR-Vision.

1.3.3 Governance

1.3.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die HR-Leiterin ist Mitglied in der erweiterten Geschäftsleitung und hat Mitspracherecht bei personellen Themen. Sie hat kein Entscheidungsrecht, aber Einsicht in alle relevanten Unterlagen. Nach Meinung der HR-Leiterin kann sie auf diese Weise genügend Einfluss auf die für sie relevanten Geschäfte nehmen.

1.3.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die HR-Leiterin ist jede Woche in den Geschäftsleitungssitzungen dabei. Diese dauern jeweils rund 3 Stunden, HR-Anliegen nehmen davon ca. die Hälfte an Raum ein. Die Inputs der HR-Leiterin werden sehr geschätzt. Zudem finden regelmässige Meetings (alle 2 Wochen) mit dem HR-Team und bilaterale Gespräche mit den einzelnen Personalfachverantwortlichen statt (auch alle 2 Wochen). Zwei Mal im Jahr erfolgt ein Meeting mit den Amtsstellensekretärinnen (je rund ein halber Tag).

1.3.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Dies wird mit der HR-Roadmap sichergestellt, welche aus der Strategie abgeleitet ist.

1.3.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die HR-Leiterin führt ihr Team disziplinarisch und fachlich. Die Amtsstellensekretärinnen werden bezüglich den HR-Aufgaben durch die HR-Leiterin fachlich geführt, disziplinarisch unterstehen sie den Amtsstellenleitenden. Die HR-Leiterin wird direkt vom Stabschef geführt. Es findet zudem eine sehr enge Zusammenarbeit mit den beiden Oberstaatsanwälten statt.

1.3.4 Rollen

1.3.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es ist im HR kein konkretes Geschäftsmodell in Anwendung. Es gibt die Kompetenzmatrix, die über die verschiedenen Personalgeschäfte zu den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten Auskunft gibt.

1.3.4.2 Rollen

Die Mitarbeitenden der Staatsanwaltschaft bestehen zu einer Hälfte aus juristischem und zur anderen Hälfte aus kaufmännischem Personal. Personelle Geschäfte, welche für die kaufmännischen Angestellten zutreffen, sind an die Amtsstellen delegiert worden (z. B. Rekrutierungen), weshalb gewisse HR-Kompetenzen dort angegliedert sind. Explizit werden keine Rollen definiert.

1.3.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Das Team Personaldienst mit den HR-Fachverantwortlichen bildet die Ansprechstelle für die juristischen Mitarbeitenden bei personellen Fragestellungen (Unterstützung, Beratung), Verfügungen für Personalgeschäfte und Projekte (z. B. Anwendung Zeugnistool). Die Amtsstellen bilden über die Amtsstellensekretariate den First Level Support für die Mitarbeitenden vor Ort. Sie unterstützen zudem bei der Rekrutierung (enge Zusammenarbeit mit der Linie) und bei Eintritten. Sie bilden die Schnittstelle zwischen den Mitarbeitenden der Amtsstellen und HR (Personal & Ausbildung).

1.3.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind aktuell und für alle Stellen vorhanden.

1.3.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung	0.5	durch HR-Leiterin
HR-Business Partner/HR-Beratung	2.05	0.25 FTE durch HR-Leiterin, 1.2 FTE durch Team Personaldienst (Personalfachverantwortliche), 0.6 FTE durch Amtsstellensekretariat
HR-Kompetenzzentrum	0.55	0.25 FTE durch HR-Leiterin, 0.3 FTE durch Team Personaldienst
HR-Services/HR-Administration	1.9	0.1 FTE durch eine Personalfachverantwortliche (Auswertungen, Recherchen, Doodle usw.), 1.2 FTE durch Team Personaldienst und 0.6 FTE durch Amtsstellensekretariat
Weitere	0	
Total	**5**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

1.3.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Bei der Bearbeitung von rechtlichen Anliegen ist grosse Einheitlichkeit vorhanden, insbesondere beim direkt geführten Team Personaldienst. Eine gewisse Heterogenität ist in den Amtsstellen sichtbar, da dort unterschiedliche Kulturen vorhanden sind. Insgesamt Note 4.5 (auf einer Skala von 1 = individuell, sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition). Einheitlichkeit macht aus Sicht der HR-Leiterin Sinn bei der Bearbeitung von sachlichen Aspekten (Arbeitsrecht, Prozesse, Kompetenzen), Heterogenität ist überall dort sinnvoll, wo es um individuelle Betreuung und Beratung geht und Nähe am Menschen gefragt ist.

1.3.5 Kunden

1.3.5.1 Kundengruppen

Geschäftsleitung (vor allem betreut durch HR-Leiterin), Führungskräfte und Mitarbeitende.

1.3.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Dies erfolgt in den Sitzungen mit der Geschäftsleitung. Mit den leitenden 8 Staatsanwälten findet einmal pro Monat eine Konferenz statt, um die Bedürfnisse abzuholen, mit den Abteilungsleitenden zwei Mal im Jahr eine Kadertagung. Zudem gibt es die Mitarbeiterumfrage, welche bezüglich Kundenbedürfnisse wichtige Informationen liefert. Die Oberstaatsanwälte unterhalten sich regelmässig mit der Linie und holen die Bedürfnisse direkt ab, welche an HR adressiert werden. Spezifische Projekte wie etwa Gesundheit werden auch benutzt, um Bedürfnisse zu erheben und zu diskutieren.

1.3.5.3 Ansprechpartner

Geschäftsleitung: HR-Leiterin, Führungskräfte/Kader: bei persönlichen Anliegen gehen sie zur HR-Leiterin, bei administrativen Anliegen gehen sie zu den Personalfachverantwortlichen im Personaldienst oder zu den Amtsstellensekretariaten. Mitarbeitende gehen primär zu den Amtsstellensekretariaten oder auch zu den Personalfachverantwortlichen.

1.3.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird von der HR-Leiterin als hoch eingestuft: insgesamt Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)).

1.3.6 Leistungen

1.3.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der HR-Leiterin wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Ja	Strategisch ausgerichtet, Sozialpartnerschaft läuft über einen Verein in der Organisation, Potenzial gibt es im Personalcontrolling (wichtigste Kennzahlen fehlen, man muss vieles manuell erstellen)	5
Personalplanung	Ja	Ziel wäre es, den Wert von 5 bis 5.5 zu erreichen.	4.5
Personalmarketing und -gewinnung	Ja	Staatsanwalt/Staatsanwältin ist ein Monopolberuf. Es gibt kein Fachkräftemangel bei der Rekrutierung. Die Herausforderung ist, die richtigen Leute zu finden.	4.5
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung	Ja		5
Personalentlöhnung	Nein	Payroll erfolgt durch das PA	6
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja	Die fachliche Entwicklung bildet den Schwerpunkt.	4.5
Personaltrennung	Ja		4.5
Personaladministration	Ja		5
HR-IT	Ja	hohes Entwicklungspotenzial vorhanden	3

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

1.3.6.2 Best Practice

Einzigartiges Modell in der Ausbildung von juristischem Personal, dieses Modell ist aber sehr fachbezogen und kann anderen Einheiten kaum angeboten werden.

1.3.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

1.3.7.1 Prozessdokumentation

HR-Prozesse sind dokumentiert, aber nicht in Form von Prozesslandkarten. Kantonale Standards zu Rekrutierung, Mutationen, Trennung etc. sind über Personalgesetz und IKS geregelt, intern gilt die Kompetenzmatrix. Dort sind beispielsweise die Zuständigkeiten für den Erlass personalrechtlicher Verfügungen geregelt (Struktur: Geschäftsgruppe, Personalgruppe, Zuständigkeit, Delegation, Mitwirkung PA).

1.3.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Insgesamt Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.3.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die folgenden IT-Systeme sind im Einsatz:

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Mutationen	SAP
Anwesenheitsmanagement	Syrona+
Leistungs- und Zeiterfassung	LERF
Rekrutierungen	Refline
Stellenplan, Schnittstelle aus SAP	Cognos

1.3.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Wünschenswert wäre eine IT-Unterstützung bei den folgenden Themen:

- HR wird unter anderem über den Stellenplan beurteilt. Ende Jahr gibt es eine Zusammenstellung der Daten zum Stellenplan. Es ist aber nicht möglich, die Entwicklung dieser Daten im Jahresverlauf zu tracken. Hierzu werden manuelle Listen erstellt. Diese sind aufwändig in der Erstellung und oft auch fehlerhaft. Ein automatisiertes Stellenplancontrolling würde hier entlasten.
- Die Mitarbeiterbeurteilung wird manuell erfasst. Eine elektronische MAB-Erfassung wäre sinnvoll, beispielsweise mit einer Schnittstelle zu Lohnmassnahmen. Jedes Formular wird zurzeit manuell eingescannt.
- Ein Abwesenheitsmanagement-System mit Alert-Funktion.
- Ein Self-Service Portal für Mitarbeitende, das von administrativen Tätigkeiten entlastet (z. B. Adressen, Weiterbildung).

1.3.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt verschiedene Leitfäden vom PA. Eine Übersicht der Instrumente ist nicht vorhanden.

1.3.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Grundsätzlich sind zu viele manuelle Tätigkeiten beim Einsatz der Instrumente nötig: Insgesamt Note 3 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.3.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

1.3.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Effiziente und stabile Personaladministration, hohe Kundenorientierung, hohe Dienstleistungsorientierung, gezielte Ausrichtung auf Expertentum.

1.3.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Bei den Amtsstellen könnten das fachliche, rechtliche Know-how ausgebaut werden. Grundsätzlich sollten Effizienzsteigerungen in der Anwendung der HR-Tools angestrebt werden.

1.3.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

- Direktion: Gute operative Beratung, sehr gute HR-Rechtsberatung (durch Mario Meile)
- Kanton: Gute einheitliche Vorgaben in den zentralen Personalprozessen

1.3.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Direktion: Es besteht Unklarheit, ob es in der Direktion eine HR-Strategie gibt. Aufträge bzgl. HR gibt es, diese basieren aber nicht auf einer Strategie oder eines übergeordneten Konzeptes. Oft werden Projekte initialisiert, die nicht konstant weitergeführt werden (Beispiel Zeugnistool). Oft fehlt aktive Information über den Stand der Projekte und eine Übersicht über die Prioritäten der Projekte.

1.3.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Auf Ebene Tool und Prozess wäre eine vermehrte Harmonisierung möglich und sinnvoll (Skaleneffekte bei Kosten generieren). Zusätzliche, harmonisierte Austauschmöglichkeiten mit anderen HR-Personen der Direktion oder übergreifend wäre wünschenswert.

1.3.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Überall dort, wo Prozesse und Tools im Vordergrund stehen, die sachorientiert sind.

1.3.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Beratung, Betreuung braucht Nähe, hier kann nicht zentralisiert werden. Die Mitarbeiter-Profile im Kanton ZH sind zu heterogen, um zu zentralisieren.

1.3.9 Schlussbemerkungen

Keine.

1.4 Amt für Justizvollzug und Wiedereingliederung

1.4.1 Organisation (Struktur)

Die Direktion der Justiz und des Innern (JI) ist geprägt durch eine Vielfalt an unterschiedlich grossen Ämtern. Das Amt für Justizvollzug und Wiedereingliederung (JuWe) ist das grösste Amt der Direktion mit rund 1’150 Mitarbeitenden und rund 40 Berufsgruppen. Das JuWe ist verantwortlich für den Straf- und Massnahmenvollzug sowie die Durchführung der verschiedenen Haftarten.

Dem JuWe kommt dabei eine Doppelfunktion zu: Als Vollzugsbehörde sind die Bewährungs- und Vollzugsdienste für die Durchführung der verschiedenen Sanktionen verantwortlich und weisen diese in die entsprechenden Vollzugsinstitutionen ein bzw. führen Programme und Bewährungshilfe durch. Als Vollzugsinstitutionen nehmen die Untersuchungsgefängnisse Zürich, die Vollzugseinrichtungen Zürich, die Justizvollzugsanstalt Pöschwies und das Massnahmenzentrum Uitikon von den Vollzugs- und Strafverfolgungsbehörden eingewiesene Insassen auf.

1.4.1.1 Detailstruktur

Human Resources (HR) des JuWe ist organisatorisch gesehen ein Fachbereich, zusammen mit den Fachbereichen Recht, Finanzen, Controlling und Logistik sowie Investitionen und Entwicklungsschwerpunkte. HR nimmt wesentliche zentrale Aufgaben innerhalb von Justizvollzug und Wiedereingliederung wahr und verantwortet die Umsetzung der Personalstrategie, welche sich aus der Strategie und den Zielen des Amtes ableitet. HR nimmt über die Leitung und die Abteilungen die folgenden Funktionen wahr:

- Partner der Amts- und Geschäftsleitung, der Institutionen, der Regierung, der Direktion der Justiz und des Inneren und der Finanzdirektion für sämtliche Themen des HR-Life-Cycles im JuWe.
- Entwickelt Themen rund um den HR-Life-Cycle weiter und verantwortet das Personalcontrolling.
- HR berät die Führungskräfte und Mitarbeitenden in allen HR-Belangen.
- Stellt sicher, dass das JuWe die notwendigen Talente gewinnen kann.
- Begleitet in Veränderungsprozessen.
- Stellt die administrativen Abläufe von Personalprozessen sicher.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR des JuWe organisiert ist.

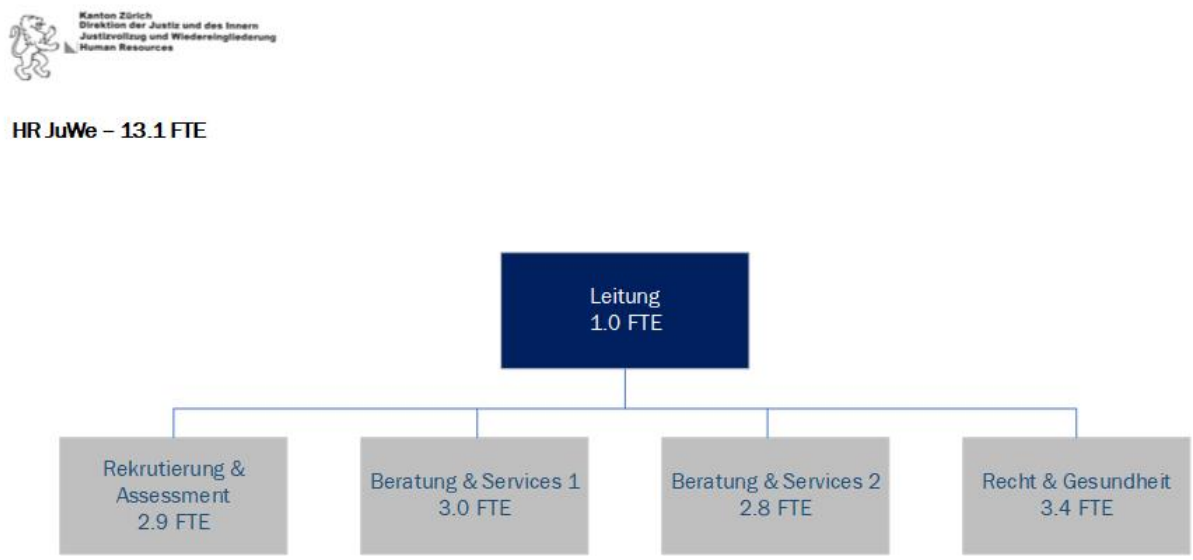


Abbildung 15: Organisation HR JuWe

1.4.1.2 Rahmenstruktur

Der Amtsleiter (Hans-Jürg Patzen) und die Geschäftsleitung (GL) sind in vielfältiger Weise auf Unterstützung in ihren Führungsaufgaben angewiesen. Die Fachbereiche der Amtsleitung nehmen verschiedene wichtige Querschnittfunktionen im Amt wahr und stehen dem Amtsleiter, der GL sowie auch allen Vollzugseinrichtungen und Diensten sowie externen Arbeitspartnern und interessierten Dritten als Ansprechpartner zur Verfügung. In der Geschäftsleitung des JuWe sind alle Leitenden der Hauptabteilungen und Fachbereiche vertreten. Die Leiterin HR ist dem Amtsleiter unterstellt und auch Mitglied der GL.

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR als Fachbereich in die Organisation der JuWe eingebunden ist.

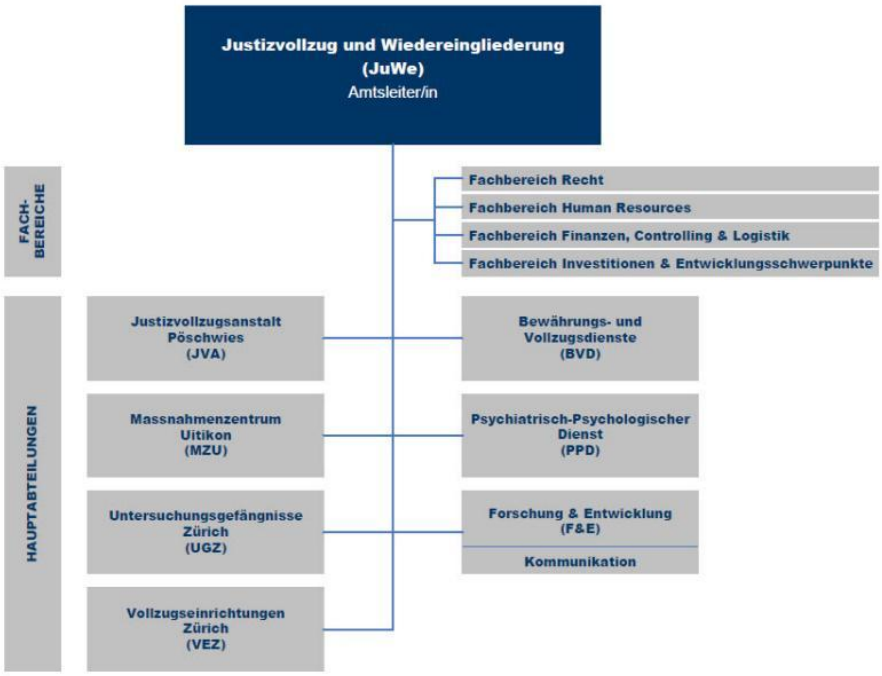


Abbildung 16: Organisation JuWe

1.4.1.3 Ressourcen

Das HR des JuWe verfügt insgesamt über 13.1 FTE, aufgeteilt auf 16 Personen. Bei ca. 1'150 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von rund 1:88.

1.4.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Leiterin HR liegt die Akzeptanz von HR JuWe bei der Linie und bei den Mitarbeitenden bei einem Wert von 4 bis 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)), was einer relativ guten Zusammenarbeit und Partnerschaft entspricht. Es gibt aber deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den Hauptabteilungen, in Abhängigkeit der Linienvorgesetzten und vom Thema.

Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Hauptabteilungen es während längerer Zeit gewöhnt waren, einen eigenen Fachbereich HR zu führen. Die Akzeptanz ist bei den Hauptabteilungen daher sehr unterschiedlich, am tiefsten liegt er nach Meinung der HR-Leiterin im Massnahmenzentrum Uitikon (2-3), bei den anderen Hauptabteilungen ist er höher. Bei den Hauptabteilungen PPD und BVD nimmt sie eine sehr hohe Akzeptanz wahr (5 bis 6). Es wird grundsätzlich eine aktive Präsenz von HR vor Ort durch Teilnahme an Sitzungen, Besprechungen etc. angestrebt, um die Akzeptanz weiter zu erhöhen.

1.4.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Erstellung des Personalbudgets für die Hauptabteilungen und Fachbereiche sowie die Spesenabwicklung des ganzen Amtes laufen über HR. Viele dieser Tätigkeiten erfolgen zurzeit noch manuell und nicht in effizienter Form. Eine Zuordnung der FTE zu diesen Aufgaben ist schwierig, da das Aufgabenvolumen vielen Schwankungen unterliegt und keine entsprechende Auswertung der Zeiterfassung vorhanden ist.

1.4.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Die gesamte Saläradministration wird im Personalamt wahrgenommen. In der Hauptabteilung Forschung- und Entwicklung (F&E) werden strategische Aufgaben fürs Amt ausgeführt. Dieser Hauptabteilung ist die JuWe Akademie für Fort- und Weiterbildung unterstellt. Zudem werden dort auch

HR-Kennzahlen in einem Projekt definiert. F&E unterstützt HR auch bei der Rekrutierungsstrategie fürs neue Gefängnis ZH-West. Der Fachbereich Investitionen und Entwicklungsschwerpunkte erledigt einen Teil der Ressourcenplanung. Einige Hauptabteilungen beschäftigen externe Fachkräfte zur Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich Organisationsentwicklung. Teilweise gibt es Supervisionsgruppen in Gefängnissen, die Supervisoren werden von der jeweiligen Gefängnisleitung beauftragt.

1.4.2 Strategie/Politik

1.4.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt unterschiedliche Grundsatzdokumente der Direktion oder des Amtes, die aber nicht konkret auf HR ausgerichtet sind (z. B. Direktionsstrategie). Daraus lassen sich Rahmenbedingungen und Vorgaben zur HR-Arbeit ableiten.

Ein wichtiges Dokument ist das Leitbild «Unsere Arbeitswelt JI», welches eine gemeinsame Haltung und verbindliche Standards zur Organisations- und Führungskultur vorgibt. Diese gelten für die gesamte Direktion und wurden auf Anregung der Vorsteherin der Direktion (Jacqueline Fehr) entwickelt. Die Hauptabteilungen haben teilweise noch eigene Leitbilder.

1.4.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es existiert für HR JuWe eine Strategie 2019/2020, die aus der HR-Strategie der Direktion abgeleitet wurde. Es handelt sich um folgende Schwerpunkte:

- Unterstützung und Förderung der Fachpersonen im JuWe
- Anwerbung neuer Fachkräfte
- Förderung der paritätischen Geschlechterverteilung

Das HR hat ein eigenes Team- und Serviceverständnis fürs HR entwickelt:

- Leitsätze Teamverständnis: Wir verantworten – Wir sind achtsam– Wir fordern uns.
- Leitsätze Serviceverständnis: Wir machen Zukunft– Wir kennen unsere Kunden– Wir sind konsequente Partner.

Das Team- und Serviceverständnis hängt in den Büroräumlichkeiten von HR JuWe auf. Das Serviceverständnis wird beispielsweise in den Einführungskursen für neue Mitarbeitende des JuWe kommuniziert.

1.4.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt keine HR-Vision auf Amtsstufe JuWe. Auf Ebene JuWe gibt es die «JuV-Essenz», das Leitbild des JuWe. Das Leitbild setzt für die Mitarbeitenden der JuWe Standards für deren Arbeit und gibt damit Leitlinien zum Denken und Handeln vor. Es ergänzt bei der JuWe die gesetzlichen Grundlagen und fachlichen Standards.

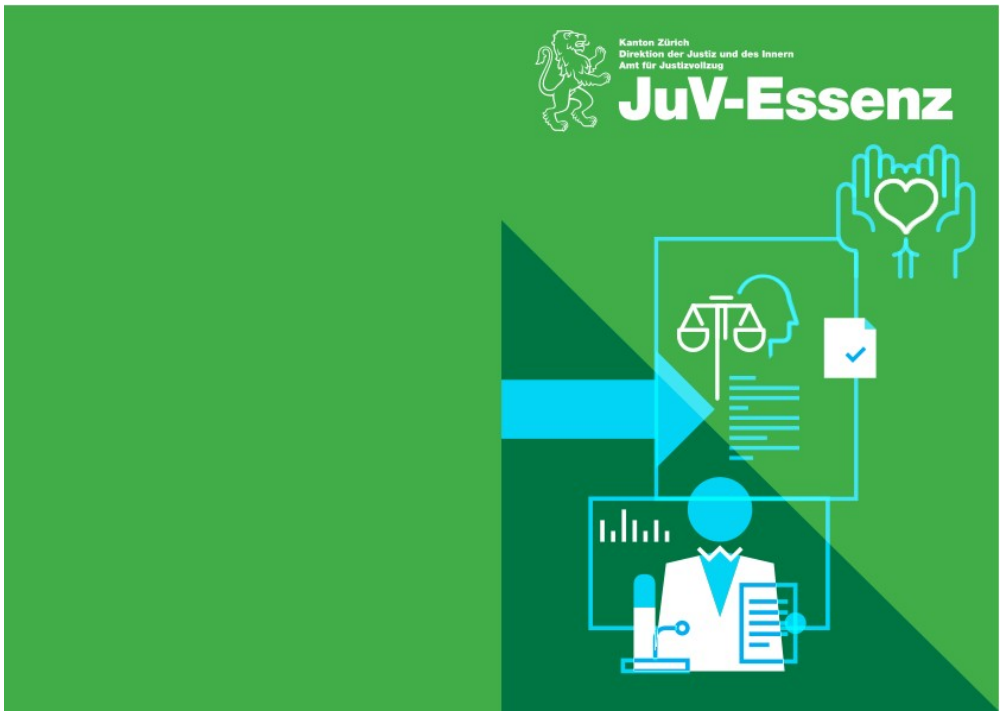


Abbildung 17: Leitbild des JuWe

1.4.3 Governance

1.4.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die Leiterin HR ist zusammen mit den Leitenden der Hauptabteilungen und Fachbereiche Mitglied der Geschäftsleitung JuWe. Es existiert zudem ein intensiver Austausch mit dem HR vom GS der Direktion. Die Leiterin HR nimmt einmal monatlich am Kaderdialog mit der Vorsteherin der Direktion teil. Zudem findet alle zwei Wochen ein Bila mit dem Amtsleiter statt.

1.4.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Im HR gibt es institutionalisierte Sitzungsgefässe: Es gibt eine wöchentliche Sitzung im HR-Leitungsteam (Abteilungsleitende) zur Information und Diskussion wichtiger Herausforderungen und Entscheide. Im wöchentlichen HR-Teamboard erzählt jedes Teammitglied kurz in 20 Minuten, woran gearbeitet wird. Im HR-Infoboard gibt einmal wöchentlich eine Person vom HR-Leitungsteam ein Update zu Themen aus GL, Kaderdialog, Entscheidungen aus dem Leitungsteam etc. Die HR-Teams organisieren wöchentliche Meetings mit ihren Mitarbeitenden.

1.4.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

In der Geschäftsleitung von JuWe gibt es eine enge Abstimmung in den Zielsetzungen der Hauptabteilungen und Fachbereiche. HR bearbeitet ein Kanban Board zur Bearbeitung der zentralen HR-Strategiethemen.

1.4.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die Führung von HR liegt bei Frau Gerwe bzw. bei den ihr unterstellten Abteilungsleitenden von HR. Die fachliche und disziplinarische Führung erfolgt gemeinsam (keine Trennung).

1.4.4 Rollen

1.4.4.1 HR-Geschäftsmodell

JuWe arbeitet auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells mit der Aufteilung nach Fachthemen.

1.4.4.2 Rollen

Die Rollen entsprechen den Abteilungen im HR. Die wichtigsten Rollen sind Rekrutierung und Assessment, HR-Beratung und Services sowie Arbeitsrecht und Gesundheit. Es fehlt Personalentwicklung.

1.4.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Rollen beinhalten die Rekrutierung, die Sicherstellung der Lohngleichheit, die Beratung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei Personalfragen, HR-Administration sowie Case Management.

1.4.4.4 Stellenbeschreibungen

Die Erstellung der HR-Stellenbeschreibungen ist ein aktuelles Thema, das noch nicht abgeschlossen ist. Ein entsprechender Task dazu erfolgt im HR Kanban Meeting.

1.4.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um eine Schätzung der HR-Leiterin, da eine Zuteilung relativ schwierig ist (viele Allrounder im HR JuWe tätig).

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung (inkl. Assistenz)	1.5	
HR-Business Partner/HR-Beratung	5.6	
HR-Kompetenzzentrum	3	
HR-Services/HR-Administration	3	
Weitere		
Total	**13.1**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

1.4.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Die Rollen werden aus Sicht der HR-Leiterin sehr gut und aktiv gelebt. Vor dem Hintergrund, dass bei HR JuWe relativ viele HR-Allrounder aktiv sind und jede Person verschiedene Rollen wahrnimmt, wird bezüglich Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung die Note 5 vergeben (Skala von 1 = individuell sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition).

1.4.5 Kunden

1.4.5.1 Kundengruppen

Als wichtigste Kundengruppen gelten Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende. Die beiden Abteilungen Beratung- und Services unterscheiden sich primär durch die Trennung ihrer Kundengruppen in uniformierte und nicht-uniformierte Personen.

1.4.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es erfolgt keine strukturierte Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt, was verstärkt wird im HR-Team durch die Definition des Serviceverständnisses. Grundsätzlich kommen die Kunden mit konkreten Anliegen/Anfragen auf HR zu. Die Ausrichtung des Servicegedankens entspricht eher einer Pull- und nicht Push-Orientierung bei der Bearbeitung der Bedürfnisse.

1.4.5.3 Ansprechpartner

Die Leiterin HR ist Ansprechperson für die GL. In Zukunft soll diese Schnittstelle aufgebrochen und auf mehrere Personen verteilt werden. Es gibt keine fixen Ansprechpartner für die anderen Kundengruppen bzw. Bedürfnisse. Die Anfragen und Anliegen der Kunden werden nach Ressourcen und Fähigkeiten verteilt. Falls Kaderfunktionen gesucht werden, gehen die Kunden in der Regel direkt auf die Leitung der "Abteilung Rekrutierung und Assessment" zu.

1.4.5.4 Kundenorientierung

Kundenorientierung heisst nach Meinung der HR-Leiterin mitdenken und beraten (Partnermodell). Man ist daran, das Know-how aufzubauen, der Wille zu einer guten Dienstleistung ist im HR JuWe sehr hoch, aber noch nicht auf dem gewünschten Niveau: Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)).

1.4.6 Leistungen

1.4.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der HR-Leiterin wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	ja	Kommunikation ist noch nicht perfekt (4), Sozialpartnerschaft (5), Controlling läuft sehr ad hoc (4), Prozessmanagement (4.5)	insgesamt 4.5
Personalplanung	ja		4
Personalmarketing und -gewinnung	ja	nur Personalgewinnung, kein Personalmarketing	5
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung		Vorgaben kommen von Kanton, Direktion. HR JuWe setzt um.	4.5
Personalentlöhnung	ja		4.5
Personal- und Organisationsentwicklung	nein	Läuft bei JuWe Akademie	4
Personaltrennung	ja		5
Personaladministration	ja		5
HR-IT		Planungstool für Schichtplanung ist bei HR	4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

1.4.6.2 Best Practice

HR-JuWe ist sehr erfolgreich bei der Rekrutierung (sehr gute Kenntnis der Kunden). Ein weiteres Best Practice ist die Erstellung von Verfügungen, welche professionell gelöst ist.

1.4.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

1.4.7.1 Prozessdokumentation

Sämtliche HR-Prozesse werden mittels Visio in Form von Flussdiagrammen dokumentiert (Prozessschritt, Beschreibung, Hilfsmittel, Verantwortlichkeit). Der Fokus liegt zurzeit auf der Dokumentation und Quick Wins, danach erfolgt die weitere Optimierung der Prozesse.

Dokumentiert sind die folgenden Prozesse:

- Einstellungsprozess
- Anstellungsverfügung
- Funktionswechsel, Übertritt, Abteilungswechsel
- Austrittsprozess Kündigung durch Mitarbeiter/in
- Austrittsprozess, Kündigung durch Arbeitgeber
- Austrittsverfügung
- Krankmeldung
- Unfallmeldung
- Eintrittsprozess
- Mutationen – Teilprozesse (unbezahlter Urlaub, vereinfachte Funktionsanalyse, Zivilstandsänderung)
- Arbeitszeugnis und Zwischenzeugnis
- Anerkennung Weiterbildung
- Änderung Beschäftigungsgrad

1.4.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Dokumentationen sind aus Sicht der HR-Leiterin gut entwickelt, auch zum Ermitteln von Optimierungspotenzial: Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.4.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist im HR JuWe noch nicht weit fortgeschritten. Es gibt keine Prozesse ohne Medienbrüche bzw. keine zusammenhängenden IT-gestützten Prozesse.

1.4.7.4 Künftige IT-Unterstützung

IT-Unterstützung wäre aus Sicht der HR-Leiterin beim Spesenmanagement, in der Unfallbearbeitung und bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen sehr wünschenswert. Dort ist der Leidensdruck am grössten und mit hohem administrativem Aufwand verbunden. Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) wäre auch eine IT-Unterstützung sehr angebracht.

1.4.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht der im JuWe eingesetzten HR-Instrumente und -Tools.

1.4.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Entwicklungsstand der HR-Instrumente ist sehr unterschiedlich und teilweise vom Kanton und der Direktion vorgegeben: insgesamt Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

1.4.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

1.4.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Kundenkenntnis bei der Rekrutierung. Effektive Einordnung von HR JuWe in die Gesamtorganisation. Die HR-Leiterin ist beim Kaderdialog der Direktion dabei (sehr guter Draht in die Direktionsebene) und bei gewissen Themen als Vermittlerin aktiv (z. B. Führungsgrundsätze und wichtige Führungsthemen, Gleichstellungsthemen wie etwa Gleichstellungsreporting).

1.4.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Beratungskompetenz stärken, bessere Vernetzung herstellen, um Spezialistenwissen aufzubauen (HR ist klein und viele Generalisten aktiv), Case Management und BGM.

1.4.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Es ist eine sehr gute Zusammenarbeit mit den übergeordneten HR-Einheiten vorhanden. Der Kanton hat beim Personalamt sehr gute Fachpersonen. Es fehlen dort aber die Ressourcen, teilweise sind die Spezialisten vom Tagesgeschäft der Direktionen und Ämter zu weit weg. Die Programme und Initiativen sind sehr gut.

1.4.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Bezüglich Mitarbeiterbeurteilung sollte ein grosser Entwicklungsschritt erfolgen: Es sind drei Systeme vorhanden, eine Vereinheitlichung wäre sinnvoll. Es sollten zudem HR-Kennzahlen aufgebaut werden (im Sinne eines HR-Cockpits), die als Führungsinstrumente genutzt werden können. Das Zeiterfassungs- und Spesenhandling sollte vereinfacht werden. Die Abstimmung in den Prozessen und Tools mit dem Personalamt sollte vereinfacht werden (z. B. Zeugnistool).

1.4.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Personalentwicklung, Spesenbewirtschaftung und Mitarbeiterbeurteilung könnte man besonders gut harmonisieren.

1.4.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Rechtsberatung, Administration, Personalentwicklung (insb. Nachwuchsförderung).

1.4.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Im Beratungsbereich muss man nah beim Kunden sein, dort lohnt sich eine weitere Dezentralisierung (z. B. im Case Management).

1.4.9 Schlussbemerkungen

Eine bessere Abstimmung zwischen Hauptabteilung Forschung und Entwicklung (seit rund einem Jahr aktiv), welche HR-Aufgaben im Auftrag von Direktion und Amt ausführt, mit HR JuWe ist wünschenswert. Diese Abstimmung ist anspruchsvoll, hier fehlt noch eine definitive Geschäftsordnung.

2 Sicherheitsdirektion

2.1 Sicherheitsdirektion

2.1.1 Organisation (Struktur)

Die Sicherheitsdirektion ist mit ihren 5'036 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 60) die zweitgrösste Direktion im Kanton Zürich. Die Sicherheitsdirektion besteht aus sechs Ämtern, der Rekursabteilung sowie den Vollzugaufgaben. Zu letzteren gehören das Passbüro, die Eichämter sowie die Gewerbebewilligungen und Beglaubigungen. Die Sicherheitsdirektion zeichnet sich durch ihre Heterogenität und der Vielfältigkeit der Aufgaben und Berufe aus.

Neben den vorerwähnten Verwaltungseinheiten gehört auch das Generalsekretariat zur Sicherheitsdirektion. Es bildet den Direktionsstab und leistet in dieser Funktion Führungsunterstützung für den Direktionsvorsteher. Das GS übernimmt die zentrale, amtsübergreifende, fachliche, finanzielle und personelle Koordination aller Aufgaben der Sicherheitsdirektion. Es hat auch Entscheidungskompetenz für die Direktion. Dem GS sind auch die Vollzugsaufgaben unterstellt.

Im Rahmen der Analyse hat Empiricon bereits Interviews mit den HR-Leiter/innen der Ämter geführt, mit Ausnahme des Sportamtes. Das Sportamt widmet sich mit seinen ca. 20 Mitarbeitenden der Sportförderung im Kanton Zürich. Unterstützt wird es dabei von 413 J+S-Leiterinnen und -Leiter sowie J+S-Expertinnen und Experten, die im J+S-Kaderkursen sowie Sportcamps des Sportamts im Einsatz sind. Es verfügt über kein eigenes HR. Das HR wird von der Personalbeauftragten DS und ihrem Team geführt.

Vorliegendes Interview wird mit der Personalbeauftragten der Sicherheitsdirektion (nachfolgend Leiterin HR DS) geführt. In dieser Funktion obliegt ihr auch die Leitung HR des Generalsekretariats, der Rekursabteilung und Vollzugsaufgaben sowie des Sportamtes. Daneben übernimmt sie mit ihrem HR-Team die Administration der J&S Leiter/innen des Sportamtes sowie der Härtefallkommission (HFK). Die Mitglieder der HFK sowie die J&S Leiter/innen sind keine Angestellten der DS, werden aber vom HR administrativ betreut (z. B. Entschädigungen).

Sie ist auch Mitglied der Leitungskonferenz HR des Kantons Zürich (HRK; vgl. 2.1.1.2 Rahmenstruktur) und übernimmt somit Aufgaben auf drei Ebenen: Ebene Kanton, Ebene Direktion und Ebene Generalsekretariat bzw. weitere Verwaltungseinheiten (Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben und Sportamt). Diese Unterscheidung ist wichtig und zeigt die Komplexität der HR-Aufgaben auf.

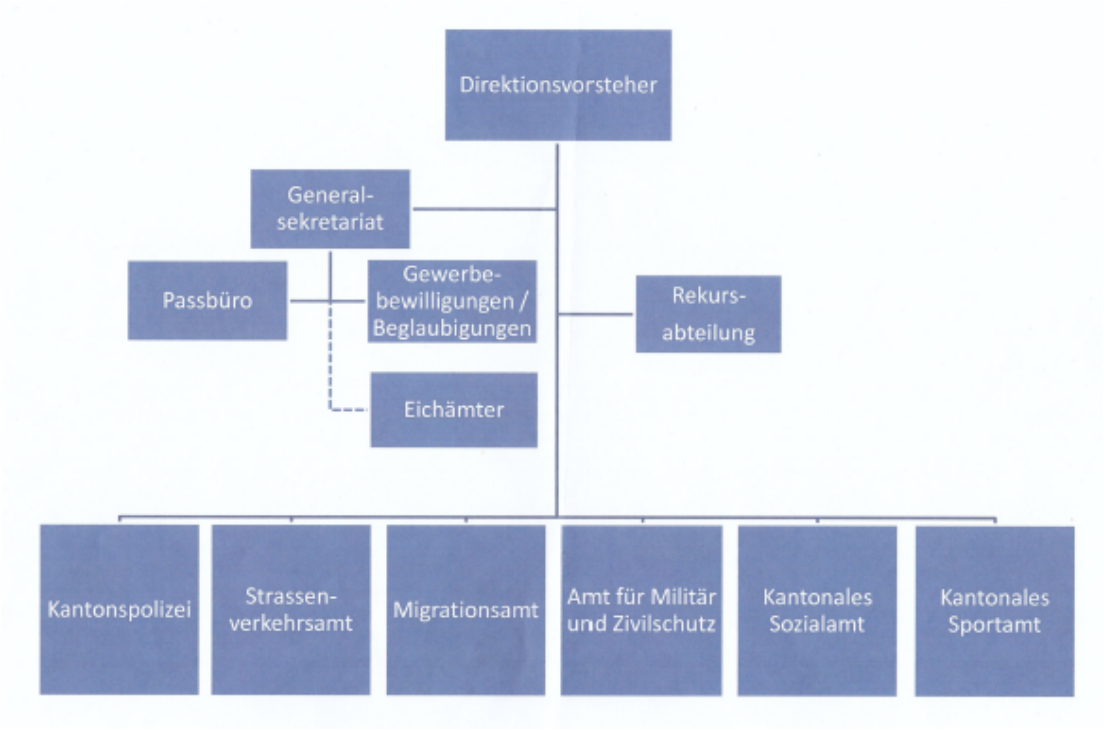


Abbildung 18: Organisation DS

2.1.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR der DS im Generalsekretariat eingebunden ist.

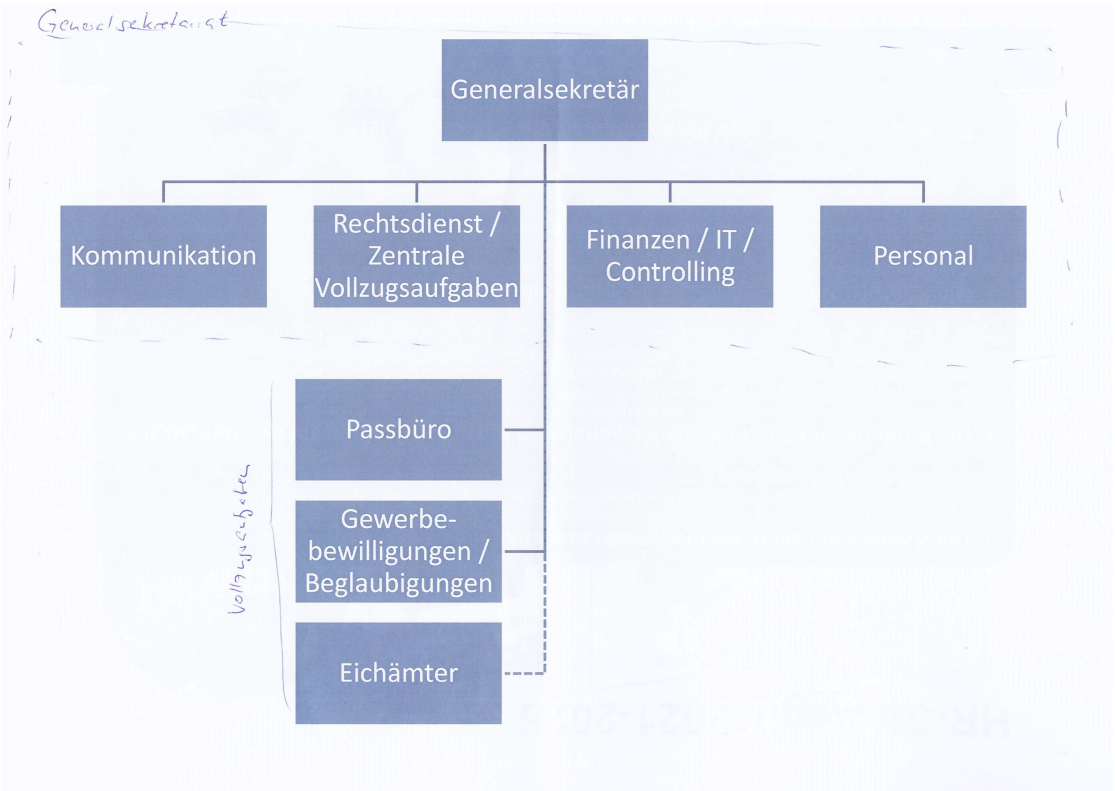


Abbildung 19: Organisation HR Direktion DS

2.1.1.2 Rahmenstruktur

Das HR der Direktion wird als eigenständige Abteilung innerhalb des Generalsekretariats geführt.

Die Leiterin HR-DS ist dem Generalsekretär unterstellt und ist Mitglied des Führungsgremiums des Generalsekretariats (Stabsleitung). Direktionsgeschäfte werden aber auch direkt mit dem Direktionsvorsteher DS besprochen und geplant und Aufträge auch direkt von ihm erteilt. Ein Austausch auf Ebene Direktion erfolgt auch im Rahmen der wöchentlichen Stabssitzungen, unter der Leitung des Direktionsvorstehers (siehe auch 2.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene).

Zudem ist die Leiterin HR-DS Mitglied HRK. Dieses übergeordnete strategische Steuerungsgremium wurde geschaffen, um gemeinsam direktionsübergreifend rasch auf anstehende Herausforderungen im HR reagieren und zuhanden des Regierungsrates zeitnah Empfehlungen abgeben zu können. Die Leitung der HRK obliegt dem Finanzdirektor. Der HRK gehören die Chefin des Personalamtes und die Leiter/innen HR der übrigen Direktionen und der Staatskanzlei an.

2.1.1.3 Ressourcen

Das HR des DS sowie des Generalsekretariats, der Rekursabteilung, der Vollzugsaufgaben und des Sportamtes verfügt über insgesamt 2.8 FTE (3 Headcount).

Dem gegenüber stehen über 5'000 Mitarbeitende auf Stufe Direktion und ca. 100 direkt zu betreuenden Mitarbeitende im Generalsekretariat, der Rekursabteilung, der Vollzugsaufgaben und des Sportamtes sowie 413 J+S-Leiterinnen und -Leiter sowie J+S-Expertinnen und Experten, die im J+S-Kaderkursen sowie Sportcamps des Sportamts im Einsatz sind und die Mitglieder der HFK (9 inkl. Sekretariat).

2.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin liegt die Akzeptanz des HR in der Direktion und im Generalsekretariat, der Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben und des Sportamtes gesamthaft bei einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer guten Zusammenarbeit entspricht. Die Akzeptanz ist bei den Linienvorgesetzten aufgrund vermehrter und anspruchsvollerer Interaktion wohl höher als bei den Mitarbeitenden.

2.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es besteht kein einheitliches Verständnis, was die HR-Aufgaben genau umfassen. Aus Ressourcengründen konnte das HR in den letzten Jahren bisher von ihm übernommene Aufgaben, welche ausserhalb des Kernauftrages HR stehen wie z. B. Schlüsselverantwortung, Sicherheitsbeauftragte, Kontrolle des Staatskalenders zumindest teilweise abgeben.

2.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme der zentralisierten Saläradministration (im Personalamt) nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen (z. B. Rekrutierung Assessment von Kaderpersonen) outgesourct. Die KAPO verfügt über eine eigene Saläradministration.

2.1.2 Strategie/Politik

2.1.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt die Regelung der Zuständigkeiten in der Organisationsverordnung DS (OV DS), die Kompetenzregelung und teilweise existieren noch Anordnungen der Direktion, z. B. Weisungen, Richtlinien und Direktionsverfügungen etc.

2.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Eine HR-Strategie auf Stufe Direktion wurde bewusst nicht ausgearbeitet, da hierfür kein Bedarf bzw. Erforderlichkeit bestand. Die Ämter haben zum Teil aber eine Personalstrategie für ihre Ämter entwickelt.

2.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR auf Stufe Direktion existieren aus den dargelegten Gründen nicht (vgl. 2.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik).

Übergeordnet und vom Regierungsrat verabschiedet, gibt es die Legislaturziele, in welchen auch HR betreffende Ziele verankert sind sowie die Personalstrategie 2019-2023. Darüber hinaus bearbeitet die Direktion verschiedene HR-Themen und Projekte sowohl im Rahmen der HRK (auf Stufe Kanton) als auch mit den Ämtern (auf Stufe Direktion).

2.1.3 Governance

2.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist Teil des Stabes des Generalsekretariats und nimmt entsprechend an den beiden wöchentlichen Stabssitzungen teil, welche einerseits vom Direktionsvorsteher und anderseits vom Generalsekretär geleitet werden. Darüber hinaus nimmt die Leiterin HR-DS auch an den wöchentlichen Sitzungen des Stabs mit dem Rechtsdienst teil. Dabei werden u. a. Direktionsgeschäfte und Projekte besprochen.

Durch die meist vertraulichen Direktionsgeschäfte im Bereich HR hat die Leiterin HR-DS einen engen und guten Kontakt zum Direktionsvorsteher und dem Generalsekretär.

2.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Leiterin HR-DS hat fast täglich einen Austausch mit dem Generalsekretär sowie einen regen Austausch mit dem Direktionsvorsteher. Bei Bedarf erfolgen auch Besprechungen mit den Amtschefs/innen der Ämter sowie deren HR-Leiter/innen und mit den Abteilungschefs/innen des Generalsekretariats, Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben und Sportamtes.

Die Leiterin HR-DS macht mit ihren beiden Mitarbeiterinnen wöchentliche bilaterale Meetings und ad-hoc Sitzungen nach Bedarf.

Daneben nimmt das HR an den monatlichen Sitzungen mit der Abteilung Finanzen/Controlling/IT/Infrastruktur sowie drei Mal im Jahr an den Sitzungen mit der Leitung des Passbüros zur Besprechung der laufendenden Entwicklung (Controllerbericht).

Zudem findet regelmässig eine MA-Information im Generalsekretariat statt, an der alle Mitarbeitenden des Generalsekretariats inkl. Chef und Chefin des Passbüros plus der Rekursabteilung teilnehmen.

Ca. alle drei Monate leitet die HR-Leiterin DS einen HR-DS Austausch, bei welchem alle HR-Leitern/innen der Ämter der DS teilnehmen. Es ist ein Workshop geplant, um das Format dieser Treffen zu überarbeiten.

Ferner finden auf Stufe Kanton monatliche Sitzung der HR-Konferenz (HRK) sowie Projektsitzungen im Rahmen der Projekte der Personalstrategie 2019-2023 statt.

2.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Einen dokumentierten Zielvereinbarungsprozess gibt es nicht, HR-Ziele werden wie folgt vereinbart:

Die Ausrichtung der HR-Ziele an den Organisationszielen erfolgt via persönliche Zielvereinbarung der Leiterin HR-DS im Rahmen der Gespräche mit dem Generalsekretär einerseits und ihren beiden

Mitarbeitenden andererseits. Es geht um die Weiterentwicklung des HR und um optimale Führungsunterstützung. Basis sind die Direktions- und Legislaturziele und die konkreten Bedürfnisse der Verwaltung bzw. Betriebe.

Die HR-Leitungen der dezentralen Einheiten (Ämter) haben analog mit ihren jeweiligen Vorgesetzten (Amtsvorsteher/in) eine Zielvereinbarung. Im Rahmen des HR-DS Austausches wird auch besprochen und festgelegt, an welchen Themen und Projekten die Direktion (Ziele) gemeinsam mit den Ämtern arbeiten will (Einführung neuer Tools, Projekte etc.).

2.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die Leiterin HR-DS führt ihre beiden Mitarbeiterinnen disziplinarisch und die HR-Leiter/innen der Ämter fachlich.

Die Zuständigkeiten der Direktion sind einerseits im Personalrecht und anderseits in der OV DS geregelt. Grob gesagt ist die Direktion für ämterübergreifende, zentrale und personalstrategische, -politische und -rechtliche Themen sowie nicht delegierbare Personalgeschäfte der Direktion zuständig. Dies können auch hochoperative Geschäfte wie Lohnfortzahlung, Auszahlung Ferien sein. Zudem obliegen ihr die Personalgeschäfte für Mitarbeitenden ab LK 21, die nicht in die Zuständigkeit des Direktionsvorstehers fallen.

Die Leiterin HR-DS ist Ansprechperson für den Direktionsvorsteher, den Generalsekretär, die Amtschefs/innen, Abteilungschefs/innen und die HR-Leitung der Ämter in sämtlichen Personalthemen.

2.1.4 Rollen

2.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die DS arbeitet nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells.

2.1.4.2 Rollen

Es gibt kein Rollenmodell. Aufgrund des kleinen Teams (3 HR-Mitarbeitende, inkl. Leitung) lässt sich das Rollenmodell auch nicht wirklich anwenden.

2.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Da nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet wird, ist eine Zuordnung der Aufgaben weder sinnvoll noch zweckmässig. Es werden unterschiedliche Aufgaben auf verschiedenen Ebenen (Kanton, Direktion, Generalsekretariat, Rekursabteilung Vollzugsaugaben und Sportamt) wahrgenommen. Sie lassen sich nicht dem von Empiricon benutzten Rollenmodell zuordnen.

Auf Wunsch von Empiricon wird versucht eine grobe Übersicht über die Aufgaben ohne Rollenzuteilung zu erstellen. Es handelt sich um strategische, konzeptionelle und operative Aufgaben inkl. Führung. Die nachfolgende Liste ist aber nicht vollständig:

- (Mit-)Entwicklung und Steuerung Personalstrategie, Personalpolitik und Personalrecht inkl. konzeptionelle Aufgaben
- Personalmanagement inkl. Leitung Personalwesen
- Bearbeitung Personalgeschäfte von A bis Z (Rekrutierung bis Austritt)
- Bearbeitung parlamentarischer und personalpolitischer Geschäfte (RRB, Vernehmlassungen, Mitberichte etc.)
- Beratung und Unterstützung des obersten Kaders der DS in sämtlichen Personalfragen sowie Beratung, Betreuung und Unterstützung aller übrigen Kundengruppen
- Rechtsberatung und Rechtsvertretung in personalrechtlichen Verfahren
- Leitung und Mitarbeit an HR-Projekten und Umsetzung dieser
- Personalplanung, Personal- und Organisationsentwicklung
- Stellenplan (inkl. Einreihungen), Budget, Controlling, Reporting
- Ausarbeitung von generell-abstrakten oder individuell-konkreten Erlassen

- Personaladministration und Prozesse
- HR-Information und Kommunikation
- Aufgaben gemäss § 152 VVO

Die beiden HR-Mitarbeiterinnen der Leiterin HR-DS im Generalsekretariat übernehmen hauptsächlich operative Aufgaben, so auch die Betreuung einerseits des Generalssekretariats und des Sportamtes samt ihren J&S Leiter/innen und anderseits der Rekursabteilung, der Vollzugsaufgaben und der Härtefallkommission. Daneben unterstützen sie die Leiterin HR-DS in der Aufgabenerfüllung und arbeiten an Projekten und Prozessen mit (auch auf Stufe Direktion).

2.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt, sind aber nur teilweise aktuell. Bei Neubesetzungen werden diese jeweils geprüft und bei Bedarf aktualisiert.

2.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Da nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet wird, ist die Zuordnung der Ressourcen nach HR-Rollen nicht möglich.

Erschwerend kommt hinzu, dass das HR in der Sicherheitsdirektion mit ihrer dezentralen Organisation Aufgaben auf verschiedene Ebenen (Kanton, Direktion und Generalsekretariat, Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben und Sportamt) wahrnimmt. Die Zuordnung ist dadurch noch erheblich erschwert.

2.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da es keine allgemeingültig definierten Rollen gibt und aufgrund der kleinen Teamgrösse auch keine Rollenzuteilung möglich ist, lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

2.1.5 Kunden

2.1.5.1 Kundengruppen

Die Kunden des HR sind der Direktionsvorsteher, der Generalsekretär, die Amtschef/innen, die Abteilungschefs/innen, Linienvorgesetzte im GS, Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben, Sportamt und ihre J+S Leiter/innen, die HR-Mitarbeitende der Ämter, das Personalamt mit ihren Abteilungen, Mitarbeitende (ehemalige, jetzige und zukünftige), Verbände (insbesondere Verband der Kantonspolizei Zürich und Personalverband Kontrollabteilung der Flughafenpolizei), die Härtefallkommission, GVZ, Behörden des Bundes, des Kantons und der Stadt, Sozialversicherungen sowie externe Partner etc.

2.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es gibt keine Kundenzufriedenheitsmessung auf Stufe Direktion. Solche werden aber in den einzelnen Ämtern z. B. KAPO und Strassenverkehrsamt durchgeführt. Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR in den Ämtern ausser in der KAPO jeweils Teil der obersten Geschäftsleitung ist.

2.1.5.3 Ansprechpartner

Die Leiterin HR-DS ist Ansprechpartner des Direktionsvorstehers, des Generalsekretärs, der Amtsvorsteher/innen, der Eichmeister/innen der HR-Leiter/innen der Ämter bzw. deren HR-Mitarbeitenden und Abteilungschefs/innen sowie internen und externen Stellen. Sie ist zudem auch Eskalationsstelle bzw. Anlaufstelle bei Mobbing und sex. Belästigung für alle Mitarbeitenden der Direktion.

Die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen des Generalsekretariats, Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben HFK und des Sportamts und ihre J+S Leiter/innen werden in erster Linie von den beiden Mitarbeiterinnen der HR-Leiterin DS betreut und beraten.

2.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird gesamthaft (Stufe Direktion sowie GS, Rekursabteilung, Vollzugsaufgaben, Härtefallkommission, Sportamt) als gut bezeichnet, daher der Wert 4.5 - 5.0 (auf einer Skala von 1 bis 6). Es wird wie bereits geschrieben keine systematische Kundenzufriedenheitsmessung durch das HR oder eine andere Stelle durchgeführt.

2.1.6 Leistungen

2.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der Leiterin HR-DS in der DS gesamthaft wie folgt eingeschätzt:

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Ja		4
Personalplanung	Ja	unterschiedlich ausgeprägt in den Einheiten der DS. Sowohl strategisch als auch operative Personalplanung vorhanden; Richtwert Stellenplan. Kein Tool zur Verfügung.	4.5
Personalmarketing und -gewinnung	Teilweise	Rekrutierung mit Unterstützung Refline vorhanden Kein Employer Branding auf DS-Stufe	4
Personalbetreuung	Ja	Inkl. Case Management	5
Personalbeurteilung	Ja	MAB im Einsatz, Modell im Test im HR-Generalsekretariat	4
Personalentlöhnung	Ja	sehr analytisch, abhängig von Funktion und Erfahrung, starr, aber nachvollziehbar und transparent	4
Personal- und Organisationsentwicklung	Teilweise	Auf Stufe Kanton im Personalamt verankert, in den Ämter bestehen teilweise eigenen POE Abteilungen; in übrigen Verwaltungseinheiten vorhanden und ausbaufähig; Tool "Master" wird in DS genutzt (Persönlichkeitsanalyse)	4
Personaltrennung	Ja	Im Rahmen des rechtlich Möglichen	4
Personaladministration	Ja	läuft gut/Schnittstelle zum Personalamt bedarf Abstimmung	4
HR-IT	Ja	Komplizierte, veraltete Systeme, zu wenig Workflows, zu viele Medien-Bruchstellen	3

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

2.1.6.2 Best Practice

Best-Practice gibt es vor allem in den Ämtern. Auf Stufe GS (noch) am Entwickeln.

2.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

2.1.7.1 Prozessdokumentation

Es gibt keine Prozess-Landkarte. Die HR-Prozesse sind nicht dokumentiert.

2.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Leiterin HR-DS attestiert dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 3 (auf einer Skala von 1 bis 6).

2.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch nicht weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Zeugniserstellung	swiss+
Zeiterfassung	inova:time
HR-Info Portal	SAP Fiori
eDossier	SAP
Anwesenheitsmanagement	Syrona

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Zahlreiche ergänzende HR-IT-Tools sind in den dezentralen Einheiten vorhanden. In den kleineren Verwaltungseinheiten wird mangels Tools «manuell» gearbeitet, z. B. Excel.

2.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Employee-Self-Service, z. B. für Mutationen
- Budget-Erstellung und -verwaltung
- Stellenplan-Erstellung und -verwaltung
- Noch mehr Workflows

2.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht über die HR-Instrumente.

2.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die Leiterin HR-DS attestiert dem Entwicklungsstand ihrer HR-Instrumente einen Wert von 3.5 (auf einer Skala von 1 bis 6).

2.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

2.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte gezählt:

- Nähe des HR zur Linie und zu den Mitarbeitenden. Man kennt deren Bedürfnisse und kann rasch auf Entwicklungen reagieren oder proaktiv eingreifen. Man kann die Kultur mitprägen und Vertrauen schaffen.

2.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Unterstützung und Effizienzsteigerung durch einheitliche, standardisierte Prozesse und Tools. Solche helfen auch:
- Die Zusammenarbeit innerhalb des HR der Direktion und direktionsübergreifend zu stärken. Hier könnte und sollte mehr voneinander profitiert werden (z. B. MAB Sozialamt).
- Die Rolle/Bedeutung des HRs zu stärken. Leider gibt es noch kein gemeinsames Verständnis im HR der Direktion und direktionsübergreifend was die Rolle von HR ist.

2.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte gezählt:

- Personalamt bzw. Kanton: Zentrale Personalentwicklung auf Stufe Kanton, Rechtsberatung, Case Management und Payroll. Kompetente Bezugspersonen sind wichtig und auch vorhanden.

2.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

- Siehe dazu die Antworten in 2.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

2.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Standards und gemeinsame Prozesse und Tools.
- HR-Instrumente, SAP und andere Tools mit dem Ziel: Weniger Medienbrüche.

2.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- HR-Massengeschäft in der Administration wie Standard-Verfügungen, Adress-/Bankmutationen, Quellensteuerbescheinigungen, Berechnung DAG bzw. fiktives Eintrittsdatum, Unfallbearbeitung, MAB-Verarbeitung, Erfassen Personalstamm, Ablage eDossier, Lohnfortzahlungen etc.

2.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Es werden keine Bereiche genannt, wo HR-Themen sinnvoll stärker dezentralisiert werden sollen.

2.1.9 Schlussbemerkungen

Die Sicherheitsdirektion ist aufgrund ihrer Heterogenität geprägt von der dezentralen Struktur und Organisation. Diese hat sich aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse, der Grösse und der Dezentralität der Verwaltungseinheiten grundsätzlich bewährt. Es wurde so viel zentralisiert, wie notwendig erachtet wurde. Die Erfahrungen sind durchwegs positiv und die Zusammenarbeit ist sehr gut.

2.2 Kantonspolizei und Strassenverkehrsamt

2.2.1 Organisation (Struktur)

Kantonspolizei

Die KAPO umfasst 3'956 Anstellungsverhältnisse. Um das breite Spektrum der Aufgaben möglichst effizient bewältigen zu können, operiert sie mit fünf verschiedenen Polizei-Hauptabteilungen, welche durch zwei Kommandobereiche unterstützt und ergänzt werden. Die KAPO hat gegen 2'400 Korpsangehörige, gegen 600 Zivilangestellte und über 900 Sicherheitsbeauftragte Flughafenpolizei.

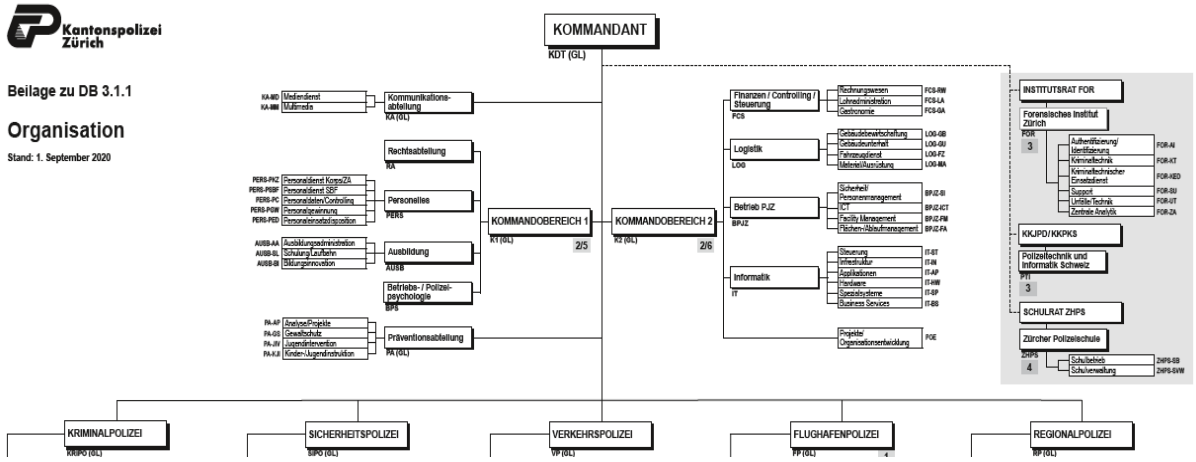


Abbildung 20 : Organisation KAPO

Strassenverkehrsamt

Das Strassenverkehrsamt des Kantons Zürich mit seinen rund 424 Anstellungsverhältnissen ist als Kompetenzzentrum für Verkehrssicherheit zuständig für Fahrzeugprüfungen, Führerprüfungen, Zulassung (Anmeldung) von Fahrzeugen, Führerausweise und Verkehrsabgaben.

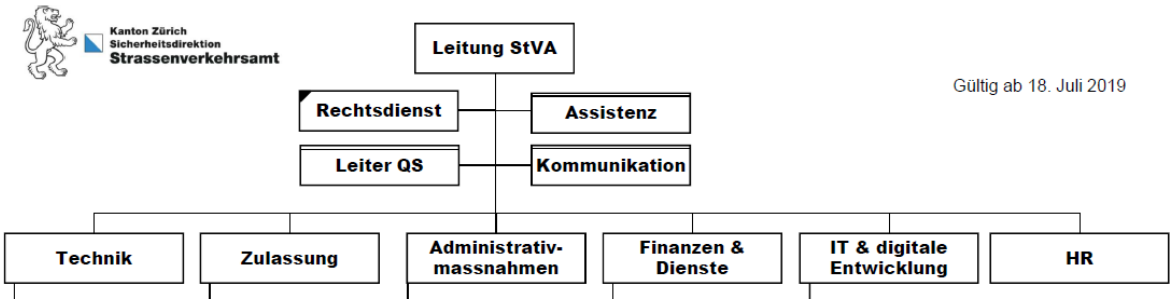


Abbildung 21: Organisation Strassenverkehrsamt

2.2.1.1 Detailstruktur

Kantonspolizei

Das HR i. e. S., die Abteilung Personelles, für welche die Interviewpartnerin verantwortlich ist, besteht aus 31.3 FTE resp. 36 HC und umfasst zwei Personaldienste sowie die drei Dienste Personaldaten/Controlling, Personalgewinnung und Personaleinsatzdisposition. Diese HR-FTE sind in der Berechnung des HR-Quotienten berücksichtigt.

Das HR i. w. S. mit 90.8 FTE resp. 103 HC umfasst neben der Abteil Personelles zudem noch die folgenden Abteilungen und Dienste:

- Ausbildung: 8.5 FTE resp. 10 HC
- Betriebs-/Polizeipsychologie: 4 FTE resp. 5 HC
- Rechtsdienst (nur Teil, der HR-nah arbeitet): 1 FTE resp. 1 HC.
- Dienstplanung der Flughafenpolizei Kontrollabteilung: 41.8 FTE (davon z.Zt. 11 vakant) resp. 46 HC
- Dienst Lohnadministration (gehört zur Abteilung Finanzen/Controlling/Steuerung): 4.2 FTE resp. 5 HC

Diese FTE sind in der Berechnung des HR-Quotienten gemäss Auskunft der HR-Leitung DS vom 7.12.2020 nicht zu berücksichtigen.

Erwähnt aber nicht zum HR der Kantonspolizei hinzugezählt werden muss auch die von Kantons- und Stadtpolizei Zürich geführte, unselbständig öffentlich-rechtliche Zürcher Polizeischule mit 3 FTE resp. 3 HC, welche bei der Kantonspolizei Zürich angestellt sind und im Rahmen der Grundausbildung ebenfalls im HR-Bereich tätig sind.

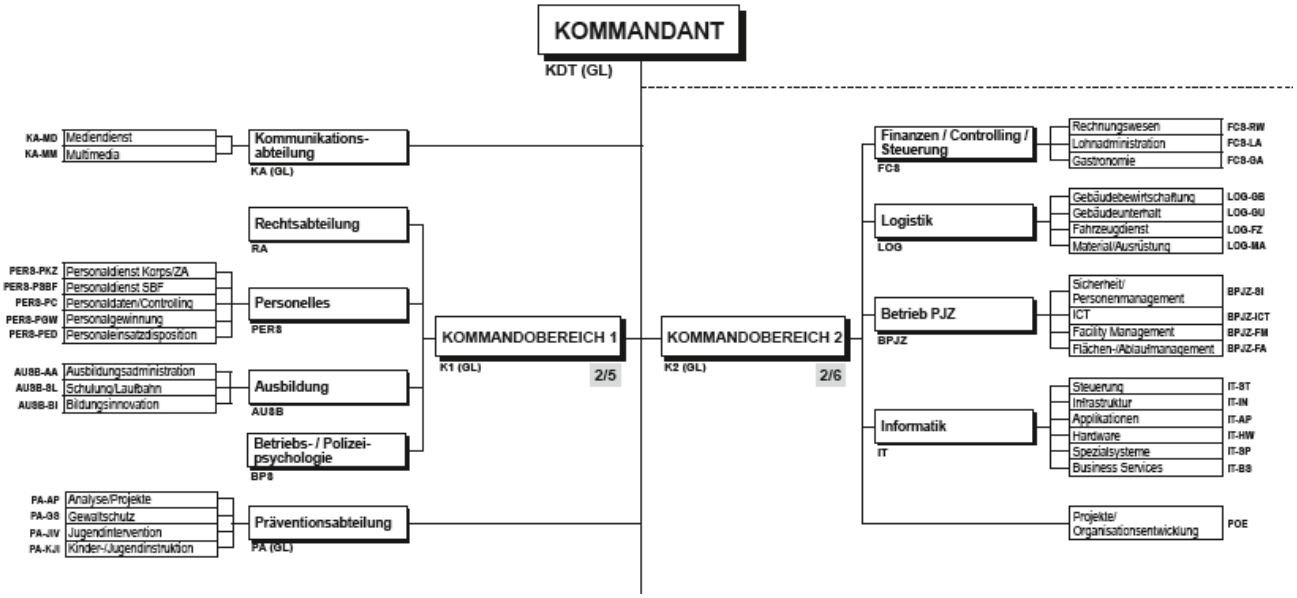


Abbildung 22: Einordnung HR KAPO

In der obigen Abbildung sind von den oben erwähnten HR-Einheiten bis auf die Dienstplanung Flughafenpolizei alle HR-Einheiten der KAPO ersichtlich.

Die folgende Abbildung beschränkt sich auf den Verantwortungsbereich der Interviewteilnehmerin, welche die Abteilung Personelles führt.

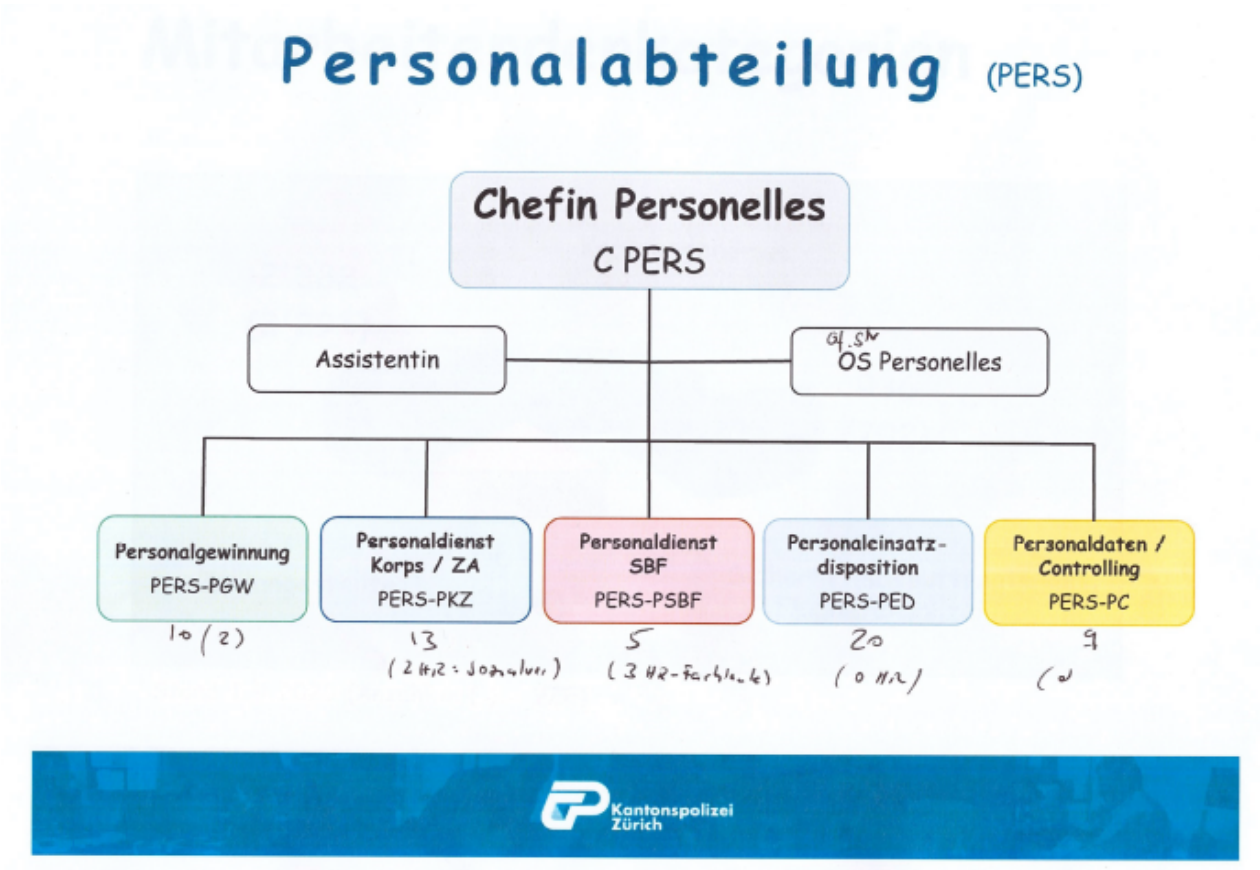


Abbildung 23: Organisation HR-Abt. Personelles der KAPO

Speziell am HR der KAPO sind folgende Punkte:

- Im HR der KAPO arbeiten sowohl Polizisten/innen (Korps) als auch zivile Angestellte.
- Die Lohnadministration macht bis und mit Payroll alles selbst, die Lohnzahlungen werden also nicht wie sonst üblich im Kanton vom Personalamt ausgeführt.

Strassenverkehrsamt (StVA)

Das HR des StVA besteht aus 5 FTE resp. 7 HC. Dem HR-Leiter sind die beiden HR-Bereichsleiter/innen, welche das operative HR machen, die Leiterin Personalentwicklung und der Admin-Support unterstellt. Das HR ist in zwei operative Betreuungsbereiche unterteilt, wobei jeder Betreuungsbereich seine Aufgaben durch eine HR-Bereichsleiterin und eine HR-Assistentin wahrnimmt. Die Personalentwicklung arbeitet als Kompetenzzentrum für alle Vorgesetzten und Mitarbeitenden des StVA.

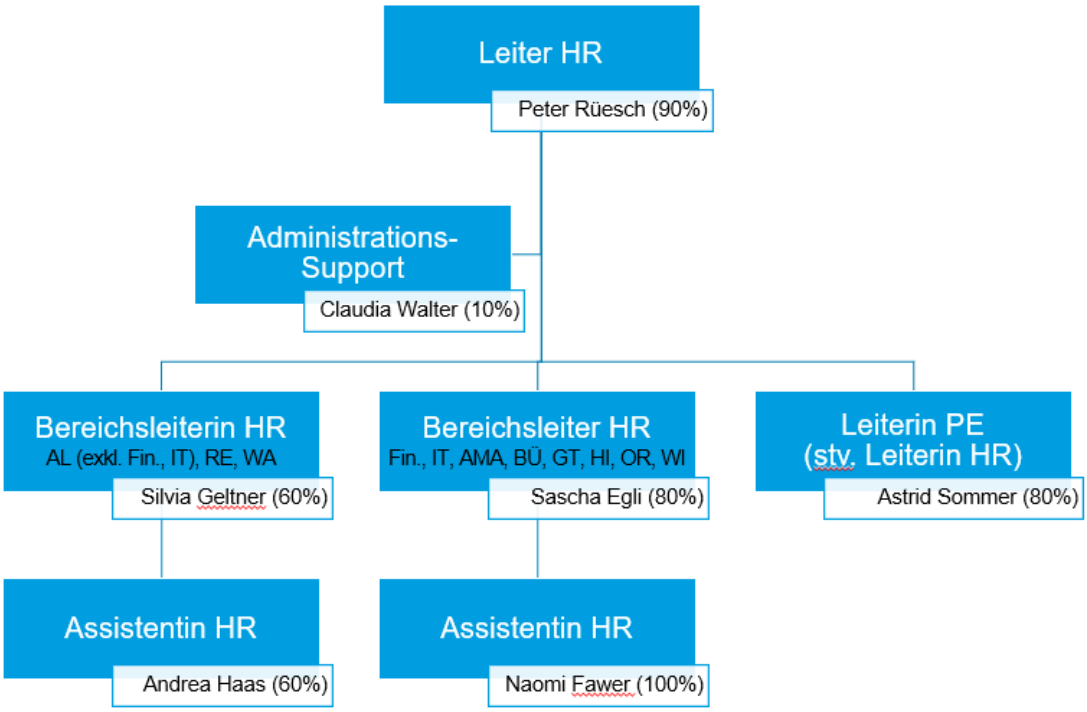


Abbildung 24: Organigramm HR Strassenverkehrsamt

2.2.1.2 Rahmenstruktur

Die HR-Abteilungen der KAPO sind gemäss dem am Anfang des Berichtes dargelegten Organigramm als Stabstellen aufgeführt und sind Teil des Führungsteams des Chef Kommandobereichs 1. Die HR-Abteilung des StVA ist gemäss dem am Anfang des Berichtes dargelegten Organigramm als eigenständige Abteilung aufgeführt und in der Geschäftsleitung vertreten. Sie prägt damit nicht nur die HR-Arbeit des StVA, sondern nimmt auch Einfluss auf die zentralen Aufgaben ihres Amtes

2.2.1.3 Ressourcen

Das HR i.e.S. der KAPO verfügen über 31.3 FTE. Das führt bei 3'956 Arbeitsverhältnissen zu einem HR-Quotienten von 1:126. Bei der Interpretation dieser Kennzahl ist zu bedenken, dass die KAPO über weitere Einheiten verfügt, welche sich mit den Anliegen der Mitarbeitenden beschäftigen (vgl. Abschnitt 2.2.1.1), aber nicht in die Berechnung des HR-Quotienten einbezogen wurden. Die HR-Abteilung des StVA verfügt über 5 FTE. Bei 424 Anstellungsverhältnissen führt das zu einem HR-Quotienten von 1:85. Bei beiden HR-Quotienten sind die Anteile des Personalamtes nicht berücksichtigt.

2.2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartner liegt die Akzeptanz «ihres» HR bei «ihrem» Amt bei einem Wert von 5.5 (KAPO, Abt Personelles) resp. 5 (StVA) (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer guten bis sehr guten Zusammenarbeit entspricht.

Die HR-Leiterin Personelles der KAPO weist darauf hin, dass sie nicht für die anderen HR-Abteilungen sprechen kann, welche sich zum Teil wie die Abteilung Ausbildung in Veränderungen befinden. Der HR-Leiter des StVA weist darauf hin, dass das HR bis vor 3 Jahren der Abteilung Finanzen & Dienste unterstellt war und sich seither von einer technokratisch/reaktiven Abteilung zu einer dienstleistungsorientierten Abteilung verändert hat, was von den Vorgesetzten und Mitarbeitenden klar erkannt und sehr positiv aufgenommen wurde.

2.2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

In beiden Ämtern gibt es keine wesentlichen Aufgaben ausserhalb des Kernauftrags des HR, wobei sich die Aussage der HR-Leiterin Personelles in der KAPO auf ihre Abteilung beschränkt. Sie weist allerdings darauf hin, dass die Abteilungsleiter «Brandtour-Pikett»-Dienst leisten.

2.2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme der für das StVA - nicht aber für die KAPO – im Personalamt zentralisierten, nach Vorgabe/Vorbereitung des Amtes «ausführenden» Saläradministration nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen (StVA: Case Management, Kantonskurse, Rechtsdienst: beim Kanton) outgesourct.

2.2.2 Strategie/Politik

2.2.2.1 Grundsatzdokumente

In der KAPO gibt es keine spezifischen Grundsatzdokumente zum HR. Es gibt ein Leitbild mit den Werten für die KAPO, welche aber nicht spezifisch HR getrieben ist. Im StVA gibt es die Vision und die Leitsätze des Amtes.

2.2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es gibt in der KAPO eine niedergeschriebene HR-Strategie, welche im untenstehenden Dokument verankert ist. Sie hat aber eher Leitbild-Charakter. Das StVA hat keine formalisierte HR-Strategie.

Abbildung 25: HR-Strategie KAPO

2.2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Die KAPO hat kein HR-Leitbild oder eine HR-Vision, im Gegensatz zum StVA.

Das HR-Leitbild des StVA ist gemäss Aussagen des Personalleiters prägend für den Kulturwandel und die neue Art der Zusammenarbeit zwischen HR und der Linie resp. den Mitarbeitenden. Mit

dem Leitbild wird der Dienstleistungsgedanke in den Vordergrund gestellt. Die Personalentwicklung hat neben einer PE-Strategie zudem ein zusätzliches, das HR-Leitbild ergänzendes Leitbild im Einsatz.

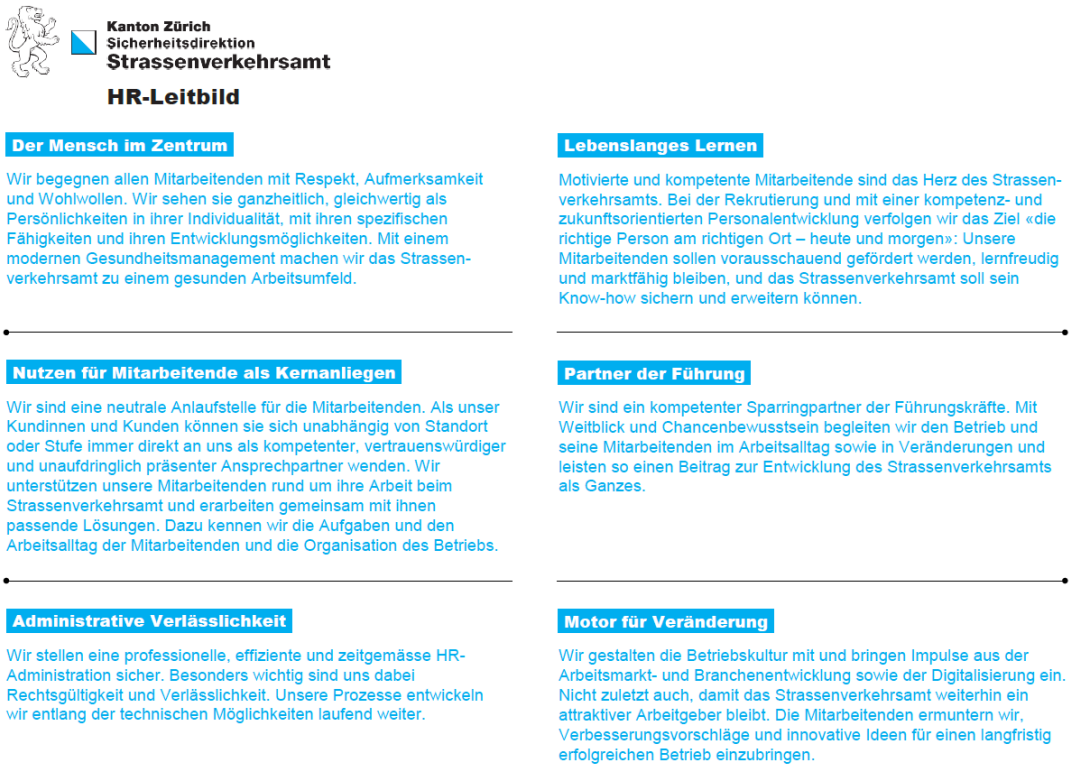


Abbildung 26: HR-Leitbild Strassenverkehrsamt

2.2.3 Governance

2.2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die HR-Abteilungen der KAPO sind dem Chef Kommandobereich 1 unterstellt, sind also zwei Stufen tiefer als der Amtschef (Kommandant) eingestuft. Deren HR-Leiter/innen nehmen daher weder am Stabsrapport des Kommandanten teil, an dem die Hauptabteilungsleiter der beiden Kommandobereiche und der Chef Kommunikation teilnehmen, noch am Kommandorapport des Kommandanten mit den obigen Teilnehmern sowie den anderen Hauptabteilungschefs und dem Chef Prävention. Das bedeutet, dass der Hauptabteilungsleiter Kommandobereich 1 die Interessen des HR vertritt.

Im Gegensatz dazu ist HR im StVA Teil des Leitungsteams des Amtsvorstehers, d. h. die HR-Leitung ist Teil der Geschäftsleitung des Amtes und nimmt entsprechend an den GL-Sitzungen teil. Er nimmt dabei gemäss eigener Aussage seine Rolle nicht mit einer reinen HR-Perspektive ein, sondern bringt sich auch aktiv in die nicht HR-relevanten Amtsgeschäfte mit ein.

2.2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

In der KAPO nimmt die HR-Leiterin an den monatlichen Hauptabteilungs-Rapporten teil, an welchem alle Abteilungen des Kommandobereichs 1 teilnehmen, hat zudem nach Bedarf bilaterale Meetings mit dem Hauptabteilungschef des Kommandobereichs 1. Die HR-Leiterin hat zudem alle zwei Wochen einen Rapport mit den ihr unterstellten Dienstchefs, zudem viele spontane fachbezogene Meetings mit ihnen.

Im StVA nimmt der HR-Leiter an den alle zwei Wochen stattfindenden GL-Sitzungen teil, zudem hat er wöchentlichen Austausch mit dem Amtsvorsteher. Mit seinen beiden HR-Bereichsleitern und der PE-Verantwortlichen hat er wöchentliche bilaterale Meetings sowie mit allen HR-Mitarbeitenden alle zwei Wochen ein gemeinsames Meeting.

Zudem gibt es für beide HR-Leiter mit der HR-Leiterin der DS alle 3 Monate ein Meeting, an welches die HR-Leiter aller Ämter der DS eingeladen sind.

2.2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

In der KAPO werden die Ziele top-down vom Kommandanten vorgegeben, welche er zusammen mit den Hauptabteilungsleitern erarbeitet. In dieses Vorgehen fliessen die Inputs von HR indirekt ein. Der Chef Kommandobereich 1 gibt die relevanten Ziele dann an seine Abteilungsleiter, u. a. an die HR-Leiterin, weiter. Mit den HR-Dienstchefs werden im Rahmen der Mitarbeitergespräche individuelle Ziele (klassische HR-Ziele) vereinbart.

Im StVA findet jeden Winter eine GL-Retraite statt. Die Jahresziele des Amtes werden in der GL gemeinsam erarbeitet. Die Abteilungsziele – so auch jene des HR – werden im Sinne eines Bottom-Up-Prozesses auch von den Abteilungskadern (im HR vom gesamten Team) miterarbeitet. Nach deren Genehmigung durch die GL bricht der HR-Leiter die Ziele auf seine Bereiche runter.

2.2.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die HR-Leiter beider Ämter sind disziplinarisch ihrem Kommandanten bzw. dem Chef Kommandobereich 1 (KAPO) resp. dem Amtsvorsteher (StVA) unterstellt. Fachlich sind sie der HR-Leiterin der Sicherheitsdirektion unterstellt. Details sind in einer Kompetenzregelung festgehalten.

2.2.4 Rollen

2.2.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die beiden Ämter arbeiten nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells.

2.2.4.2 Rollen

Es wird nicht mit einem Rollenmodell, so wie es Empiricon darlegt, gearbeitet.

KAPO: Da nicht mit einem Rollenmodell gearbeitet wird, kann ohne beträchtlichen Aufwand auch keine Zuordnung der HR-Mitarbeitenden zu diesen Rollen gemacht werden.

StVA: De Facto wird die Rolle durch die Funktionsbezeichnung bestimmt und sind daher in etwa deckungsgleich. HR-Leiter = Leitungs-Rolle, HR-Bereichsleiter = HR-Business Partner, HR-Assistent/innen = HR-Service Rolle. PE-Verantwortliche = Kompetenzzentrum.

2.2.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Da nicht mit dem Rollenmodell gearbeitet wird, wird im Interview auf die aufwendige Zuordnung der Aufgaben zu den von Empiricon vorgegebenen Rollen verzichtet.

2.2.4.4 Stellenbeschreibungen

KAPO: Es bestehen aktuelle Stellenbeschreibungen für alle Zivilangestellten (darauf beruht ja auch die vereinfachte Funktionsanalyse für deren Stelleneinreihung) sowie für alle Kaderangehörigen. Für alle übrigen Tätigkeiten bestehen sog. Pflichtenblätter, z. T. jedoch summarischer Natur. So gibt es z. B. ein Pflichtenblatt, welches für alle Polizisten eines Verkehrszuges gilt. Hier gilt für alle das gleiche Pflichtenblatt, da alle dieselbe Tätigkeit ausüben.

StVA: Für alle HR-Mitarbeitenden gibt es Stellenbeschreibungen. Sie werden jeweils bei Bedarf von den HR-Mitarbeitenden aktualisiert und im jährlichen MAB-Gespräch vom HR-Leiter eingesehen.

2.2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

KAPO: Die HC folgen nicht dem Rollenmodell. Zuweisung der Aufgaben zu den Rollen nicht möglich, da auch sehr individuell von Stelleninhaber zu Stelleninhaber.

StVA: Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE StVA	Bemerkung
HR-Leitung inkl. Ass.	0.5	
HR-Business Partner/ HR-Beratung	2.0	
HR-Kompetenzzentrum	1.0	In der HR-Business Partner Rolle resp. HR- Leitungs-Rolle subsumiert
HR-Services/ HR-Administration	1.5	
Weitere		
Total	**5.0**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

2.2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da das Rollenmodell als solches nicht angewandt wird lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

2.2.5 Kunden

2.2.5.1 Kundengruppen

Als Kunden des HR auf Stufe Amt werden genannt der Amtsvorsteher/Kommandant (KAPO: plus Chef Kommandobereich 1), die GL-Mitglieder (KAPO: Hauptabteilungsleiter), die übrigen Vorgesetzten und Mitarbeitenden des Amtes, die HR-Leiterin der Sicherheitsdirektion, das Personalamt*, zukünftige Mitarbeiter (Arbeitsmarkt), die Pensionierten und externe Partner.
*: Nur für StVA. Die KAPO macht die Saläradministration selbst.

2.2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es werden in beiden Ämtern systematische Kundenzufriedenheitsmessungen in Form von Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. In der KAPO alle 3 - 4 Jahre mit einem externen Dienstleister, im StVA alle 2 Jahre intern durch das Controlling per webbasiertem Tool.

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden zudem jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR jeweils Teil eines Führungsgremiums ist.

2.2.5.3 Ansprechpartner

In der KAPO ist dies formal durch den Dienstweg geregelt. So richtet z. B. der Hauptabteilungsleiter Kommandobereich 1 seine HR-Fragen direkt an die HR-Abteilungsleiter, welche die Fragen dann durch die entsprechende Dienststelle abklären lassen, und das Anliegen danach beantworten.

Im StVA ist für den Amtsvorsteher, die Mitglieder der GL, die HR-Leiterin der Direktion sowie das Personalamt der HR-Leiter zuständig. Die Linienvorgesetzten richten ihre Anliegen an die HR-Verantwortliche oder HR-Assistentin ihres Betreuungsbereichs. Die Mitarbeitenden werden je nach Thema und Verfügbarkeit durch den HR-Leiter, Mitgliedern des HR-Leitungsteams oder die übrigen HR-Mitarbeitenden betreut und beraten.

2.2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird – im Rahmen des personalgesetzlichen Möglichen – als sehr gut bezeichnet, daher der Wert 6 (auf einer Skala von 1 bis 6). Die Aussenwahrnehmung durch die Mitarbeitenden wird allerdings tiefer (Wert 5) ausfallen, weil der durch das Personalrecht vorgegebene Rahmen nicht immer der Erwartungshaltung der Mitarbeitenden entspricht. Im StVA ist Kundenorientierung DER zentrale Leitsatz.

2.2.6 Leistungen

2.2.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) «ihrer» Ämter wird von den HR-Leitern wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Teilweise		KAPO: 4.0 StVA: 4.5
Personalplanung	Teilweise	KAPO: PP ist zentrales Element, obwohl nicht formalisiert. StVA: Schwerpunkt auf NP, PP nicht im Fokus	KAPO: 5.0 StVA: 3.5
Personalmarketing und -gewinnung	Ja		KAPO: 5.5 StVA: 5.5
Personalbetreuung	Ja		KAPO: 5.0 StVA: 5.0
Personalbeurteilung	Ja	KAPO: eigenes Formular StVA: Eigenes System am Entstehen, im Moment noch MAB vom Kanton.	KAPO: 5.0 StVA: 2.0
Personalentlöhnung	Ja	KAPO: gut für Polizisten, schlecht für Zivilisten. StVA: Starre Lohnstruktur, zentralisiert, teilweise im Branchenvergleich eher tiefe Löhne, keine Fringe Benefits.	KAPO: 5.0 resp. 3.0 StVA: 2.5
Personal- und Organisationsentwicklung	Teilweise	Nur individuell veranlasste Weiter-bildungen auf Stufe Mitarbeiter. KAPO: gute Führungsausbildung StVA: strategisch orientierte PE im Aufbau.	KAPO: 3.5 StVA: 4.0
Personaltrennung	Ja	Problematik des bestehenden Personalrechts mit langen Fristen und rechtlichem Gehör	KAPO: 4.0 StVA: 4.0
Personaladministration	Ja	KAPO: wird inhouse gemacht StVA: Regelungen und Prozesse tw. kompliziert und träge (Dienstalters-geschenke, unbezahlter Urlaub, Bearbeitung im SAP)	KAPO: 5.0 StVA: 3.0
HR-IT	Ja	KAPO: gute eigene Tools, übrige Tools: siehe Bemerkung StVA StVA: antiquiert, wenig user-orientiert, komplizierte, aufwändige Abläufe, schlechte Darstellungsmöglichkeiten	KAPO: 4.5 resp. 3.0 StVA: 2.0

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

2.2.6.2 Best Practice

Die KAPO verfügt über mehrere Best Practices: Zertifizierte Prozesse, ausgereifte HR-IT-Systeme, bedarfsgerechte HR-Tools, eine systematische Personalplanung, die umfassend Betreuung und Beratung der Mitarbeitenden, Gesundheitsmanagement, Rekrutierungsprozess, Wiedereingliederungsprogramme für Mitarbeitende etc.

Im StVA wird aufgeführt: Strategischer Überbau (Einbettung in das Amt und dessen Strategie). Gutes, modernes und gelebtes HR-Selbstverständnis ("Allparteilichkeit"). Gewicht und Perspektive der Personalentwicklung (im Aufbau).

2.2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

2.2.7.1 Prozessdokumentation

KAPO: Da das Amt QM-zertifiziert ist gibt es für alle HR-Prozesse formalisierte Prozessbeschreibungen.

StVA: Es gibt keine Prozessdokumentation in der Detaillierung, wie sie die KAPO hat, aber doch so, dass sie die Zertifizierungsanforderungen erfüllen. Einzelne HR-Prozesse sind bereits sehr detailliert dokumentiert, andere noch weniger.

2.2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Entsprechend der in Abschnitt 2.2.7.1 dargelegten Situation attestiert die KAPO dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6) und das StVA einen Wert von 4.

2.2.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch nicht weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

KAPO, ohne Zürcher Polizeischule:

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung*
Rekrutierung	eRecruiting intern (für den internen Stellenbewerbungsprozess) und eRecrutiing extern (für externe Stellenbewerber); eSelection (Eingangsprüfungen der Bewerber für die Polizeiausbildung)
Personal(einsatz)planung	PEP (SP-Expert/WEB-Roster; soll durch E3 abgelöst werden), PEP SP-Expert Flughafen Zürich AG; Einsatzplanung Flughafen Einsatzabteilung (zur Verrechnung der Patrouillentätigkeit an die FZAG)
Personalmanagement- und Lohnadministration	PULS
Mitarbeiterbeurteilung	Eigenes MAB-System
Beförderungen, Individuelle Lohnerhöhungen, Einmalzulagen	Beförderungstool Individuelle Lohnerhöhungen; Beförderungstool Einmalzulagen; SAP-HCM (Kant. Personal- und Lohnsystem)
Aus- und Weiterbildung	AVW (Ausbildungsverwaltungssystem), MOTRIKO (Adapt Learning)
Controlling	Cognos PALAS (Auswertungs-Tool mit Daten PALAS); Cognos PALAS SAP HCM (Cognos-Auswertungs-Tool mit Daten von SAP HCM)
Zeugniserstellung (nur Flughafen)	Swiss+
eDossier	SAP Stäfa

Zeitliche Planung Einsatz vs. Aus- & Weiterbildung	Gesamtbetriebliche Termin-Koordination (Terminabgleich zwischen Ausbildungsveranstaltungen und der Personaleinsatzplanung, damit nicht z. B. grosse Ausbildungsveranstaltungen gleichzeitig mit planbaren Grossanlässen, wie z. B. WEF oder 1. Mai, stattfinden)

* Diese Systeme sind untereinander mit Schnittstellen verknüpft, da z. B. die Personaleinsatzplanung einen direkten Einfluss auf den Lohn hat (z. B. Nacht- oder Wochenenddienst), ebenso die MAB, Individuelle Lohnerhöhungen oder Einmalzulagen. Zudem bestehen Verknüpfungen mit Systemen der Flughafen Zürich AG, da diverse Einsatzstunden dieser Firma verrechnet werden.

StVA:

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Zeit- & Spesenerfassung	Protime
eDossier	SAP Stäfa
Org-Manager	In Entwicklung mit AFI

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Die ergänzenden HR-IT-Tools wie oben beschrieben sind teilweise nicht mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden. In den Ämtern läuft auch noch vieles im Bereich der Administration manuell, z. B. via Excel.

2.2.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs des StVA sind die folgenden:

- Flächendeckende Nutzung und bessere Integration der verschiedenen HR-IT-Tools, d. h. weniger Medien-Brüche, welche mehrfache Datenerfassung nötig machen.
- Employee-Self-Service und Manager-Self-Service.
- Workflowunterstützung verschiedener HR-Prozesse.

Die KAPO hat diesbezüglich keine HR-IT-Needs.

2.2.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht über die HR-Instrumente.

2.2.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die HR-Leiterin der KAPO attestiert dem Entwicklungsstand ihrer HR-Instrumente dank vielen massgeschneiderten Eigenentwicklungen einen Wert von 4.5 (auf einer Skala von 1 bis 6), während der HR-Leiter des StVA einen Wert von 3.0 vergibt.

2.2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

2.2.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

Von der HR-Leiterin der KAPO:

- Nähe des HR zur Linie und den Mitarbeitenden. Damit auch: Grosses Verständnis für die Bedürfnissen der Kunden.

Vom HR-Leiter des StVA:

- HR ist wichtiger Teil des Amtes und prägt die sich in den letzten Jahren zum Positiven verändernde Unternehmenskultur.
- Nähe zur Organisation resp. den Mitarbeitenden (vor Ort).
- Personalentwicklung.

2.2.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

Von der HR-Leiterin der KAPO:

- Vermehrte Flexibilität in der Problemlösung.
- Abbau von Administration soweit vom Gesetz möglich.

Vom HR-Leiter des StVA:

- Wir sind auf einem guten Weg und haben schon viel erreicht → Die Dinge weiter so umsetzen, wie sie angefangen, geplant und vorgesehen sind: Umsetzen des Strategieprozesses bzw. der HR-bezogenen Handlungsfelder im Bereich der Kultur-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung; weiteres Stärken der Rolle des HR, der Angebots- und Beratungsleistungen; kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der HR-Prozesse.

2.2.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden von beiden Interviewpartnern die folgenden Aspekte genannt:

- Juristische Unterstützung (Ebene Direktion, nicht Kanton).

2.2.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Das Personalamt kennt die praktische Personalarbeit in den Ämtern zu wenig. Das PA ist stark juristisch ausgerichtet.

2.2.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

KAPO: Die HR-Leiterin sieht keinen Harmonisierungspotential.

StVA: «Der Kanton hat so viele verschiedene Facetten, dass die Harmonisierung dann, wenn zentrale Besonderheiten der Einheiten nicht mehr als solche gewürdigt werden können, ein Qualitätsverlust der HR-Arbeit bedeutet. Wir merken jetzt schon, dass unsere verschiedenen Standorte und unsere spezifischen Profile und Arbeitsrealitäten mit dem Verständnis der Zentralverwaltung nicht immer einher gehen. Die heutige Balance von Harmonisierung/De-/Zentralisierung erscheint mir deshalb grundsätzlich als passend.»

2.2.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

KAPO: Die HR-Leiterin sieht kein Bedarf für vermehrte Zentralisierung. Zentralisierung im Kanton käme schlecht heraus, weil in den Ämtern vieles sehr unterschiedlich ist. Das Praxiswissen der Polizei ist unerlässlich für eine gute, kundenorientierte HR-Arbeit.

StVA: «Ev. ein paar wenige sinnvoll standardisierbare administrative Prozesse bspw. rund um Krankheits-/Unfallmeldungen. Passende zeitgemässe IT-Lösungen.»

2.2.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

KAPO: Sie ist schon dezentral aufgestellt, was sich bewährt hat.

StVA: «Je mehr die HR-Belange mit der Kultur zu tun haben, desto wichtiger die Dezentralisierung. Rekrutierung bspw. muss unbedingt dezentral bleiben - nur so kann es m. E. bestmöglich gelingen, ziel-, kultur- und profilorientiert passende Mitarbeitende zu gewinnen. Wenn bspw. im Bereich Auftritt/Arbeitgebermarke noch mehr Autonomie möglich wäre, wäre dies zu begrüssen.»

2.2.9 Schlussbemerkungen

Die dezentrale Struktur der Sicherheitsdirektion und die History, in der nur so viel zentralisiert wurde, wie minimal nötig, prägt massgeblich die Organisation und die Funktionsweise des HR in den beiden Ämtern. Die KAPO ist durch ihre militärisch-angelehnte Kommandostruktur, ihre speziellen Mitarbeitenden, den Polizisten und deren 7/24-Einsatz eine sehr spezielle Einheit, die sie von den anderen Ämtern stark unterscheidet. Das HR der beiden Ämter ist im Rahmen des geltenden Personalrechts und der wenigen übergeordnet bestehenden HR-Grundlagen (es fehlen u. a. Geschäftsmodell, Strategie, Leitbild) und HR-IT-Tools frei resp. gezwungen, eigene Lösungen zu erarbeiten und zu nutzen. Dies auf Kosten von Synergien, aber zum Nutzen der Vorgesetzten und Mitarbeiter, welche von den auf das Amt massgeschneiderten Lösungen und der Nähe des HR profitieren.

2.3 Sozialamt, Migrationsamt und Amt für Militär und Zivilschutz

2.3.1 Organisation (Struktur)

Sozialamt
Das Kantonale Sozialamt mit 234 Anstellungsverhältnissen an 6 Standorten steuert, beaufsichtigt, unterstützt, finanziert und koordiniert zwischen Bund, anderen Kantonen, Gemeinden und sozialen Organisationen. Im Bereich Asylfürsorge und teils auch in den Bereichen Sozialhilfe und Behinderung erbringt es direkt Dienstleistungen zu Gunsten von Betroffenen.

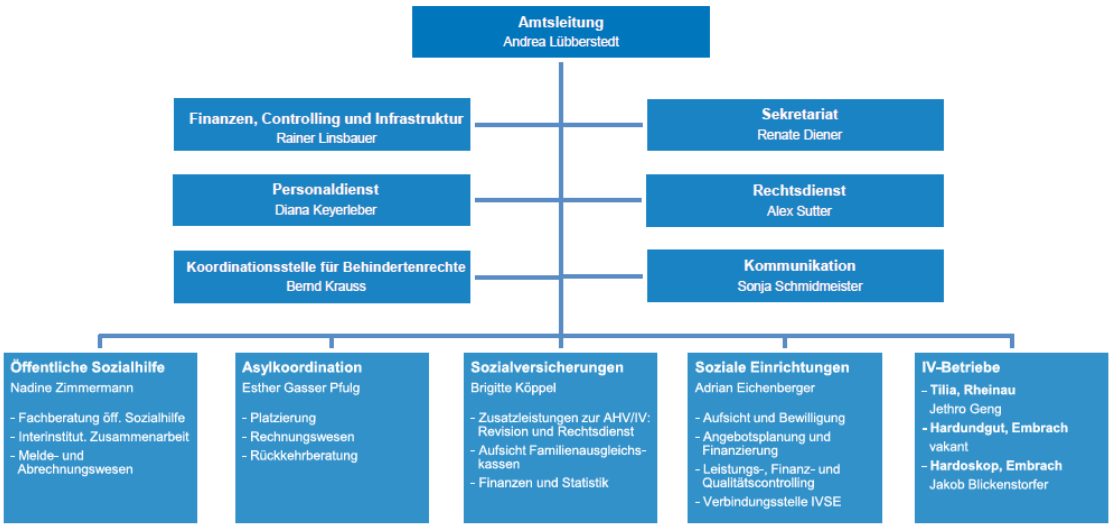


Abbildung 27: Organisation Sozialamt

Migrationsamt
Die 182 Mitarbeitenden befassen sich mit den Fragen und Anliegen der 410'000 Menschen aus dem Ausland, die im Kanton Zürich leben und arbeiten, indem sie zuständig sind für den Vollzug des schweizerischen Ausländer- und Asylrechts, des Abkommens über die Personenfreizügigkeit zwischen der Schweiz und den EU- und EFTA-Staaten sowie der Abkommen von Schengen und Dublin.

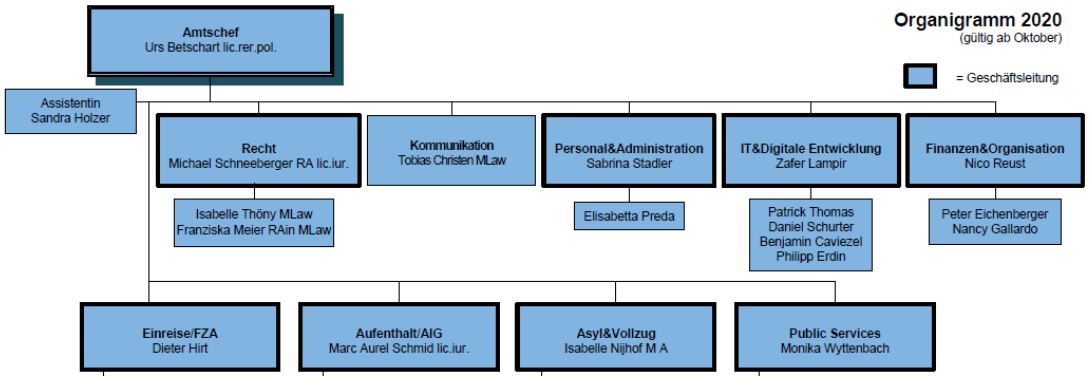


Abbildung 28: Organisation Migrationsamt

Amt für Militär und Zivilschutz

Das Amt für Militär und Zivilschutz vollzieht in der Sicherheitsdirektion die kantonalen Aufgaben im Bereich des Militärwesens und des Zivilschutzes mit rund 144 Mitarbeitenden an 3 Standorten.

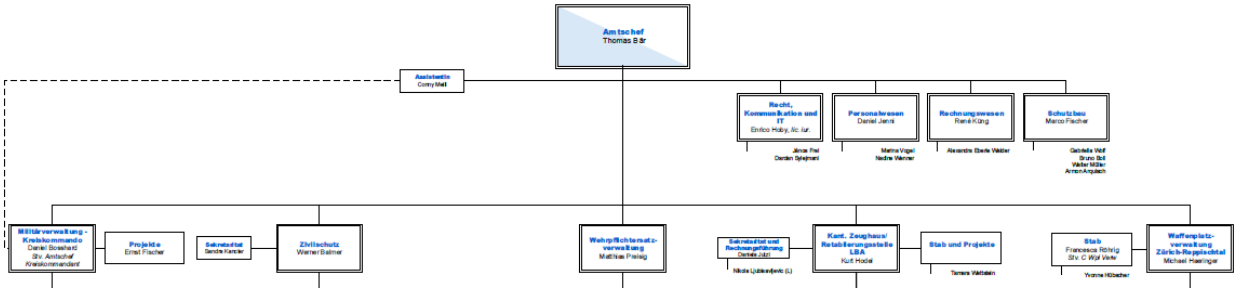


Abbildung 29: Organisation Amt für Militär und Zivilschutz

2.3.1.1 Detailstruktur

Das HR des Sozialamtes besteht aus 2.3 FTE resp. 3 HC und besteht neben der HR-Leiterin aus zwei festangestellten HR-Fachleuten. Es kann zudem zum Verfassen von Zwischen- und Arbeitszeugnissen auf eine zusätzliche externe Unterstützung zugreifen.

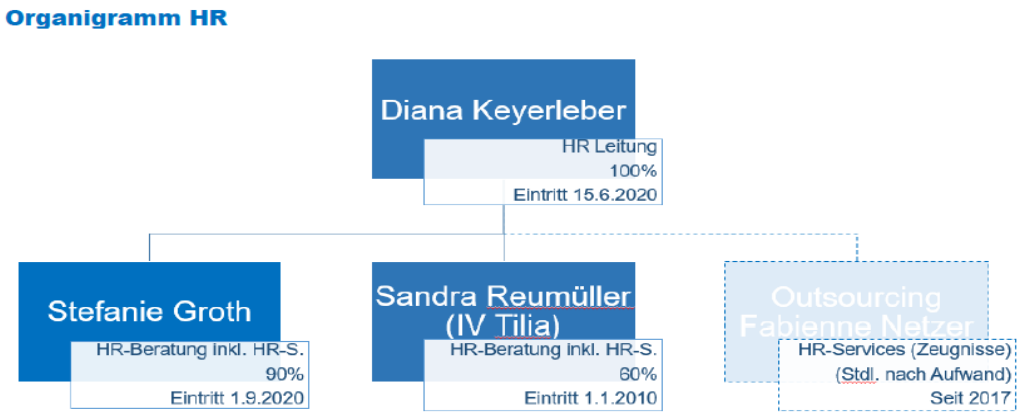


Abbildung 30: Organisation HR Sozialamt

Das HR des Migrationsamtes besteht aus 1.9 FTE resp. 2 HC. Der HR-Leiterin ist zudem die Amtsleitungsassistentin zu einem Pensum von 50% unterstellt, die jedoch keine HR-Tätigkeiten ausführt.

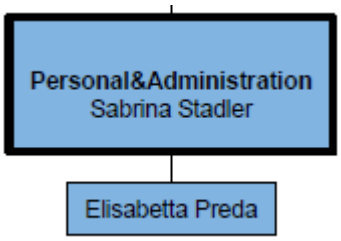


Abbildung 31: Organisation HR Migrationsamt

Das HR des Amtes für Militär und Zivilschutz besteht aus 1.8 FTE resp. 3 HC und besteht neben dem HR-Leiter aus 2 HR-Fachkräften.

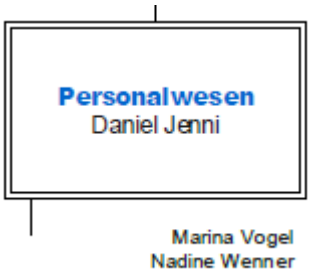


Abbildung 32: Organisation HR Amt für Militär und Zivilschutz

2.3.1.2 Rahmenstruktur

Die drei HR-Abteilungen sind gemäss den am Anfang des Berichtes dargelegten Organigrammen zwar als Stabstelle aufgeführt, sind aber Teil der Geschäftsleitung (AMZ: Amtsleitung) ihres jeweiligen Amtes. Sie prägen damit nicht nur die HR-Arbeit ihres Amtes, sondern nehmen auch Einfluss auf die zentralen Aufgaben ihrer Ämter.

2.3.1.3 Ressourcen

Die HR-Abteilungen der drei Ämter verfügen je über so viel FTEs, dass eine 1 HR-Mitarbeitende im Durchschnitt 100 Mitarbeiter betreut.

2.3.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartner liegt die Akzeptanz «ihres» HR bei «ihrem» Amt bei einem Wert von 5 (SA) resp. 4 (AMZ, MA) (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer guten bis sehr guten Zusammenarbeit entspricht. Das zeigt sich u. a. darin, dass die HR-Leitern in allen Projekten mit Bezug zu HR frühzeitig involviert sind. In einzelnen Personalthemen und verstärkt an Aussenstandorten kommt es aber durchaus vor, dass die Linie zu spät auf das HR zugeht.

2.3.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Keine Wesentlichen, nur punktuelle Einzelthemen wie Büro-Beschriftungen (SA), Schlüsselverwaltung und Sicherheitsbeauftragter/SIBE (AMZ) und Führung der Amtsleitungsassistentin (MA).

2.3.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme derjenigen im Personalamt zentralisierten, nach Vorgabe/Vorbereitung der Ämter «ausführenden» Saläradministration nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen und nur im SA (Zwischen- und Arbeitszeugniserstellung, Assessment bei einzelnen Rekrutierungen) outgesourct.

2.3.2 Strategie/Politik

2.3.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt in allen drei Ämtern keine Grundsatzdokumente zum HR. Im Migrationsamt gibt es ein Reglement zur Organisation und eine Aufgaben- und Kompetenzordnung mit Kapiteln auch für den Personalbereich, und auch das SA verfügt über eine Dienstanwendung über die Delegation von Aufgaben im Personalbereich.

2.3.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es gibt in den drei Ämtern keine niedergeschriebene HR-Strategie oder HR-Policy, welche in entsprechenden Dokumenten verankert wären.

2.3.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt in den drei Ämtern auch kein HR-Leitbild oder eine HR-Vision, welche in entsprechenden Dokumenten verankert wären.

2.3.3 Governance

2.3.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist in allen 3 Ämtern Teil des Leitungsteams des/der Amtsvorsteher/in, d. h. die 3 HR-Leitern sind Teil der Geschäftsleitung (AMZ: Amtsleitung) ihres Amtes und nehmen entsprechend an den GL-Sitzungen (AMZ: Amtsleitungsrapporten) teil. Sie nehmen dabei gemäss eigener Aussage ihre Rolle nicht mit einer reinen HR-Perspektive ein, sondern bringen sich auch aktiv in die nicht HR-relevanten Amtsgeschäfte mit ein.

2.3.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Im Sozialamt nimmt die HR-Leiterin an den zweiwöchentlichen GL-Sitzungen und an den um eine Woche versetzten, zweiwöchentlichen GL-Workshops statt, wo Schwerpunktthemen diskutiert werden. Die HR-Leiterin hat zudem 1x/Woche ein bilaterales Meeting mit ihrer Amtschefin. Mit ihren eigenen MA führt sie 1x/Woche ein Teammeeting sowie ein BILA durch. Wenn die IV-Betriebe Sitzungen mit der Amtsleitung haben ist die HR-Leiterin auch dabei. 1x/Woche findet im IV-Betrieb in Embrach und Rheinau eine Sitzung über HR-Themen statt. An diesen nimmt jeweils die zuständige HR-Fachperson teil.

Im Migrationsamt nimmt die HR-Leiterin an der wöchentlichen GL-Sitzung teil und hat zudem mit dem Amtsvorsteher einen regelmässigen bilateralen Austausch. Mit ihrer eigenen Mitarbeitenden ist sie im ständigen Austausch.

Im Amt für Militär und Zivilschutz nimmt der HR-Leiter an den alle 6 Wochen stattfindenden Amtsleitungsrapporten teil, zudem hat er jede Woche/alle 2 Wochen einen fixen Rapport beim Amtschef. Einen bilateralen Austausch mit dem Amtschef ist bei Bedarf jederzeit möglich. Mit seinen beiden eigenen Mitarbeitenden bespricht er sich regelmässig.

2.3.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Im HR des Sozialamtes gibt es bis dato keinen Zielvereinbarungsprozess und damit auch keinen Abgleich mit den Amtszielen. Jährlich werden im Rahmen der Mitarbeitergespräche mit allen Mitarbeitenden individuelle Ziele vereinbart. Dies auch zwischen Amtschefin und HR-Leiterin.

Im Migrationsamt findet jeden Herbst eine GL-Klausur statt, an der die Jahresziele des Amtes vorbesprochen werden. Die HR-Leiterin bringt dabei ihre mit dem Amtsvorsteher abgestimmten Vorschläge für die HR-Ziele ein (Bsp. 2020: Migrationsamt als attraktiver Arbeitgeber).

Im Amt für Militär und Zivilschutz gibt es ebenfalls keinen Zielvereinbarungsprozess, es gibt lediglich die individuellen Ziele, welche der HR-Leiter mit dem Amtschef im Mitarbeitergespräch vereinbart.

2.3.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die HR-Leitern aller drei Ämter sind disziplinarisch ihrem Amtsvorsteher/ihrer Amtsvorsteherin unterstellt. Fachlich sind sie der HR-Leiterin der Sicherheitsdirektion unterstellt. Details sind in einer Kompetenzregelung festgehalten.

2.3.4 Rollen

2.3.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die drei Ämter arbeiten nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells. Aufgrund ihrer Grösse ist dies auch nicht möglich.

2.3.4.2 Rollen

Es gibt kein Rollenmodell. Aufgrund des kleinen Teams lässt sich das Rollenmodell auch nicht wirklich anwenden.

2.3.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die HR-Leitern der drei Ämter nennen folgende Aufgaben:

- Beratung (inkl. Coaching) der Linie und der Mitarbeiter. Keine Aufforderung an die Mitarbeiter, sich im Sinne des First-Level-Supports zuerst an ihren Vorgesetzten zu wenden.
- Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden.
- Administration inkl. Vorbereitung von Mutationen, Lohnfortzahlungen, Saläranpassungen, welche dann durch das Personalamt ausgeführt werden.
- Weitere Aufgaben wie Mitarbeit in übergeordneten Projekten, Konfliktmanagement, (Mit-) Berichte. Weil vom Personalamt wenig kommt, muss man Projekte auch selbst auf Stufe Direktion oder Amt initiieren und umsetzen.
- Jährliche Budgeterstellung.

Als Teil der GL ihrer Ämter nehmen alle HR-Leiter auch noch Gesamtführungsaufgaben wahr.

2.3.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch aktuell. Bei Neubesetzungen werden diese jeweils geprüft und bei Bedarf aktualisiert. Da die HR-Organisationen der Ämter zu klein sind, um klare Rollenzuteilungen vorzunehmen, sind es keine rollenspezifischen Stellenbeschreibungen, sondern aufgabenbezogene.

2.3.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE SA	FTE MA	FTE AMZ	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	0.7	0.6	0.5	
HR-Business Partner/HR-Beratung	1.3	0.3	0.4	
HR-Kompetenzzentrum	n. a.	n. a.	n. a.	In der HR-Business Partner Rolle resp. HR- Leitungs-Rolle subsumiert.
HR-Services/HR-Administration	0.5	1.0	0.9	
Weitere				
Total	**2.5**	**1.9**	**1.8**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

2.3.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da es keine allgemeingültig definierten Rollen gibt und aufgrund der kleinen Teamgrösse auch keine Rollenzuteilung möglich ist, lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

2.3.5 Kunden

2.3.5.1 Kundengruppen

Als Kunden des HR auf Stufe Amt werden genannt der Amtsvorsteher, die GL-Mitglieder, die übrigen Vorgesetzten und Mitarbeitenden des Amtes, die HR-Leiterin der Sicherheitsdirektion, das Personalamt*, zukünftige Mitarbeiter (Arbeitsmarkt).

*: Die HR-Leitern sehen sich allerdings eher als Kunden denn als Service-Dienstleister für das Personalamt; das Verhalten des Personalamtes ist aber gerade umgekehrt.

2.3.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es wird keine systematische Kundenzufriedenheitsmessung durch das HR betrieben. Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt (SA: Nach Stellenantritt durch die neue HR-Leiterin selbst). Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR jeweils Teil der Führungsgremien ist.

2.3.5.3 Ansprechpartner

Ansprechperson der HR-Leitung der drei Ämter sind: Der Amtsvorsteher, die Mitglieder der GL, die Vorgesetzten, die HR-Leiterin der Direktion sowie das Personalamt. Die Mitarbeitenden werden je nach Thema und Verfügbarkeit i. d. R. durch die HR-Mitarbeitenden betreut und beraten.

2.3.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird – im Rahmen des Möglichen – als gut bezeichnet, daher der Wert 4.5 (auf einer Skala von 1 bis 6) gemäss Leiterin HR im Sozialamt und Amt für Militär und Zivilschutz und der Wert 3.5 gemäss HR-Leiter Migrationsamt. Die tiefere Bewertung deshalb, weil der durch das Personalrecht vorgegebene Rahmen nicht immer der Erwartungshaltung der Mitarbeitenden entspricht.

2.3.6 Leistungen

2.3.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) «ihrer» Ämter wird von den HR-Leitern wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Nein	Im Personalamt	n. a.
Personalplanung	Nein	Nicht formalisiert in einem Prozess, im AMZ erstmals für 2020 beauftragt	n. a.
Personalmarketing und -gewinnung	Teilweise	Kein Employer Branding. Rekrutierung mit Unterstützung Refline vorhanden, aber keine Guidelines des Personalamtes	4
Personalbetreuung	Ja		5 (SA, MA, AMZ)
Personalbeurteilung	Ja	Altes MAB-Formular vom Kt. ZH vorgegeben, SA: eigenes Formular	5 (SA) 3 (MA, AMZ)
Personalentlöhnung	Ja	Starre Lohnstruktur, zentralisiert, an Führung gekoppelt.	5 (MA), 4 (SA), 3.5 (AMZ)
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja (MA), Teilweise (SA, AMZ)	Kein über die Org. Einheiten oder Direktionen harmonisierter oder formalisierter Prozess. Individuell veranlasste Weiterbildungen auf Stufe Mitarbeiter	5 (MA), 3 (SA, AMZ)
Personaltrennung	Ja	Problematik des bestehenden Personalrechts mit langen Fristen und hohen Abfindungen	3 (SA, MA, AMZ)
Personaladministration	Ja	Funktioniert, dennoch zu wenig Digitalisierung, zu wenig Workflows, zu viele Medien-Bruchstellen	5 (MA), 4.5 (AMZ), 4 (SA)
HR-IT	Ja	Im wesentlichen SAP-HR. “Eingestrickt”/ SAP-Stäfa, entsprechend sind Anpassungen teuer und das Tool ein Flickenteppich.	4 (SA, MA, AMZ)

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

2.3.6.2 Best Practice

Best-Practice gibt es im Migrationsamt: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und die interne Home-Office Policy. Im IBIS-Verbund (AMZ, GS, Sportamt und Sozialamt) ist es möglich, auf seinen PC-Arbeitsplatz mittels PKI Karte von überallher Zugriff zu erhalten (ortsunabhängiges Arbeiten).

2.3.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

2.3.7.1 Prozessdokumentation

Es gibt keine übergeordnete Prozesslandkarte. Die eigenen HR-Prozesse des Migrationsamtes sind dokumentiert, es gibt verschiedene Checklisten. In den beiden anderen Ämtern gibt es keine HR-Prozess-Dokumentation, Checklisten sind im Sozialamt spärlich und im Amt für Militär und Zivilschutz genügend vorhanden.

2.3.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Entsprechend der in 2.3.7.1 dargelegten Situation attestiert das Migrationsamt dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6) und die beiden anderen Ämter einen Wert von 2 (Sozialamt) resp. 3 (Amt für Militär und Zivilschutz).

2.3.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch nicht weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Syrona (nur MA)
Zeiterfassung	inova:time PEP, Mobatime (nur SA)

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Die ergänzenden HR-IT-Tools wie oben beschrieben sind mit Ausnahme von Syrona nicht mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden. In den Ämtern läuft noch vieles im Bereich der Administration manuell, z. B. via Excel.

2.3.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Flächendeckende Nutzung und bessere Integration der verschiedenen HR-IT-Tools, d. h. weniger Medien-Brüche, welche mehrfache Datenerfassung nötig machen, z. B. Zeiterfassung.
- Employee-Self-Service, z. B. für Mutationen und Lohnabrechnungen und Manager-Self-Service, z. B. für Lohnrunden (statt Excel-Nutzung).
- Mitarbeiterbeurteilungssystem mit einer 360Grad Perspektive (MA).
- Möglichkeit, Führungskennzahlen zu ermitteln (HR-Cockpit).
- Noch mehr Workflows.
- Budgeterstellung inkl. Lohnbudgets.
- Einführung von Outlook anstatt Lotus-Notes.

2.3.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht über die HR-Instrumente.

2.3.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die HR-Leitern der 3 Ämter attestieren dem Entwicklungsstand ihrer HR-Instrumente einen Wert von 2 (auf einer Skala von 1 bis 6).

2.3.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

2.3.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Nähe des HR zur Linie, Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse der Ämter.

- Sichtbarkeit der HR-Mitarbeitenden.
- Frühzeitige Involvierung in Themen, welche HR betreffen.

2.3.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Vermehrte Digitalisierung zur Effizienzsteigerung.
- HR-Basisprozesse zumindest in den 3 Ämtern zentralisieren und dokumentieren.

2.3.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Gemeinsamer Grundauftrag auf der Ebene Kanton.
- Sicherer Arbeitsplatz.
- Diversität der verschiedenen Jobs.
- Juristische Unterstützung (Ebene Direktion, nicht Kanton).

2.3.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Vermehrte Digitalisierung durch gemein- und wirksame HR-Instrumente. Dieser Vorschlag richtet sich an das Personalamt, das hier mehr Führung und Initiative übernehmen sollte.
- Verstärkte Grundlagenarbeit des Personalamtes. Vor allem Dokumente, die alle Ämter benötigen, z. B. Berechnung LFZ, Ferienkürzung etc.
- Aufbau einer aktiv sich austauschenden und voneinander lernenden HR-Community.

2.3.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Grundsätzlich sehen die drei HR-Leitern in allen HR-Prozessen wie Ein-/Austritte, Mitarbeitende-Beurteilungen, Lohnrunden Möglichkeiten zur Harmonisierung über die Amts- und Direktionsgrenzen hinweg.

2.3.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- Personalentwicklung (Seminare, Outplacement).
- Systematisches HR-Controlling.
- Payroll Basisprozesse: z. B. Unfallmeldungen, Familienzulagen, Adressänderungen etc. Alle Prozesse, in denen teilweise in den Ämtern noch „Vorarbeit“ geleistet wird und wo dadurch Medienbrüche generiert werden und die Effizienz und Effektivität leidet.
- Superuser für übergeordnete IT-Systeme.

Führung hierzu müsste aus dem Personalamt kommen, welches als Kompetenzzentrum auftreten sollte.

2.3.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Es werden keine genannt.

2.3.9 Schlussbemerkungen

Die dezentrale Struktur der Sicherheitsdirektion und die History, in der nur so viel zentralisiert wurde, wie minimal nötig, prägt massgeblich die Organisation und die Funktionsweise des HR in den drei Ämtern. Die HR-Einheiten der Ämter sind im Rahmen des geltenden Personalrechts und

der wenigen übergeordnet bestehenden HR-Grundlagen (es fehlen u. a. Geschäftsmodell, Strategie, Leitbild) und HR-IT-Tools frei resp. gezwungen, eigene Lösungen zu erarbeiten und zu nutzen. Dies auf Kosten von Synergien, aber zum Nutzen der Vorgesetzten und Mitarbeiter, welche von den auf das Amt massgeschneiderten Lösungen und der Nähe der HR-Leitern profitieren.

3 Finanzdirektion

3.1 Finanzdirektion

3.1.1 Organisation (Struktur)

Durch die organisatorische Zugehörigkeit des HRM (Anmerkung Empiricon: Obwohl die offizielle Bezeichnung der «Personalabteilung» im FD «HRM FD» lautet, haben wir diese Bezeichnung in diesem Bericht auf «HR FD» angepasst. Grund hierfür ist, dass HRM (Human Resource Management) die Funktion bzw. Tätigkeit und HR (Human Resources) die Institution bzw. Organisationseinheit bezeichnet.) der Finanzdirektion zum Personalamt lassen sich die HR-Tätigkeiten für die Direktion (hauptsächlich Aufgabe des HRM FD) und die HR-Tätigkeiten für den gesamten Kanton (hauptsächlich Aufgabe des Personalamts) nicht gänzlich trennen. Diese Überschneidungen werden weiter verstärkt durch die Tatsache, dass die Leiterin HR FD gleichzeitig die Stellvertretung der Chefin des Personalamts wahrnimmt.

Die Aussagen im Rahmen dieses Interviews beziehen sich grundsätzlich auf die Organisationseinheit HR FD. Die Perspektive des Personalamts wird in einem separaten Gespräch mit der Chefin des Personalamts abgeholt.

3.1.1.1 Detailstruktur

Das HR der Direktion ist Teil des Personalamts. Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das Team HR FD organisiert ist.

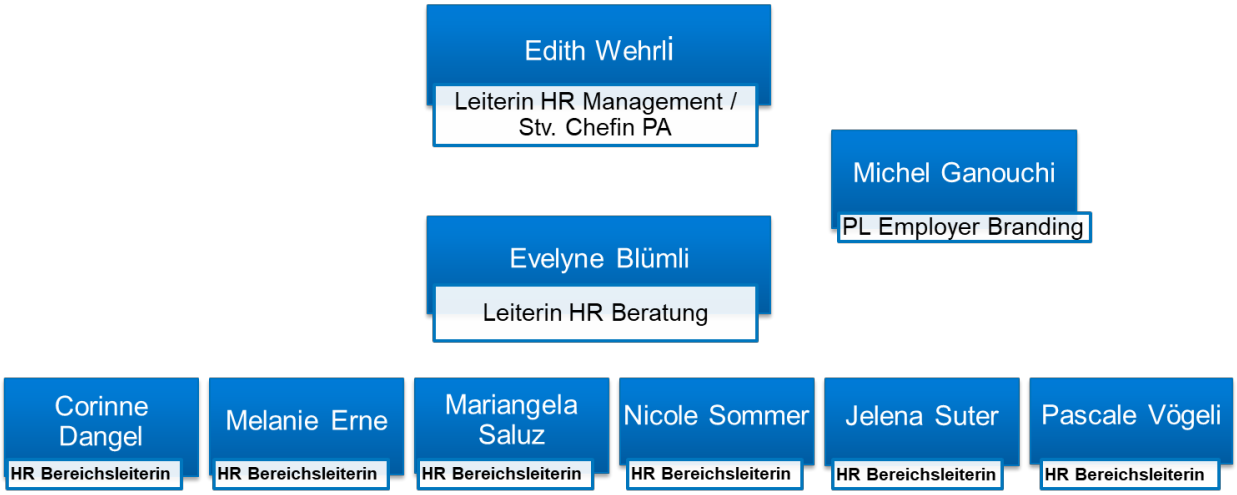


Abbildung 33: Organisation HR Finanzdirektion

Das HR FD konnte in den letzten Jahren ausgebaut und weiterentwickelt werden.

3.1.1.2 Rahmenstruktur

Im nachfolgenden Organigramm des Personalamt ist ersichtlich, wo das HR der Finanzdirektion angesiedelt ist. Zusätzlich zur Organisationseinheit HR-Beratung im Bereich HR-Management übernimmt auch die Organisationseinheit Shared Services FD im Bereich HR-Services HR-Aufgaben (HR-Administration und Lohnadministration) für die Direktion. Die beiden Einheiten sind in der Abbildung orange gekennzeichnet. Die anderen Organisationseinheiten des Personalamts befassen sich hauptsächlich mit HR-Dienstleistungen gegenüber dem ganzen Kanton.

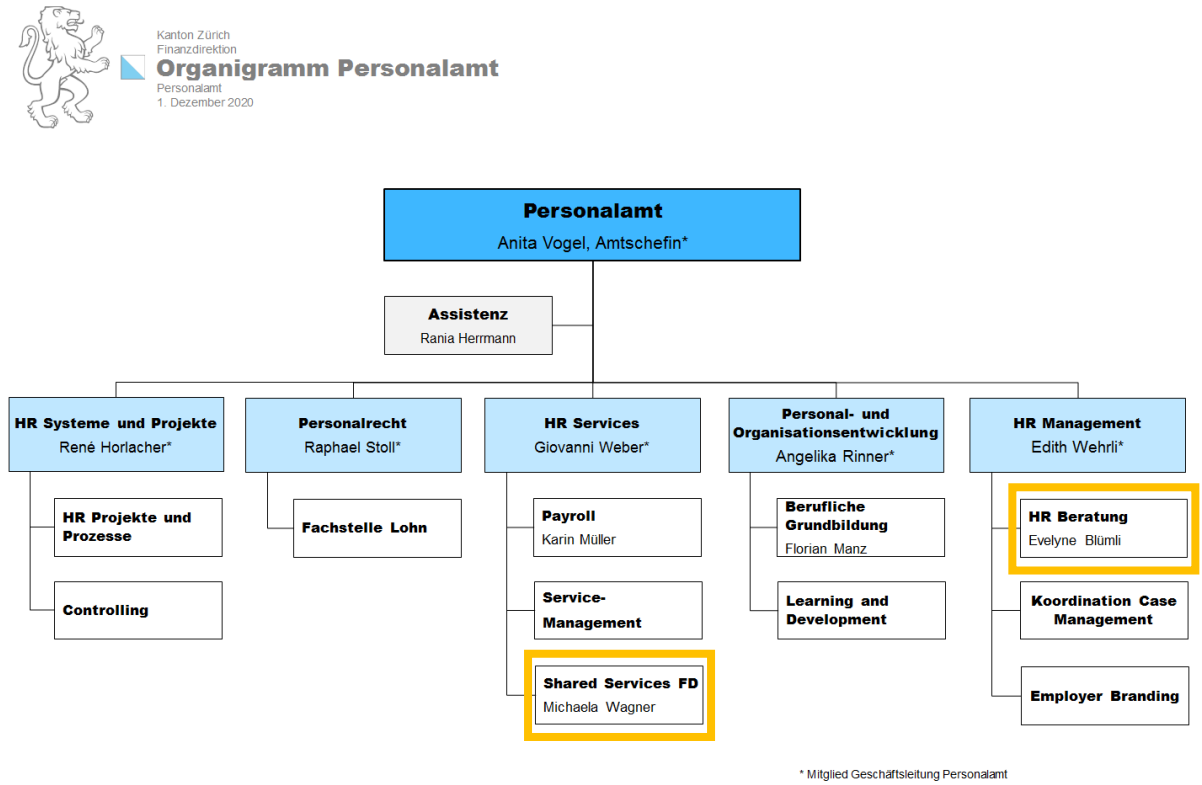


Abbildung 34: Organisation Personalamt FD (ab Dezember 2020)

3.1.1.3 Ressourcen

Im HR-FD arbeiten 11 Personen mit 9.1 FTE. Im Team Shared Services FD sind 4 Personen mit 3.6 FTE beschäftigt (davon macht 1 Person/0.5 FTE Payroll für die FD). Bei insgesamt 1'041 betreuten Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 89) der Finanzdirektion entspricht das einem HR-Quotienten von 1:85 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

3.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Gemäss Beurteilung der Interviewpartnerin ist die Akzeptanz des HR je nach Amt unterschiedlich, insgesamt aber gut: Personalamt Wert 5 (auf einer Skala von 1 bis 6), Amt für Informatik Wert 4 – 5, GS Wert 4 – 5, Finanzverwaltung Wert 4, Steueramt Wert 4 – 5 und KDMZ Wert 5.

3.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Das HR FD kümmert sich um den Begrüssungsanlass sowie um den Absolventenkongress FHS für die FD.

Eine Bereichsleiterin übernimmt gewisse Materialbestellungen u. ä., was aber einen geringen Anteil seiner Stellenprozent ausmacht.

3.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Im Bereich Case Management wird mit externen Anbietern zusammengearbeitet.

Aufgrund diverser Schnittstellen im Personalamt kann nicht immer trennscharf zwischen Dienstleistungen für die Direktion (Aufgabe HR FD) und Dienstleistungen für den gesamten Kanton (Aufgabe Personalamt) unterschieden werden.

3.1.2 Strategie/Politik

3.1.2.1 Grundsatzdokumente

Für das HR FD gibt es z. B. einen Leistungskatalog, der strukturiert nach Themen die Dienstleistungen des HRM aufzeigt.

Auf Stufe Personal gibt es Führungsgrundsätze für das PA.

3.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Eine HR-Strategie FD gibt es nicht.

3.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision FD gibt es nicht. Die Grundsätze und Standards sind grösstenteils durch das Personalgesetz gegeben.

3.1.3 Governance

3.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Entgegen anderen Direktionen ist die Leiterin des HRM Finanzdirektion nicht direkt dem Direktionsvorsteher oder dem Generalsekretariat unterstellt.

In der Geschäftsleitung des Personalamts ist HR vertreten. In den anderen Ämtern ist HR ebenfalls nah an der oberen Führungsebene dran (teilweise auch in den GL-Sitzungen vertreten) und wird bei wichtigen Entscheiden einbezogen.

3.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Im Team HR FD findet ein wöchentlicher Austausch statt, eine Woche eine Abteilungs-/Teamsitzung, in der anderen Wochen ein Thementank, in welchem aktuelle Projekte bearbeitet und Themen diskutiert werden.

Die Geschäftsleitung des Personalamts trifft sich alle 2 Wochen.

Als zentrales Koordinationsgremium über alle Direktionen fungiert die HR-Konferenz (HRK). Unter der Führung der Leiterin des Personalamts haben darin die Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei Einsitz. Dieses Gremium tagt monatlich und trifft sich darüber hinaus für Projektsitzungen und vertiefte strategische Themen.

3.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Für das HR FD werden jeweils Jahresziele definiert. Im Grundsatz besteht das oberste Ziel des HRM in der Unterstützung der Vorgesetzten

3.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die Leiterin HR FD hat für ihr eigenes Team sowohl die fachliche als auch disziplinarische Führungsverantwortung. Das Team Shared Services FD ist ihr nicht unterstellt.

3.1.4 Rollen

3.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die Finanzdirektion verfügt über kein HR-Geschäftsmodell.

3.1.4.2 Rollen

Im HR der Finanzdirektion werden folgende HR-Rollen unterschieden:

- Leitung HRM
- Leitung HR-Beratung
- HR-Bereichsleitung

Die Stellen Koordination Case Management und Employer Branding ist zwar organisatorisch beim HR FD angesiedelt, ist aber aus Sicht der Analyse dem Personalamt zuzuordnen, da vorwiegend HR-Aufgaben für den ganzen Kanton wahrgenommen werden.

Im Team Shared Services FD werden folgenden HR-Rollen unterschieden:

- Teamleitung Service Center FD
- Fachspezialist/in Service Center FD

3.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben (nicht abschliessend), welche die jeweiligen Rollen wahrnehmen, sind:

Leitung HRM

- Personelle und fachliche Leitung der Organisationseinheit HRM.
- Sicherstellen von einheitlichen Personalprozessen und Weisungen in allen Ämtern.
- Auswertung Kommunikation relevanter Führungskennzahlen der Finanzdirektion.
- Sicherstellung eines korrekten und einheitlichen Vollzugs des Personalrechts innerhalb der Finanzdirektion.
- HR-Information und -Kommunikation in der Finanzdirektion.
- Mitarbeit/Leitung von direktionsinternen und direktionsübergreifenden Projekten und Vertretung der FD in Arbeitsgruppen, HRK etc.

Leitung HR-Beratung

- Personelle und fachliche Leitung der Organisationseinheit HR-Beratung.
- Definition und Weiterentwicklung von HR-Prozessen in der Finanzdirektion.
- Sicherstellung eines korrekten und einheitlichen Vollzugs des Personalrechts innerhalb der Finanzdirektion.
- Mitarbeit/Leitung von direktionsinternen Projekten und Vertretung der Finanzdirektion in Arbeitsgruppen.
- Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten in allen operativen HR-Fragen.

HR-Bereichsleitung

- Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten entlang der HR-Prozesse.

Teamleitung Shared Services FD

- Personelle und fachliche Leitung der Organisationseinheit Shared Services FD.
- Weitere Aufgaben analog Fachspezialist/in Shared Services FD.

Fachspezialist/in Shared Services FD

- Kontrollarbeiten im Bereich Payroll (z. B. Verfügungen, Anstellungen und Zahlungen/Bank-, Adress- und Zivilstandsänderungen/Unfallmeldungen etc.).
- Berechnungen im Bereich Payroll (z. B. Lohnnachgenüsse/Lohnkürzungen im Rahmen der Lohnfortzahlung, LAZ-Bezügen etc.).

- First-Level Support PULS für Personaldienste und Auskünfte an Lohnbezüger.
- Selbstständige Erledigung der gesamten Personaladministration von der Rekrutierung bis zum Austritt inklusive Mutationen im Personalinformationssystem SAP HCM.
- Mitarbeit bei direktions- oder amtsübergreifenden Personalprozessen und bei Projekten sowie die Erstellung der dazugehörigen Formulare und Informationen.
- Schriftliche und mündliche Auskunftserteilung an Linienverantwortliche, Mitarbeitende und externe Stellen in sämtlichen personellen Belangen.

3.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch aktuell.

3.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcenbetrachtung bezieht sich auf die Organisationseinheit HR FD und die Organisationseinheit Shared Services FD.

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1	Leitung HRM
HR-Business Partner/ HR-Beratung	6	Leitung HR-Beratung und HR-Bereichsleitung
HR-Kompetenzzentrum		
HR-Services/HR-Administration	3.6	Teamleitung Service Center FD und Fachspezialist/in Service Center FD inkl. Payroll
Weitere		
Total	**10.6**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

3.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Gemäss Einschätzung der Gesprächspartnerin werden die definierten Rollen im Arbeitsalltag grundsätzlich gelebt (Wert 4 – 5 auf einer Skala 1 bis 6). Am meisten Luft nach oben habe es bei der Rolle HR-Bereichsleitung im Sinne von Business Partnern.

3.1.5 Kunden

3.1.5.1 Kundengruppen

Die folgende Abbildung (Quelle: Inputreferat HRM des Begrüssungsanlasses) fasst die Kundengruppen von HR FD zusammen.

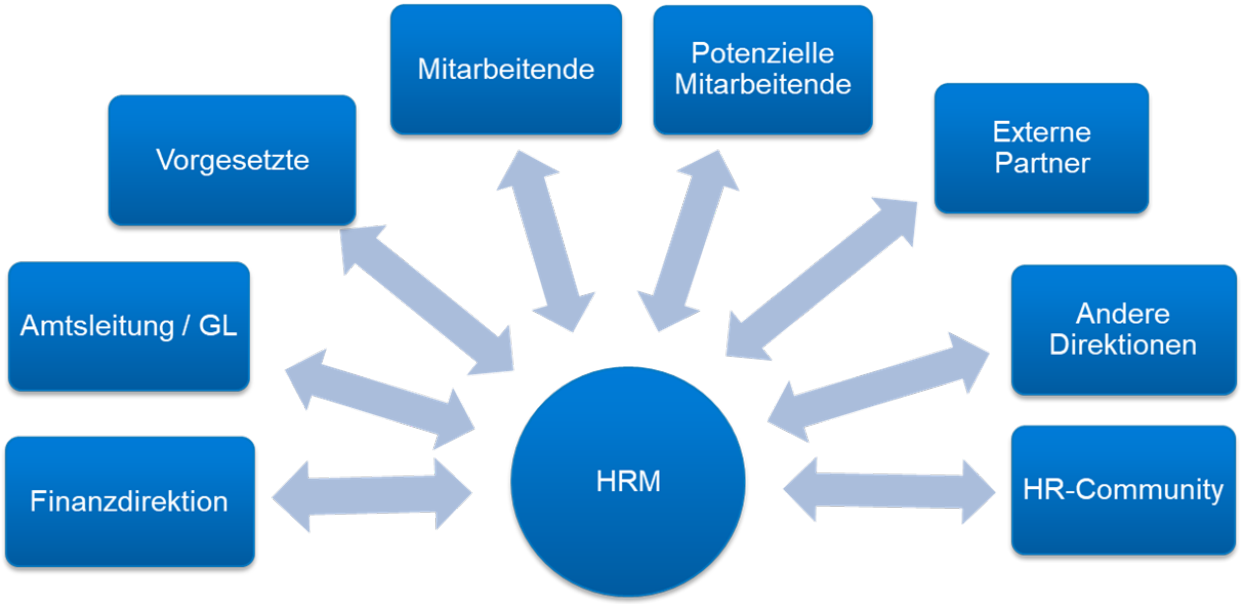


Abbildung 35: Kundengruppen HR FD

3.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden auf individueller Ebene abgeholt. Systematische Erhebungen finden nicht statt.

3.1.5.3 Ansprechpartner

Die Ansprechperson für die Amtsleitungen ist die Leitung HRM und für die Vorgesetzten die HR-Bereichsleitungen.

3.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird mit einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6) eingestuft. Die Interviewpartnerin ergänzt, dass die Einschätzung auch mit der Definition von Kundenorientierung zusammenhängt. Es bestehen unterschiedliche Auslegungen zur Kundenorientierung.

3.1.6 Leistungen

3.1.6.1 Entwicklungsstand

Die Einschätzungen bezüglich Entwicklungsstand (auf einer Skala von 1 bis 6) beziehen sich auf die Organisationseinheit HR FD. Die Einschätzung zu den HR-Leistungen des Personalamts als Ganzes findet sich in einem separaten Kapitel.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Teilweise	- Sozialpartnerschaft macht das Personalamt. - Controlling ist auch nicht in der Verantwortung des HRM FD. - Prozessdefinition wird viel gemacht.	
Personalplanung	Ja		2 (eher wenig)
Personalmarketing und -gewinnung	Ja		4
Personalbetreuung	Ja		5

Teilbereich (Fortsetzung)	existent	Bemerkungen	Stand*
Personalbeurteilung	Ja		4
Personalentlöhnung	Ja		3 (eher administrativ)
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja		3
Personaltrennung	Ja		5
Personaladministration	Ja	Bspw. Zeugnisse werden noch durch HRM FD redigiert (fällt weg per 1.1.21)	
HR-IT	Nein		

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

3.1.6.2 Best Practice

Best-Practice gibt es gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin vor allem im Bereich Prozesse. Die erarbeiteten Prozesse – nachdem diese abgenommen wurden – könnten ggf. anderen Organisationseinheiten ebenfalls dienen. Das zweite in diesem Zusammengang genannte Thema ist die Umsetzung des Case Managements in der FD.

3.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

3.1.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse sind neu abgebildet und müssen noch vom Steuerungsausschuss abgenommen werden.

3.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Personalbeauftragte beurteilt den Entwicklungsstand der Prozessdokumentation mit einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Es wird allerdings angefügt, dass diese noch nicht gelebt werden, da sie neu erarbeitet wurden.

3.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme der Finanzdirektion auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung	Bemerkungen
Rekrutierung	Refline	Die meisten Direktionen arbeiten mit Refline – mit unterschiedlichen Konfigurationen.
HR-Info Portal (für Vorgesetzte)	SAP Fiori	Kantonsweites Tool
eDossier	SAP	Die Pilotdurchführung hat in der Finanzdirektion stattgefunden.
Tool für Anmeldungen für kompent		Der Vorgesetzte kann Anmeldungen absegnen

3.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- ESS/MSS
- Digitale Unterschrift
- eLohnabrechnungen
- HR-Rolle beim Infoportal
- Zeitwirtschaft (einheitliches Tool)
- Generelle Einführung Workflows

Gemäss der Gesprächspartnerin hätten diverse HR-Prozesse Potenzial für IT-Unterstützung.

3.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Der Grossteil der HR-Instrument ist im Internet («Arbeiten beim Kanton ZH»/«Für HR-Profis») aufgeschaltet. Im Intranet sind noch weitere FD-spezifische Formulare und Checklisten aufgeschaltet.

3.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Entwicklungsstand der HR-Instrumente wird im Gespräch mit einem Wert von 3 (auf einer Skala von 1 bis 6) eingestuft.

3.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

3.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Nähe zum Kunden
- Gutes Fach-Know-how und Expertise
- Wille zur Weiterentwicklung ist vorhanden

3.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Rollenschärfung (Definition Kernaufgabe) und Entwicklung hin zum eigentlichen Business-Partner.
- Einstellung zu positiver Zukunft: man bringt Groove von Vergangenheit nicht weg. Drei Standorte sind nicht ideal dafür. Eine örtliche Zusammenlegung wurde immer wieder geprüft, aber die Platzverhältnisse lassen es nicht sinnvoll zu.

3.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit

Als wichtigste Stärke des Personalamts wird folgender Aspekte genannt:

- Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit der Direktionen/HRK wird folgende Stärke hervorgehoben:

- Eine Vertrauenskultur ist entstanden und die Zusammenarbeit funktioniert sehr gut.
- Ein offener Austausch wird gepflegt.

3.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden auf Stufe Personalamt die folgenden Aspekte identifiziert:

- Ausbau qualitativer und quantitativer Ressourcen.
- Mehr Stabilität bei den Mitarbeitenden im Personalamt, die nach Aussen auftreten.
- Stärkung des Commitment gegenüber HR auf oberster Führungsebene der Finanzdirektion.
- Personalgesetz nimmt sehr viel Raum in der HR-Arbeit ein. HR könnte noch dynamischer werden.

3.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Grundsätzlich einen Überblick über die HR-Prozesse (inkl. Teilprozessen) und HR-Rollen im Kanton wäre sinnvoll.
- Bei einigen HR-Prozessen besteht Harmonisierungspotenzial.

3.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- Massengeschäfte wie z. B. Zeugnisse, Verfügungen, Unfallmeldungen, usw..

3.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll stärker dezentralisiert abgehandelt werden sollten, werden keine genannt. Es wird aber erwähnt, dass es wichtig ist, dass die Business Partner dezentral bleiben und «vor Ort» sind.

3.1.9 Schlussbemerkungen

Im Rahmen der Schlussbemerkungen wird hervorgehoben, dass der Informationsfluss innerhalb der HR-Community verbessert werden sollte.

3.2 Personalamt

3.2.1 Organisation (Struktur)

Das Personalamt nimmt HR-Aufgaben für den ganzen Kanton wahr. Das Personalamt stellt HR-Grundlagen zur Verfügung und unterstützt die Direktionen in der HR-Arbeit. Gemäss Personalgesetz wirkt das Personalamt auf den rechtsgleichen und einheitlichen Vollzug des Personalrechts der Gesamtverwaltung hin.

Im Rahmen des Interviews mit der Chefin Personalamt liegt der Fokus hauptsächlich auf der Sichtweise des gesamten Kantons. Im Rahmen des Gesprächs mit der Personalbeauftragten der Finanzdirektion steht die Ebene Finanzdirektion im Vordergrund.

3.2.1.1 Detailstruktur

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie das Personalamt organisiert ist.

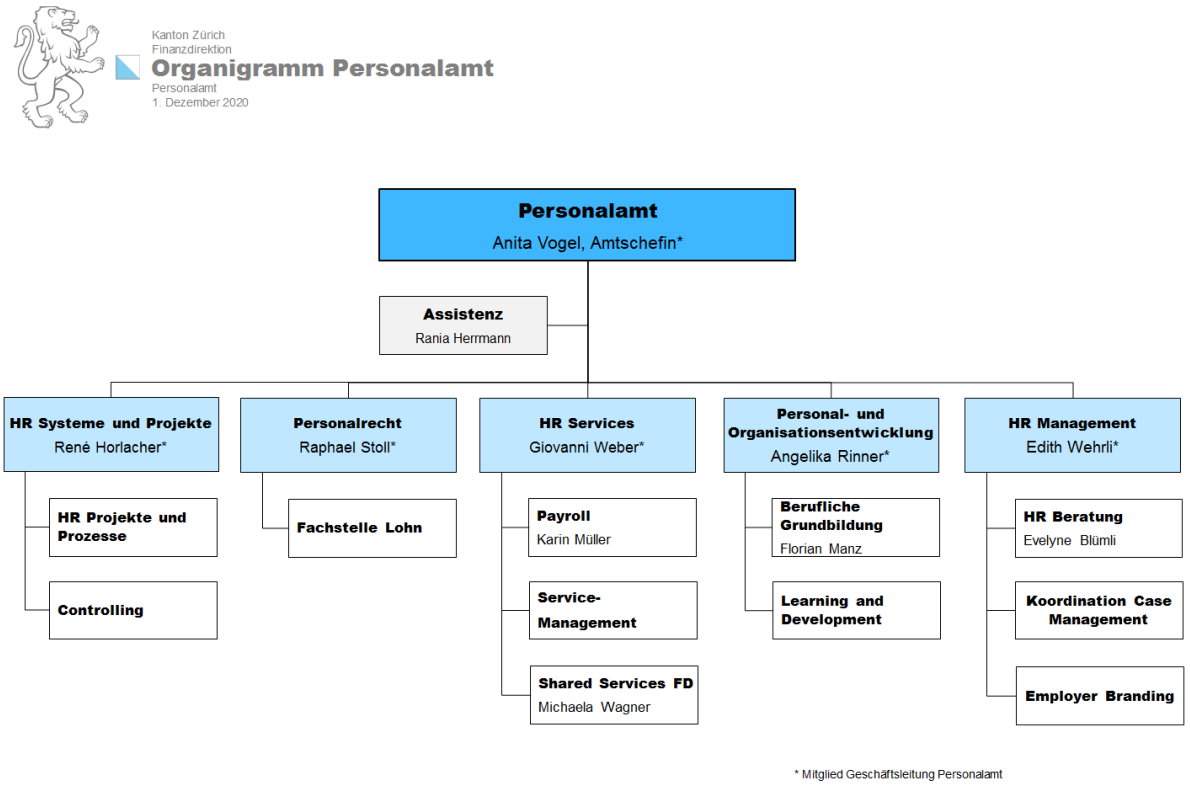


Abbildung 36: Organisation Personalamt (ab Dezember 2020)

3.2.1.2 Rahmenstruktur

Das Personalamt ist Teil der Finanzdirektion. Im nachfolgenden Organigramm der Finanzdirektion ist ersichtlich, wo das Personalamt angesiedelt ist.

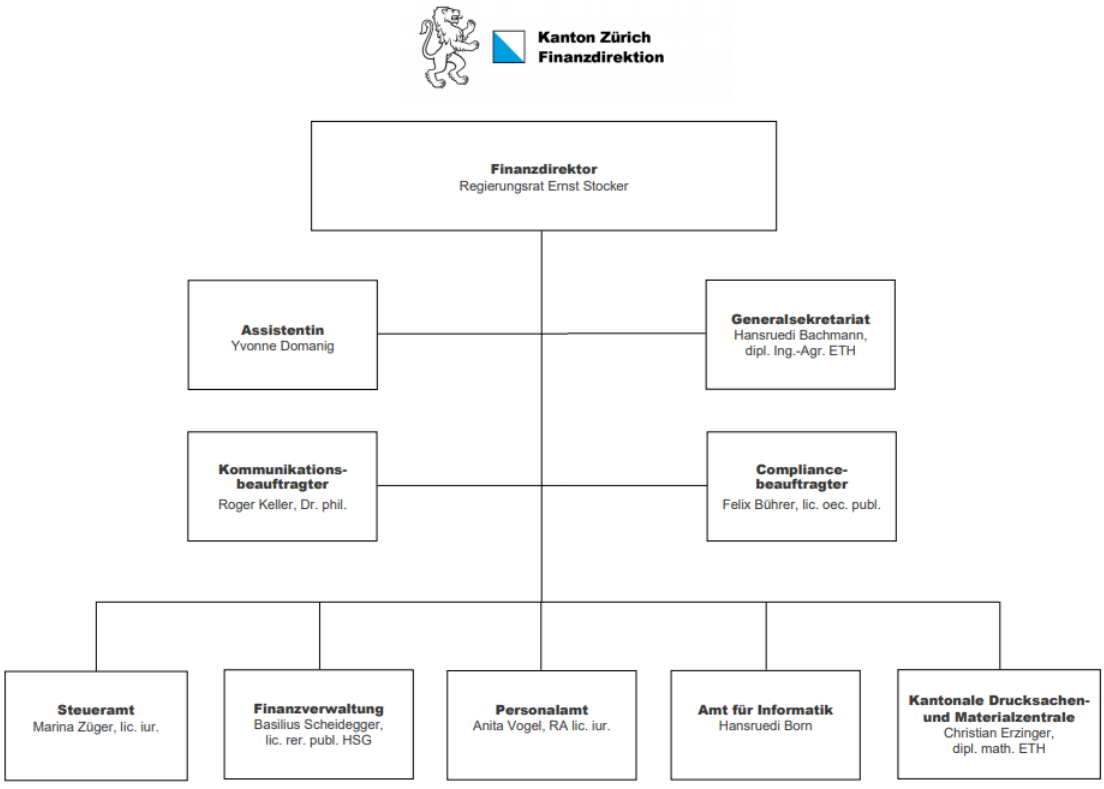


Abbildung 37: Organisation Finanzdirektion

3.2.1.3 Ressourcen

Im Personalamt sind insgesamt 44 Personen mit 38.8 FTE tätig.

Für das Personalamt wird kein HR-Quotient berechnet, da dieses vorwiegend Arbeiten für den ganzen Kanton macht. Diese Zahl wäre wenig aussagekräftig und nicht vergleichbar mit den Quotienten der Direktionen. Die HR-Ressourcen des Personalamtes werden entsprechend deren Anteil an den Anstellungsverhältnissen auf die Direktionen bzw. die Staatskanzlei umgelegt.

Details zu Ressourcen der Organisationseinheiten HR-Beratung und Shared Services FD (inkl. HR-Quotient FD) finden sich im separaten Kapitel.

3.2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Innerhalb der Finanzdirektion ist die Akzeptanz des Personalamtes gemäss Einschätzung der Gesprächspartnerin je nach Amt unterschiedlich (Wert 3 – 5 auf einer Skala von 1 - 6).

Auf Ebene Kanton hängt die Akzeptanz vom Thema ab (Wert 4 – 5 auf einer Skala von 1 – 6). Bezüglich Payroll ist die Akzeptanz bspw. sehr hoch. Mit Themen bezüglich Personalentwicklung gelangen hingegen wenig Anfragen an das Personalamt. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass das Personalamt kantonsweit wahrgenommen wird und bei wichtigen Entscheiden auch im Regierungsrat angehört wird.

3.2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Der Aufgabenbereich des Personalamtes lässt sich nicht mit den anderen HR-Organisationen vergleichen.

Die Stellen Leitung und Betriebsmitarbeiter/in Bildungszentrum (1.6 FTE) können allerdings als HR-fremd bezeichnet werden.

3.2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Beim Personalamt werden keine Aufgaben outgesourct.

3.2.2 Strategie/Politik

3.2.2.1 Grundsatzdokumente

Als Grundsatzdokument zum HR sind insbesondere die beiden Regierungsratsbeschlüsse Nrn. 907/2019 und 1170/2019 zu nennen.

3.2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die Aufgaben des Personalamts sind teilweise im Personalrecht festgelegt und teilweise historisch gewachsen. Die HR-Strategie wird vom Regierungsrat festgelegt und durch das Personalamt zusammen mit den Direktionen erarbeitet.

3.2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Im PA sind eine Vision, Entwicklungsrichtungen und Führungsgrundsätze festgelegt.

Bereits vor einigen Jahren wurden sogenannte Kernwerte für den Kanton definiert, welche nach wie vor in Anwendung sind (bspw. auf der Website unter «Arbeiten beim Kanton»).

3.2.3 Governance

3.2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Auf Ebene Personalamt ist die Leiterin des HR FD in der Geschäftsleitung vertreten.

Auf Ebene Finanzdirektion ist die Chefin Personalamt in der Geschäftsleitung FD vertreten.

Auf Ebene Kanton ist die Chefin Personalamt die Ansprechperson für den Regierungsrat und die Direktionen, wenn es um HR-Fragen geht. Das Personalamt wird bei Entscheiden um eine Meinungsäusserung gefragt.

3.2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Geschäftsleitung des Personalamts trifft sich alle 2 Wochen.

Im Rahmen des Change Prozesses des Personalamtes finden Workshops statt mit der Geschäftsleitung und der nächsten Führungsebene.

Als zentrales Koordinationsgremium über alle Direktionen fungiert die HR-Konferenz (HRK). Unter der Führung der Chefin des Personalamts haben darin die Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei Einsitz. Dieses Gremium tagt monatlich und trifft sich darüber hinaus für Projektsitzungen und vertiefte strategische Themen.

3.2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Es gibt keine direktionsübergreifend definierten Grundanforderungen an die HR-Leistungen. Die Personalstrategie wird unter der Leitung des PA durch die HRK erarbeitet und vom Regierungsrat verabschiedet. Im Übrigen sind die Direktionen/Verwaltungseinheiten autonom in der Festlegung von eigenen Zielsetzungen.

3.2.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die Finanzdirektion und das Personalamt haben gemäss § 148 VVO ein Weisungsrecht betreffend die rechtsgleiche Anwendung des Personalrechts. Dieses wird allerdings in der Realität relativ wenig genutzt, vielmehr wir eine gemeinsame Haltung gesucht.

Ein direktes Weisungsrecht gegenüber den HR-Bereichen in den Verwaltungseinheiten im Einzelfall besteht dagegen nicht.

3.2.4 Rollen

3.2.4.1 HR-Geschäftsmodell

Bisher gibt es kein explizites HR-Geschäftsmodell für den Kanton Zürich.

3.2.4.2 Rollen

Im Personalamt werden folgende HR-Rollen unterschieden:

Amtsleitung

- Chefin Personalamt
- Assistenz Amtsleitung

HR-Systeme und Projekte

- Leitung HR-Systeme und Projekte
- Personalcontroller/in
- Fachspezialist/in HR-Projekte und Prozesse

Personalrecht

- Leitung Abteilung Personalrecht
- Fachstelle Lohn
- Juristische/r Sekretär/in

HR-Services

- Leitung HR-Services
- Teamleitung Payroll
- Fachspezialist/in Payroll
- Service Manager/in
- Teamleitung Shared Services FD
- Fachspezialist/in Shared Services FD

Personal- und Organisationsentwicklung

- Leitung Personal- und Organisationsentwicklung
- Leitung Berufliche Grundbildung
- Fachverantwortliche/r Berufliche Grundbildung
- Assistenz Berufliche Grundbildung
- Fachverantwortliche/r Learning und Development
- Koordination Learning und Development
- Leitung Bildungszentrum
- Betriebsmitarbeiter/in Bildungszentrum

HR-Management

- Leitung HR-Management
- Employer Branding
- Koordination Case Management
- Leitung HR-Beratung
- HR-Bereichsleitung

3.2.4.3 Aufgaben des Personalamts

Es würde den Rahmen dieses Berichtes sprengen, wenn auf jede einzelne Rolle des Personalamts eingegangen würde. Daher werden die wichtigsten Aufgaben (nicht abschliessend) nach Abteilung aufgeführt.

HR-Systeme und Prozesse
HR-Projekte und Prozesse

- Die genaue Aufgabenbeschreibung ist in Klärung.

Personalcontrolling

- Rechnungswesen/Controlling Personalamt
- Budget/KEF/Geschäftsbericht
- Personalcontrolling Finanzdirektion
- Personalführungskennzahlen
- Personalcontrolling Kanton
- KEF-Richtlinien zum Personalwesen
- Prüfen Ersteingaben KEF betr. Personalplanung
- Personal- und Lohnstatistik

Abteilung Personalrecht
Kompetenzzentrum Personalrecht

- Weiterentwicklung Personalrecht
- Rechtsauskünfte

- Nachführung und Weiterentwicklung des Handbuchs Personalrecht
- Mitberichte in personalrechtlichen Rekursverfahren
- Prüfen aller Personalgeschäfte des Regierungsrates
- Erteilen von Einvernehmen gemäss Vorgaben Personalgesetz

Fachstelle Lohn

- Pflege und Nachführung des kantonalen Lohnsystems
- Nachführung und Weiterentwicklung des Handbuchs vereinfachte Funktionsanalyse
- Genehmigen von Stellenumwandlungen (LK 17-23) und Einreihung von neuen Stellen für den ganzen Kanton

HR-Services

Lohnadministration (Zahlstelle 1)

- Kontrolle und Freigabe von Verfügungen, Anweisungen in SAP HCM
- Durchführung vereinfachtes Verfahren betr. Familienzulage

Lohnverarbeitung (Konsolidierungskreise 1 und 2)

- Durchführen des monatlichen Lohnlaufs
- Übergabe der Lohndaten an das Finanzsystem
- Jahresendverarbeitung

Abwicklung von Sozialversicherungen und Quellensteuer

- UVG (Unfalltagegeld AXA/SUVA) und SVA (MSE/EO)
- BVK
- Quellensteuer

SAP HCM

- Fachlicher 2nd Level Support End-User und Testing-Support Verwaltungseinheiten

Shared Services FD

- Personal- und Lohnadministration für die FD

Personal- und Organisationsentwicklung

Verwaltungsinterne Weiterbildung

- Bereitstellung, Durchführung und Administration von verwaltungsspezifischen Weiterbildungsangeboten

Führungsentwicklung

- Bereitstellung, Durchführung und Administration von Programmen
- Führungskräfteentwicklung aller Kaderstufen

Berufliche Grundbildung

- Rekrutierung und Betreuung KV-Lernende
- Rekrutierung und Betreuung ICT-Lernende
- Kanton ZH als Lehrbetrieb: Koordination aller Berufe

- Geschäftsstelle OV-AP

HR-Management
Strategisches und operatives HR, zentral für die Finanzdirektion

- Beratung und Unterstützung der Vorgesetzen
- Definition und Weiterentwicklung der HR-Prozesse in der Finanzdirektion
- Sicherstellen des korrekten und einheitlichen Vollzugs der Personalrechts
- Koordination von Case Management-Fällen

Koordination Case Management

- Sicherstellen der einheitlichen, qualitativ hochstehenden Durchführung von Case Management in der kantonalen Verwaltung
- Qualitätskontrolle der Anbieter von Case Management

3.2.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch grösstenteils aktuell.

3.2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkung
HR-Leitung inkl. Ass.	2.7	Amtsleitung
HR-Business Partner/ HR-Beratung	10.18	Service Management (40% der FTE), Leitung Berufliche Grundbildung (60% der FTE), Fachverantwortliche/r und Assistenz Berufliche Grundbildung (30% der FTE), Leitung HRM, Leitung HR-Beratung, HR-Bereichsleitung,
HR-Kompetenzzentrum	22.15	HR-Systeme und Projekte, Personalrecht, Koordination Case Management, Employer Branding, Leitung HR-Services (70% der FTE), Payroll (70% der FTE), Leitung POE, Leitung Berufliche Grundbildung (40% der FTE), Fachverantwortliche/r Learning und Development
HR-Services/HR-Administration	11.87	Leitung HR-Services (30% der FTE), Payroll (30% der FTE), Service Management (60% der FTE), Shared Services FD, Fachverantwortliche/r und Assistenz Berufliche Grundbildung (70% der FTE), Koordination Learning und Development
Weitere	1.6	Leitung und Betriebsmitarbeiter/in Bildungszentrum (HR-fremde Tätigkeit)
Total	**48.5**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

3.2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Gemäss Einschätzung der Gesprächspartnerin werden die definierten Rollen im Arbeitsalltag grösstenteils gelebt (Wert 5 auf einer Skala 1 bis 6).

3.2.5 Kunden

3.2.5.1 Kundengruppen

Grundsätzlich zählen die Mitarbeitenden, die Vorgesetzten, das HR, die Direktionen, die Ämter und der Regierungsrat zu den Kundengruppen des Personalamtes.

3.2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden auf verschiedenen Ebenen abgeholt (Fachgruppen, HRK, Verwaltungseinheiten etc.). Systematische Erhebungen finden aber nicht statt.

3.2.5.3 Ansprechpartner

Auf Ebene des HR-Kanton ist die Chefin PA Ansprechperson für den Regierungsrat (über die Finanzdirektion) und die HR-Leitungen der Direktionen/Staatskanzlei. Auf Ebene HR FD ist die Leitung HRM Ansprechperson für die Amtsleitungen FD.

Je nach Thema gehen die Mitarbeitenden, Vorgesetzten und HR der Direktionen direkt auf die Fachspezialisten/innen (z. B. Payroll, Personalrecht) zu.

3.2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung des Personalamts wird mit einem Wert von 4 - 6 (auf einer Skala von 1 bis 6) eingestuft.

3.2.6 Leistungen

3.2.6.1 Entwicklungsstand

Ein gemeinsames Zielbild bezüglich der Leistungen des Personalamts wird im Rahmen des Projekts HR-Geschäftsmodell erst noch erarbeitet. Daher macht eine Einschätzung bezüglich Entwicklungsstand der Leistungen zum aktuellen Zeitpunkt wenig Sinn.

3.2.6.2 Best Practice

Als Best-Practice kann gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin vor allem das Know-how im Bereich Personalrecht und der Lohnverarbeitung bezeichnet werden. Weitere in diesem Zusammenhang genannte Themen sind die Definition von HR-Prozessen und Führungskurse.

3.2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

3.2.7.1 Prozessdokumentation für den Kanton

Die Schnittstellen mit den Verwaltungseinheiten sind in den Prozessen HRM und Payroll abgebildet. Weitere Prozessdokumentationen für den Kanton sind nicht Aufgabe des PA.

3.2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Der Entwicklungsstand der Prozessdokumentation wird mit einem Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6) beurteilt.

3.2.7.3 IT-gestützte Prozesse für den Kanton

Kantonsapplikation sind aktuell SAP HCM, eDossier, HR-Infoportal und Kompent (LMS). Es gibt zusätzlich diverse Tools, die von mehreren Verwaltungseinheiten verwendet werden. Hier hat das PA aktuell keine Koordinationsaufgabe. Workflows gibt es kaum, die Prozesse werden in den Verwaltungseinheiten unterschiedlich gelebt.

3.2.7.4 Künftige IT-Unterstützung für den Kanton (Kantonsapplikationen)

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Eintrittsprozess/Onboarding
- Leistungsbeurteilung
- Digitale Unterschrift
- Talentmanagement (Möglichkeit schaffen, kantonsübergreifend auf Talente zugreifen zu können).

3.2.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Das Personalamt stellt diverse einheitliche Formulare zur Verfügung, in den Bereichen: Persönliche Angaben, Personalgewinnung, Leistungsbeurteilung, Entlöhnung und Zusatzleistung, Gesundheitsmanagement, Trennungsmanagement.

Im Handbuch Personalrecht sind Weisungen, Richtlinien, Merkblätter etc. im ganzen Bereich des kantonalen Personalrechts auf dem Internet veröffentlicht.

3.2.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Entwicklungsstand der HR-Instrumente in Bezug auf Digitalisierung von Prozessen, Workflows etc. wird im Gespräch sowohl für die Ebene Personalamt als auch für die Ebene Kanton mit einem Wert von 2 (auf einer Skala von 1 bis 6) eingestuft.

3.2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

3.2.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Hoch motivierte und gute Mitarbeitende.
- Breites Fach-Know-how und Expertise.

3.2.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert.

- Digitalisierung der Prozesse.

3.2.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Hoch motivierte und gute Mitarbeitende.
- Gutes Fach-Know-how und Expertise (auch für modernes HR, muss für den ganzen Kanton nutzbar gemacht werden).

3.2.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Viel des vorhandenen Know-hows wird vorwiegend für die Ämter und Direktionen eingesetzt. Es braucht generell mehr Kantonssicht.
- Zu wenig Austausch auf den verschiedenen Ebenen. Synergien müssen nutzbar gemacht werden.

- Die Linie hat zu wenig Kenntnis darüber, welchen Mehrwert HR bringen kann.

3.2.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Massengeschäfte wie z. B. Personaladministration.
- Teilweise auch Prozesse in der HR-Beratung wie z. B. Anwesenheitsmanagement (ist bei allen Funktionen gleich), Gesundheitsgespräche, Dienstaltersgeschenk.
- IT-gestützte Prozesse.

3.2.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- Massengeschäfte könnten auf Ebene Kanton zentralisiert werden.
- Prozesse der HR-Beratung könnten auf Ebene Direktion zentralisiert werden.

3.2.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Aufgrund der extrem dezentral organisierten HR-Arbeit im Kanton werden keine Bereiche genannt, wo HR-Themen sinnvoll stärker dezentralisiert abgehandelt werden sollten.

3.2.9 Schlussbemerkungen

Im Rahmen der Schlussbemerkungen wird hervorgehoben, dass das Bewusstsein gestärkt werden sollte, dass alle vom Kanton Zürich angestellt sind. Das Interesse vom gesamten Kanton als Arbeitgeber sollte mehr in den Fokus gerückt werden.

4 Volkswirtschaftsdirektion

4.1 Volkswirtschaftsdirektion

4.1.1 Organisation (Struktur)

Die Volkswirtschaftsdirektion ist geprägt von der sehr unterschiedlichen Grösse seiner Ämter. Das AWA ist mit Abstand das grösste Amt mit 761 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 116 sowie Angaben der HR-Leitung VD vom 24.11.2020). Das Amt für Verkehr mit 60 Anstellungsverhältnissen und der ZVV mit 42 Anstellungen sind viel kleiner. Dementsprechend ist das HR sehr dezentral organisiert. Das Generalsekretariat der VD, wo auch das HR der Direktion angesiedelt ist, umfasst 20 Anstellungsverhältnisse. Bei der ALK sind 147 Personen angestellt.

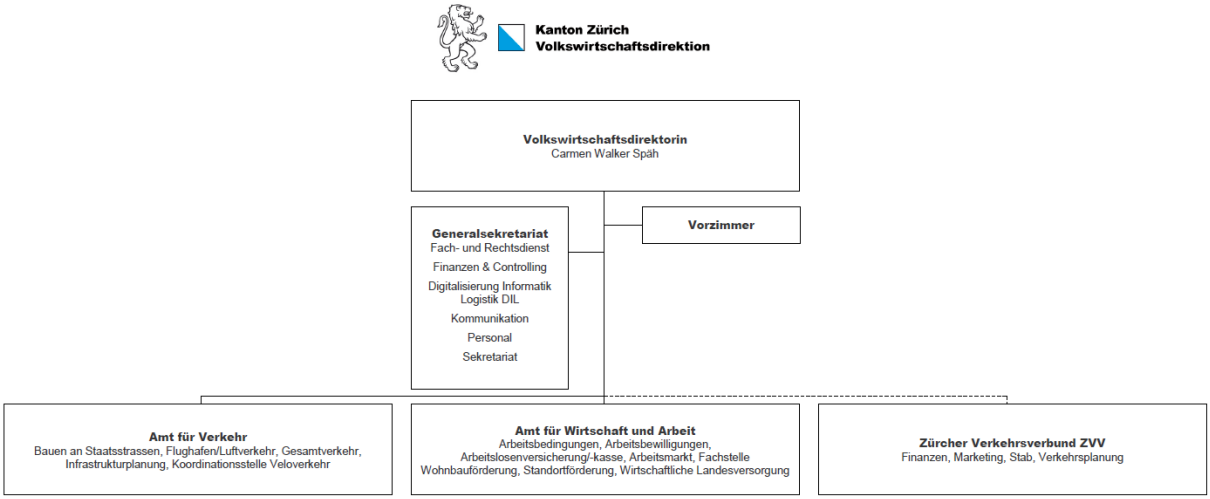


Abbildung 38: Organigramm VD

4.1.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR der VD in das Generalsekretariat eingebunden ist.

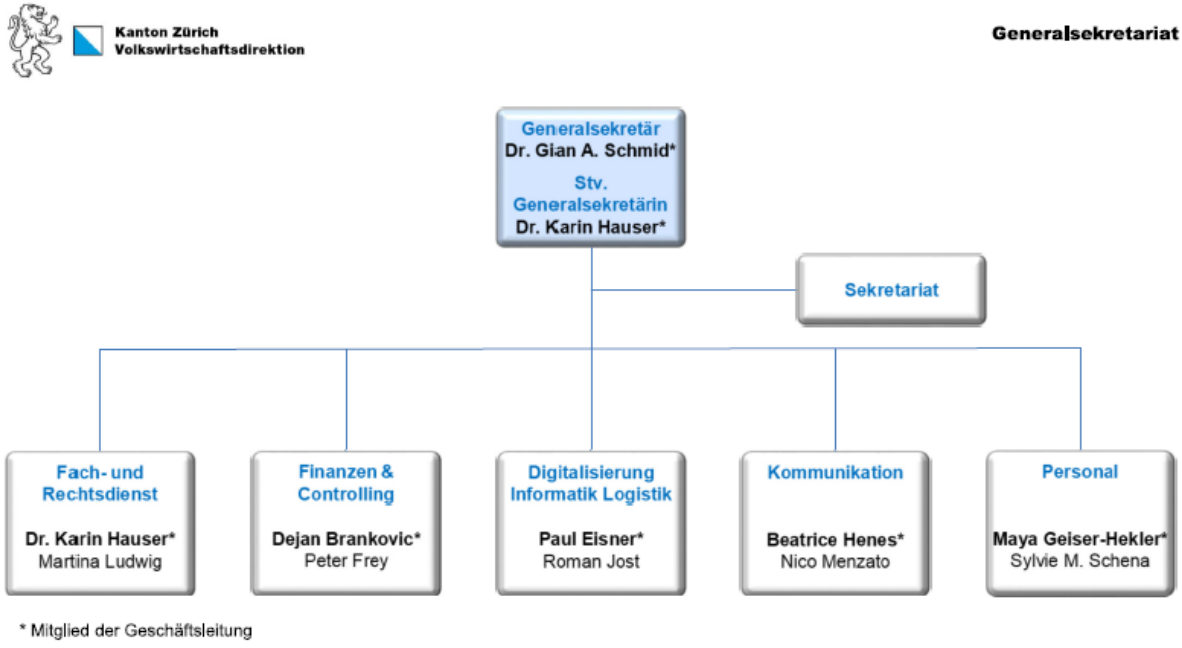


Abbildung 39: Organisation HR Direktion VD

4.1.1.2 Rahmenstruktur

Die HR-Leiterin der VD ist dem Generalsekretär unterstellt und ist Mitglied des Führungsgremiums des Generalsekretariats (Geschäftsleitung). Auf Stufe Direktionsvorsteherin gibt es unter der jetzigen Leitung (Carmen Walker Späh) kein Gremium im Gegensatz zu früher, wo sich die Amtschefs, der Direktor ZVV, der Generalsekretär und die Funktionen Kommunikation und HR regelmässig trafen. Dennoch hat die HR-Leiterin direkten Zugang zur Direktionsvorsteherin, v. a. wenn es um vertrauliche Themen geht. Zudem ist die HR-Leiterin Mitglied der HR-Konferenz (HRK), wo die HR-Leiter aller Direktionen plus der Staatskanzlei unter der Führung des Personalamtes Mitglied sind.

4.1.1.3 Ressourcen

Das HR des Generalsekretariats verfügt insgesamt über 1.9 FTE (2 Headcount).

Bei ca. 20 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem theoretischen HR-Quotienten von 1:10, der aber insofern nicht relevant ist, weil das HR der Direktion Unterstützungsleistungen für die Ämter der Direktion leistet und in zahlreichen Sachgeschäften und (HR-)Projekten der kantonalen Verwaltung eingebunden ist.

4.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin liegt die Akzeptanz «ihres» HR bei den Ämtern (inkl. ZVV) und auch bei der Direktionsvorsteherin in etwa bei einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer sehr guten Zusammenarbeit entspricht. Das zeigt sich u. a. darin, dass die HR-Leiterin in allen HR-Projekten der Ämter involviert ist.

4.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Keine Wesentlichen, nur punktuelle Einzelthemen wie Kunstbeschaffung, Büro-Begrünung etc.

4.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme der zentralisierten Saläradministration nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen (z. B. Rekrutierung: Assessment) outgesourct.

4.1.2 Strategie/Politik

4.1.2.1 Grundsatzdokumente

Gibt es auf Stufe Direktion nicht. Die Ämter haben zum Teil aber solche Dokumente.

4.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Eine HR-Strategie auf Stufe Direktion existiert nicht. Die Ämter haben zum Teil aber solche Dokumente.

4.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR auf Stufe Direktion existieren nicht.

Übergeordnet und vom Regierungsrat verabschiedet gibt es allerdings die nicht HR-spezifischen Zielsetzungen der jeweiligen Direktion und Legislaturperiode.

4.1.3 Governance

4.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist nicht Teil des Leitungsteams der Direktionsvorsteherin (=oberstes Führungsgremium der Direktion), sondern ist Teil der Geschäftsleitung des Generalsekretariats und nimmt entsprechend an allen GL-Sitzungen des Generalsekretärs teil. Durch die meist vertraulichen Sachgeschäfte im Bereich HR hat die HR-Leiterin dennoch engen und guten Kontakt zur Direktionsvorsteherin.

4.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die HR-Leiterin macht mit ihrer Mitarbeiterin ad-hoc Sitzungen nach Bedarf. Alle zwei Monate leitet sie eine HR-Sitzung mit den HR-Leitern der Ämter der VD plus dem ZVV. Es gibt hierfür eine fixe Agenda mit Traktanden wie Infos aus dem Personalamt und der Direktion, Updates über übergeordnete (HR-) Projekte und über neue Standards (z. B. Verhaltenskodex).

Das HR der Direktion verfügt über keine formelle Weisungsbefugnis gegenüber dem HR der dezentralen Einheiten (Ämter, ZVV) der VD. Das zentrale HR nimmt somit eher eine fachliche Beratungs- und Koordinationsrolle innerhalb des Netzwerks wahr als eine explizite Führung. Die fachliche Führung wird somit höchstens informell und auf Basis einer guten Zusammenarbeit im Arbeitsalltag wahrgenommen.

Als zentrales Koordinationsgremium über alle Direktionen fungiert die HR-Konferenz (HRK). Unter der Führung der Leiterin des Personalamts haben darin die HR-Leiter der Direktionen und des Staatsarchivs Einsitz. Dieses Gremium tagt monatlich und trifft sich darüber hinaus für Projektsitzungen und vertiefte strategische Themen.

4.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung der HR-Ziele an den Organisationszielen erfolgt via die persönliche Zielvereinbarung der HR-Leiterin im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs. Diese werden vom Generalsekretär mit der HR-Leiterin aufgrund der Ziele, die er von der Direktionsvorsteherin erhalten hat, vereinbart oder individuell definiert. Diese wiederum hängen ab von den personalpolitischen Zielen der jeweiligen Legislaturperiode.

Die HR-Leitungen der dezentralen Einheiten (Ämter, ZVV) haben analog mit ihren jeweiligen Vorgesetzten (Amtsvorsteher, ZVV-Direktor) eine Zielvereinbarung.

4.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die HR-Leiterin der VD führt die HR-Leiter der Ämter inkl. ZVV fachlich, aber nicht disziplinarisch. Die HR-Leiterin hat eine koordinative, beratende Rolle, es geht um Austausch und Abstimmung, aber auch um die Einhaltung des Personalrechts (z. B. wer Verfügungen erlassen kann). Dazu gibt es eine Kompetenzregelung Personalgeschäfte VD.

4.1.4 Rollen

4.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die VD arbeitet nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells.

4.1.4.2 Rollen

Es gibt kein Rollenmodell. Aufgrund des kleinen Teams (2 HR-Mitarbeitende, inkl. Leitung) lässt sich das Rollenmodell auch nicht wirklich anwenden.

4.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche das HR in der Direktion VD wahrnimmt, sind:

- Beratung des obersten Kaders der Direktion inkl. der Direktionsvorsteherin
- Steuern des Employee Life Cycle des Generalsekretariats
- Weitere Aufgaben wie Projektarbeit, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung, HR-Controlling & Reporting, Stellenplan, Sicherstellen von Standards und Einhaltung des Personalrechts, Bearbeitung parlamentarischer Geschäfte, (Mit-)Berichte etc.

4.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch relativ aktuell. Bei Neubesetzungen werden diese jeweils geprüft und bei Bedarf aktualisiert.

4.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	0.33	
HR-Business Partner/HR-Beratung	0.43	HR- Leiterin: 0.33, Mitarbeiterin: 0.10
HR-Kompetenzzentrum	0.63	HR- Leiterin: 0.33, Mitarbeiterin: 0.30
HR-Services/HR-Administration	0.50	Mitarbeiterin: 0.50
Weitere		
Total	**1.9**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

4.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da es keine allgemeingültig definierten Rollen gibt und aufgrund der kleinen Teamgrösse auch keine Rollenzuteilung möglich ist, lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

4.1.5 Kunden

4.1.5.1 Kundengruppen

Die Kunden des HR auf Stufe VD sind die Direktionsvorsteherin, die GL-Mitglieder und Mitarbeitenden des Generalsekretariats, die Amtschefs inkl. ZVV-Direktor, die Personalleiterinnen und Personalleiter und HR-Mitarbeitenden der Ämter im VD.

4.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR jeweils Teil der Führungsgremien ist. Dies gilt sowohl auf Ebene des Generalsekretariats (Einsitz des HR) als auch bei den dezentralen Geschäftsleitungen (HR als vollwertiges Mitglied).

4.1.5.3 Ansprechpartner

Die Direktionsvorsteherin, die GL des Generalsekretariats und die Amtsvorsteher werden durch die HR-Leiterin der VD betreut und beraten.

Die Mitarbeiter des Generalsekretariats und der Personalabteilungen der Ämter (und ZVV) werden in erster Linie von der Mitarbeiterin der HR-Leiterin betreut und beraten.

4.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr gut bezeichnet, daher der Wert 5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Es wird keine systematische Kundenzufriedenheitsmessung durch das HR betrieben.

4.1.6 Leistungen

4.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der HR-Leiterin VD wie folgt eingeschätzt. Ihre Aussagen beziehen sich auf ihre zentrale HR-Einheit in der VD und nicht auf die dezentralen HR-Einheiten in den VD Ämtern und dem ZVV.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	teilweise	Personal-Marketing, Personal-Controlling	3
Personalplanung	Nein	Nicht formalisiert in einem Prozess, jedoch in regelmässigem Austausch mit GS und den GL-Mitgliedern für Nachfolgeplanung	3
Personalmarketing und -gewinnung	Teilweise	Rekrutierung mit Unterstützung Refline vorhanden Kein Employer Branding auf VD-Stufe	5
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung	Ja	Altes MAG-Formular	3
Personalentlöhnung	Ja	Starre Lohnstruktur, an Führung gekoppelt. Ermöglichung Work-Life-Balance kompensiert dies teilweise	3
Personal- und Organisationsentwicklung	Teilweise	Kein formalisierter Prozess über die individuelle MA-Weiterbildung hinaus	4
Personaltrennung	Ja	Problematik des bestehenden Personalrechts mit langen Fristen und hohen Abfindungen	3
Personaladministration	Ja	Zu wenig Digitalisierung, zu wenig Workflows, zu viele Medien-Bruchstellen	3
HR-IT	Ja	Im wesentlichen SAP	3

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

4.1.6.2 Best Practice

Best-Practice gibt es vor allem im Amt für Wirtschaft und Arbeit. Dort v. a. im Bereich Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement.

4.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

4.1.7.1 Prozessdokumentation

Es gibt keine Prozess-Landkarte. Die HR-Prozesse sind lediglich teilweise (z. B. Rekrutierung) und uneinheitlich dokumentiert. Prozesswissen ist teilweise in Checklisten dokumentiert. Es gibt keine Prozesslandkarte.

4.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die HR-Leitung der VD attestiert dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 2 (auf einer Skala von 1 bis 6).

4.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch nicht weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Zeugniserstellung	swiss+
Zeiterfassung	inova:time
HR-Info Portal	SAP Fiori
eDossier	SAP

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Zahlreiche ergänzende HR-IT-Tools sind in den dezentralen Einheiten vorhanden, diese sind nur teilweise mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden. In den kleineren Ämtern läuft auch noch viel manuell, z. B. via Excel.

4.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Employee-Self-Service, z. B. für Mutationen und Manager-Self-Service, z. B. für Lohnrunden
- Nachfolgeplanung
- Zeiterfassung ohne Medienbrüche
- Noch mehr Workflows
- Elektronische Unterschrift

4.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht über die HR-Instrumente.

4.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die HR-Leitung der VD attestiert dem Entwicklungsstand seiner HR-Instrumente einen Wert von 3 (auf einer Skala von 1 bis 6).

4.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

4.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Nähe des HR zur Linie
- Frühzeitige Involvierung in Veränderungen, welche HR betreffen
- Gute Vernetzung in der VD
- Langjähriges Know-how (HR, Kanton ZH, History)

4.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Synergien innerhalb des Kantons noch stärker nutzen und Know-how (des AWA) besser verteilen.
- Vermehrtes Nutzen von Workflows.

4.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Gemeinsames Verständnis auf der Ebene HR-Konferenz.
- Gebündelte Kraft auf Stufe HR-Leiter der Direktionen, u. a., um neue HR-Tools zu entwickeln und das Employer Branding der kantonalen Verwaltung zu verbessern.

4.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Vermehrte Digitalisierung.
- Optimierung, Einführung von State-of-the-art HR-Prozessen und unterstützenden Instrumenten.
- Verstärkung des Personalmarketings.
- Aufbau einer aktiv sich austauschenden und voneinander lernenden HR-Community.
- Budgetierung Personalkosten.

4.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Standards und gemeinsame Prozesse und Tools definieren, insbesondere für die Budgetierung und das Mitarbeitergespräch (neue MAB i. S. eines Dialogs und vermehrt zukunftsorientiert).
- Anstellungsbedingungen, welche den zukünftigen Anforderungen gerecht werden.
- HR-Instrumente, SAP und andere Tools mit dem Ziel: weniger Medienbrüche.

4.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- HR-Massengeschäft in der Administration wie Verfügungen, Berechtigung von Urlauben, Lohnfortzahlungen etc. wo Kenntnisse des Business nicht so wichtig sind.

4.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll dezentralisiert abgehandelt werden sollten, werden genannt:

- Rekrutierung und Beratung wo die Nähe zum Business relevant ist und wo zwischen den Organisationseinheiten (Ämtern) erhebliche Unterschiede bestehen.

4.1.9 Schlussbemerkungen

Die dezentrale Struktur der Volkswirtschaftsdirektion und die History, in der nur so viel zentralisiert wurde, wie minimal nötig, prägt massgeblich auch die Organisation und Zusammenarbeit des HR. Sie zeigt, wie in einem grundsätzlich hierarchisch orientierten Umfeld die Zusammenarbeit in einem Netzwerk und ohne disziplinarischen Durchgriff auf das HR der Ämter funktioniert. Sie führt dazu, dass Themen, die sinnvoll harmonisiert werden könnten und wo auch der Wille dazu durchaus vorhanden ist, es schwer haben auf dem langen Veränderungsweg zu einer einheitlichen Lösung.

4.2 Amt für Wirtschaft und Arbeit

4.2.1 Organisation (Struktur)

Die Volkswirtschaftsdirektion ist geprägt von der sehr unterschiedlichen Grösse seiner Ämter. Das AWA ist mit Abstand das grösste Amt mit 716 Anstellungsverhältnissen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 116). Die Aufgaben reichen von der Förderung des Wirtschaftsstandorts Kanton Zürich und der Vernetzung von Akteuren in wichtigen Wirtschafts-clustern über Arbeits- und Betriebsbewilligungen, den Vollzug des Arbeitsgesetzes, die öffentliche Arbeitsvermittlung und Beratung von Stellensuchenden, die Arbeitslosenversicherung und kantonale Arbeitslosenkasse bis zur Wohnbauförderung und wirtschaftlichen Landesversorgung.

Das Besondere an diesem Amt ist dessen Nähe zur Wirtschaft, d. h. zu den Unternehmen und zu den Betrieben im Kanton, zu den Arbeitnehmern, zum Arbeitsmarkt etc. Das bedeutet, dass sich die Arbeitsweise, der Rhythmus etc. des AWA an die sich rasch verändernden Lagen in der «privaten» Arbeitswelt anpassen muss.

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR des AWA in die Volkswirtschaftsdirektion eingebunden ist.

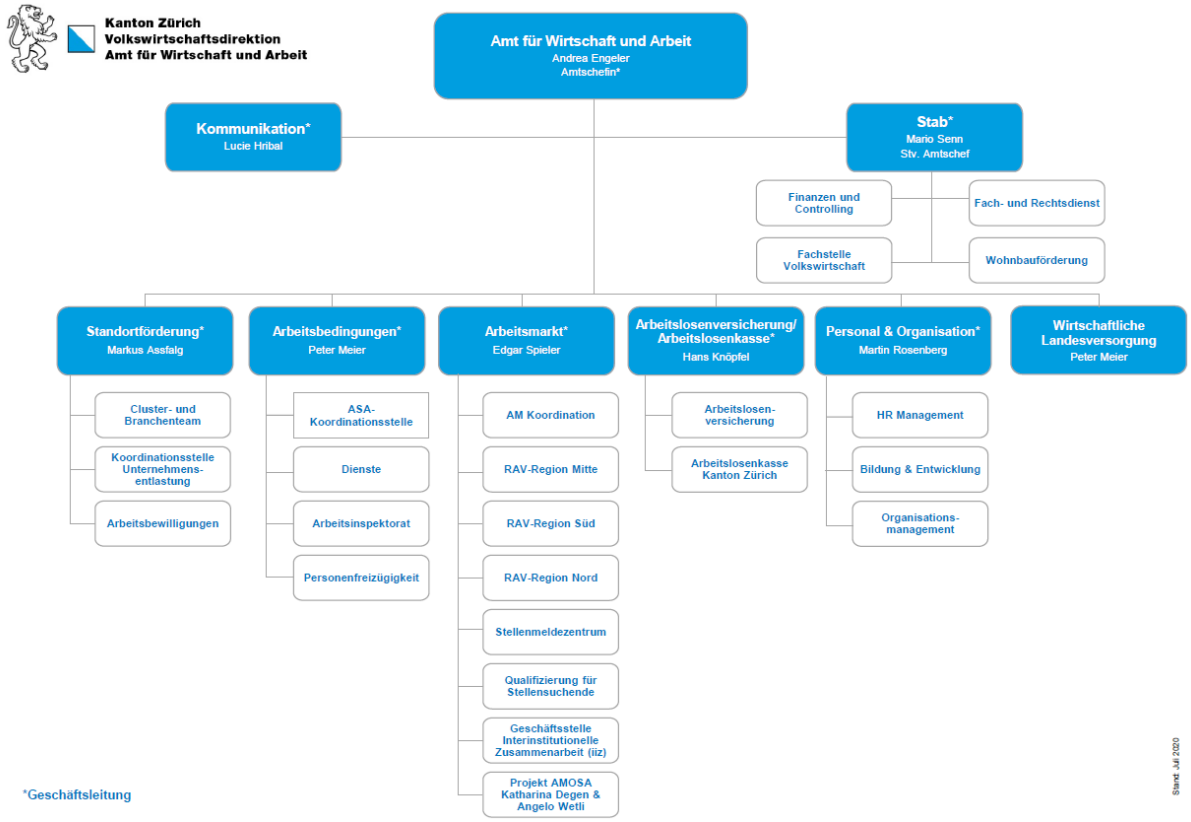


Abbildung 40: Organisation AWA

4.2.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR des AWA organisiert ist.

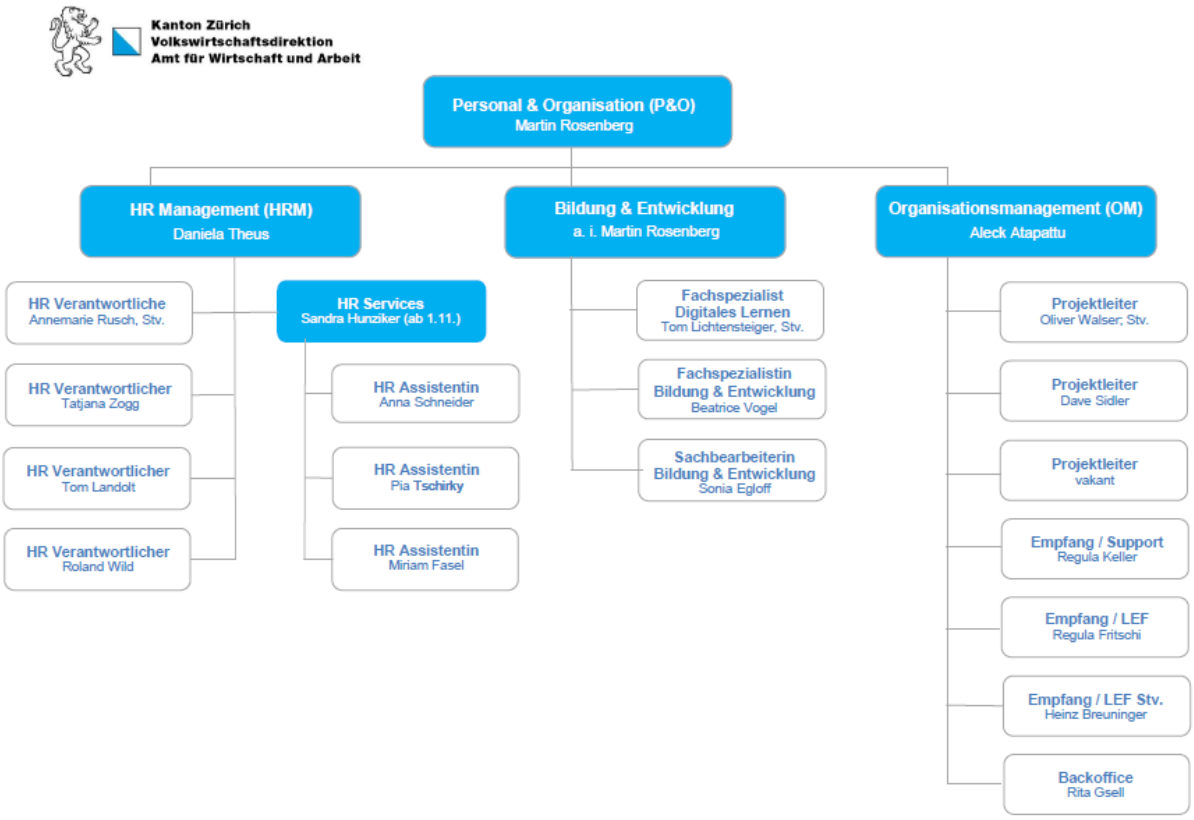


Abbildung 41: Organisation HR AWA

Das HR im AWA ist eine Linienfunktion, keine Stabsfunktion.

Die operative HR-Arbeit wird in der Abteilung HR-Management durch die HR-Verantwortlichen und der HR-Assistent/innen ausgeführt. Der besondere Stellenwert der Abteilung Bildung und Entwicklung beruht darauf, dass sie die Ausbildung der rund 500 Personalberater/innen der RAVs konzipiert, organisiert und durchführt, ein Beruf, der nicht auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden kann.

Das im Organigramm dargestellte Organisationsmanagement ist keine HR-Funktion, es geht hier nicht um Organisationsentwicklung im eigentlichen HR-Sinn, sondern hauptsächlich um logistische Aufgaben (Beschaffung, Projekte, IT & Infrastruktur, etc.). Es ist daher nicht Teil dieses Interviews.

4.2.1.2 Rahmenstruktur

Der Leiter Personal & Organisation (P&O) des AWA ist der Amtschefin unterstellt und ist Mitglied der Geschäftsleitung.

Die Abteilungsleiter/innen im Bereich P&O (HR-Management, Bildung & Entwicklung sowie Organisationsmanagement) sind dem Leiter P&O unterstellt, berichten also disziplinarisch und fachlich an den Leiter P&O des AWA.

4.2.1.3 Ressourcen

Das HR des AWA verfügt insgesamt über 12.9 FTE (14 Headcount).

Bei 761 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von. 1:59.

Stand 21.09.2020

Bereich / Abteilung Beschreibung der Anpassung	Richtposition gemäss Einreihungsplan PG	AWA-Bezeichnung	FTE	AVIG-Stellen
Personal & Organisation (P&O)	Hauptabteilungschef/in	Bereichsleiter/in (Leiter/in Personal & Organisation)	1.0	
HRM	Abteilungschef/in	Leiter/in HR Management	1.0	1.0
	Personalbereichsleiter/in	Leiter/in HR Services	1.0	
	Personalbereichsleiter/in	HR Verantwortliche/r	3.9	1.0
	Personalfachverantwortliche/r	HR Assistent/in	2.6	2.6
Total HRM			**9.5**	
PE	Abteilungschef/in	Leiter/in Bildung & Entwicklung, Stv. BL	1.0	0.1
	Adjunkt/in	Fachspezialist/in Bildung & Entwicklung	0.8	0.8
	Adjunkt/in	Fachspezialist/in Digitales Lernen	0.8	0.6
	Personalfachverantwortliche/r	Sachbearbeiter/in Bildung & Entwicklung	0.8	
Total PE			**3.4**	
Total HR (HRM und PE)	**KST: 5300 1200**		**12.9**	**6.1**

Abbildung 42: Anzahl FTEs im HR des AWA

4.2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartner liegt die Akzeptanz «ihres» HR bei Linie und Mitarbeitenden in etwa bei einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer sehr guten Zusammenarbeit entspricht. Dennoch gibt es Unterschiede von Bereich zu Bereich, in Abhängigkeit von den Linienvorgesetzten, vom HR-Verantwortlichen und vom Thema. Bei Projekten mit HR-Schwerpunkt wird HR frühzeitig involviert, nicht zuletzt deshalb, weil die Projekte meistens mit personalrechtlichen Fragestellungen verknüpft sind.

4.2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Wie unter 4.2.1.1 dargelegt, gehört die Abteilung Organisationsmanagement (OM) mit den 7 Mitarbeitenden nicht zum HR des AWA. Wegen der Nähe und den Schnittstellen zu HR ist aber die Eingliederung in den Bereich P&O in Ordnung. Die Abt. OM ist als Service- und Querschnitt-Abteilung u. a. verantwortlich für Empfang, Telefonie, die gesamte Beschaffung, Gebäude/Büro-Planung, -Bezüge und -Umzüge, für die Zeitwirtschaft und mit den Business Analysten u. a. für Projekte sowie die Einführung neuer Fachapplikationen. Das Thema Zeitwirtschaft kann allerdings durchaus als HR-Aufgabe angesehen werden.

4.2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme der im Personalamt zentralisierten Saläradministration nur in unwesentlichen oder punktuellen Teilbereichen wie Case Management (zentral beim Kanton), Zeitwirtschaft outgesourct oder sind wie der Rechtsdienst (Fragestellungen zu personalrechtlichen Themen, Bewilligungen Stellenplanveränderungen über LK 16, Festlegung Höhe Abfindungen, Einholen Einvernehmen bei Zulagen). kein Kernauftrag des HR. Sämtliche disziplinarische Massnahmen werden im HR abgewickelt.

4.2.2 Strategie/Politik

4.2.2.1 Grundsatzdokumente

Das HR des AWA hat ein Dokument Selbstverständnis Personal & Organisation erarbeitet und eingeführt.

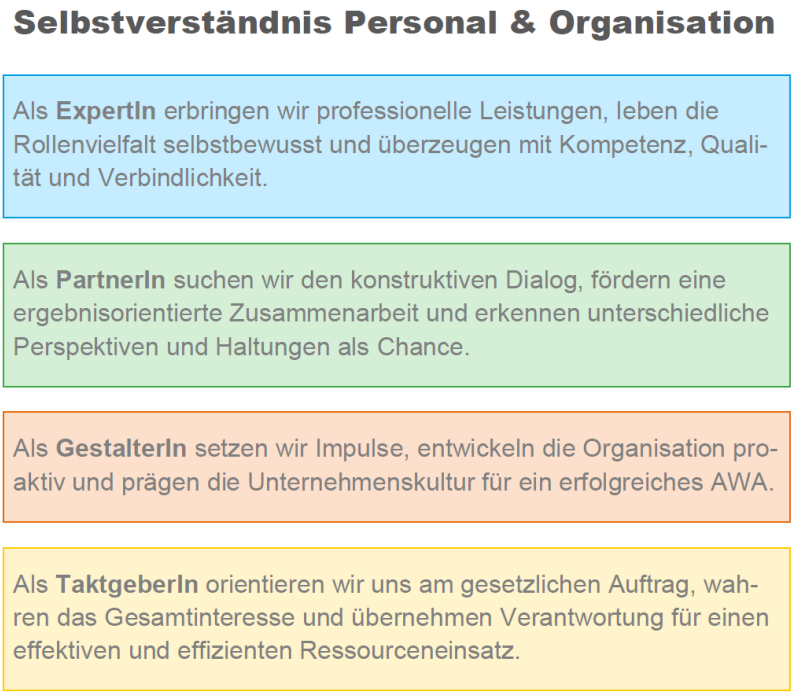


Abbildung 43: Selbstverständnis des HR im AWA

4.2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es gibt im AWA keine HR-Strategie. Im Rahmen des für 2021 vorgesehenen Strategie- und Kulturprozesses der Geschäftsleitung wird aber eine HR-Strategie für das AWA erarbeitet.

Es gibt aber eine Personalpolitik im AWA. Sie ist auf den Leistungsauftrag und das Leitbild (siehe 4.2.2.3 HR-Leitbild/Vision) ausgerichtet. Es gibt sie in Form einer Broschüre, die den Vorgesetzten, (neuen) Mitarbeitern und sonstigen Interessierten abgegeben wird. Sie umfasst neben der unten dargestellten Personalpolitik auch die Führungsgrundsätze (siehe 4.2.2.3 HR-Leitbild/Vision), die Erwartungen an die Mitarbeitenden und die Personalpolitischen Grundsätze. Letztere beziehen sich auf die Personalprozesse des Employee Life Cycle.

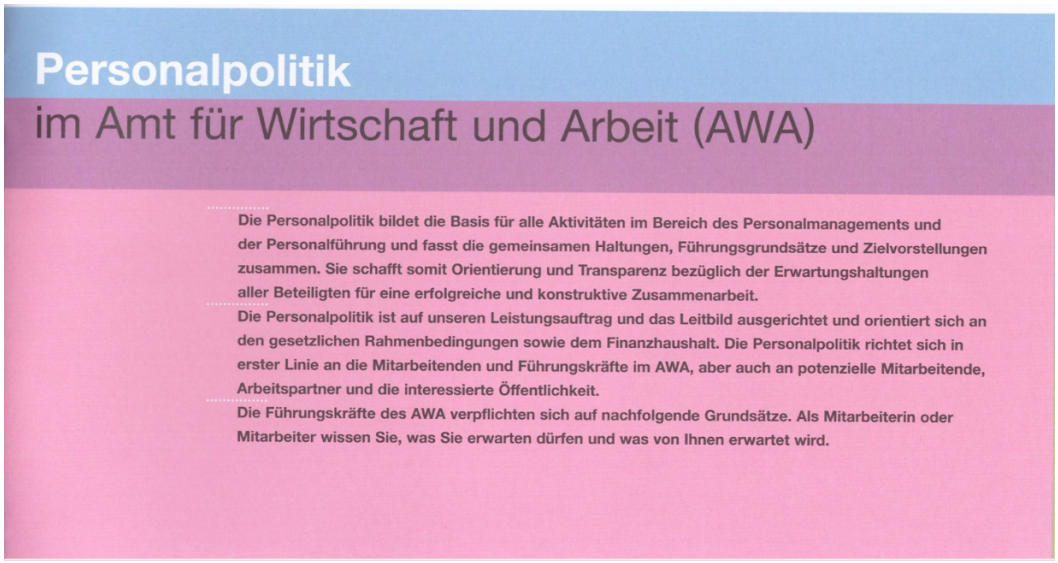


Abbildung 44: Personalpolitik des AWA

4.2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt im AWA ein Leitbild, bestehend aus definierten Grundwerten und den Führungsgrundsätzen.

Es gibt sie in Form einer Broschüre und einer Karte, die den Vorgesetzten, (neuen) Mitarbeitern und sonstigen Interessierten abgegeben wird.

Abbildung 45: Leitbild des AWA

4.2.3 Governance

4.2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist Teil des Leitungsteams der Amtschefin, d. h. der Leiter P&O ist Mitglied der Geschäftsleitung und nimmt dementsprechend an den 14-tägigen GL-Sitzungen teil. Er nimmt dabei gemäss eigener Aussage seine Rolle nicht mit einer reinen HR-Perspektive ein, sondern bringt sich auch aktiv in die nicht HR-relevanten Amtsgeschäfte wie z. B. Abwicklung und Organisation der Kurzarbeitsentschädigung mit ein. Zudem hat der Leiter P&O alle 14 Tage ein bilaterales Meeting mit der Amtschefin.

Mit der Personalbeauftragten der Direktion trifft sich der Leiter P&O nach Bedarf, zudem alle 2 Monate in einem von der Personalbeauftragten der VD einberufenen Meeting mit den HR-Leitern aller Ämter (inkl. ZVV) der Volkwirtschaftsdirektion.

4.2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Der Leiter P&O macht mit den drei Direktunterstellten ca. alle drei Wochen ein formales Meeting, zudem trifft er sich 14-tägig bilateral mit den drei Direktunterstellten. Die HR-Verantwortlichen sowie die HR-Assistentinnen sind der Leiterin HR-Management unterstellt. Ca. alle drei Wochen werden bilaterale Gespräche geführt sowie Austausch zu Bereichsthemen. Die HR-Verantwortlichen führen einen regelmässigen Kontakt/Austausch untereinander und mit ihren Linienleuten. Die HR-Verantwortlichen der Abteilung HRM sind innerhalb des AWA definierten Bereichen zugeordnet.

4.2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Es gibt einen Zielprozess, der im Oktober für das Folgejahr beginnt. Von der Geschäftsleitung werden die Ziele für das AWA sowie für jeden Bereich definiert und verabschiedet. Es wird unterschieden zwischen Leistungs- und Entwicklungszielen. Die Bereichsziele P&O beinhalten HR-Ziele und sind auf die Organisationsziele ausgerichtet. Die Umsetzung erfolgt via persönliche Zielvereinbarung zwischen der Amtschefin und dem BL P&O resp. dem BL P&O und der Leiterin HR-Management im Rahmen des Mitarbeitergesprächs (Zielvereinbarung & Beurteilung).

Die Zielerfüllung wird von der Geschäftsleitung alle 4 Monate überprüft.

4.2.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Der Bereichsleiter P&O führt die Leiterin HR-Management und den Leiter Bildung und Entwicklung disziplinarisch und fachlich. Es gibt keine Matrix.

4.2.4 Rollen

4.2.4.1 HR-Geschäftsmodell

Das AWA arbeitet nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells.

4.2.4.2 Rollen

Der Begriff der Rolle wird nicht als ein Strauss ähnlicher Aufgaben, welche Teile einer Funktion sind, verwendet, sondern als Funktion selbst. Daher entsprechen die Rollenbezeichnungen 1:1 den Funktionsbezeichnungen HR-Leiter/in, HR-Administration etc. Massgebend hierzu ist das Dokument Matrix «Aufgaben der HR-Rollen in den Direktionen des Kantons Zürich».

HR-Leiter/in										
Gesamtverantwortung für die Dienstleistungen des Personalmanagements								X		
Definieren und weiterentwickeln der Personalprozesse								X		
Beraten und unterstützen der Linienvorgesetzten und der Geschäftsleitung in Fragen der Personalführung, des Personalrechts und in Personalfragen								X		
Ansprechperson und Eskalationsstelle bei anspruchsvollen Personalsituationen und in Konflikten								X		
Leiten von HR-Projekten und Mitarbeit in übergeordneten Projekten								X		
HR Strategie										
HR- und Personalinformationen sicherstellen								X		
Bearbeiten von Rechtsfällen								X		unterstützt durch externe Anwälti
Beantwortung von schriftlichen Anfragen, Postulaten, Motionen etc.								X		
Mitarbeit bei HR-Projekten des Personalamtes								X		
Qualitätssicherung und IKS HR								X		
Verantwortung für Stellenplan								X		
HR Administration										
(Leitung von neuen HR Projekten,) aktive Aufbauarbeit in der Implementierung von neuen, effizienten Prozessen								X		Keien Projektleitung
Unterstützung der HR-Berater								X		
Sicherstellung der korrekten Umsetzung der definierten Richtlinien und Vorgaben								X		
Mutieren von Organisations-, Anstellungs-, Personalstamm-, Lohn- und Zeitdaten im Personalinformationssystem des Bundes SAP HCM								X		
Administrative Bearbeitung von Eintritten und Austritten								X		
Erledigen von administrativen Aufgaben im Bereich der Sozialversicherungen								X		
Erstellen und publizieren von Stellenausschreibungen und führen des Bewerbermanagements								X		

Abbildung 46: Auszug aus dem Dokument Matrix Aufgaben der HR-Rollen in den Direktionen des Kt. ZH

4.2.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der HR-Akteure sind in den Stellenbeschreibungen und der Matrix «Aufgaben der HR-Rollen in den Direktionen des Kanton Zürich (s. Abbildung oben) dargelegt. Die Funktionen werden von den Interviewpartnern entsprechend ihrer Haupttätigkeit den von Empiricon vorgegebenen Rollen zugeordnet.

Leiter Personal & Organisation:

- Führt den Bereich, in dem die HR-Organisation eine von drei Abteilungen ist, in strategischer, personeller, fachlicher und finanzieller Hinsicht und ist strategische Ansprechperson in Bezug auf HR-Fragen für die Geschäftsleitung.

HR-Leitung (inkl. Assistenz): wesentlicher Teil der Stellenbeschreibung der Leiterin HR-Management

- Personelle und fachliche Führung die Abteilung HR-Management (HR-Verantwortliche/HR-Assistentinnen). Gewährleisten schlanker HR-Prozesse und einer hohen Serviceleistung der HR-Dienstleistungen, sicherstellen der Personaladministration sowie der Personal-Service-Prozesse .

HR-Business Partner/HR-Beratung: wesentlicher Teil der Stellenbeschreibung der HR-Verantwortlichen:

- Ist Ansprechperson und Unterstützung für die Linie bzgl. Umsetzung HR-Prozesse, personalrechtliche Themen sowie Anwendung HR-Instrumente und setzt somit die HR-Ziele im Unternehmen resp. dem Bereich um.

HR-Kompetenzzentrum: wesentlicher Teil der Stellenbeschreibung der Abteilung Bildung und Entwicklung, teilweise auch der HR-Leitung und der HR-Verantwortlichen:

- Entwickelt Fach- und Bildungskonzepte, HR-Instrumente und Know-how Träger für spezifische/vertiefte Fachfragen. Plant und führt HR-Projekte durch. Gewährleistet die interne bedarfsgerechte Fachausbildung der Mitarbeitenden (Erstausbildung Personalberater/innen, Mitarbeitende Support sowie Mitarbeitende ALV/ALK), stellt die gesamte Kursorganisation und -administration sicher.

HR-Services/HR-Administration: Wesentlicher Teil der Stellenbeschreibung der HR-Assistent/innen:

- Erledigt die Personaladministration von A-Z sowie teilweise Saläradministration (Vorarbeiten) und pflegt die HR-Systeme (Mutationen).

4.2.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch relativ aktuell. Bei Neubesetzungen wird die Organisation überprüft und die Stellenbeschreibungen bei Bedarf aktualisiert.

4.2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten, oben beschriebenen generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1.0	
HR-Business Partner/HR-Beratung	3.9	Funktionsbezeichnung AWA HR-Verantwortliche
HR-Kompetenzzentrum	3.4	Im Wesentlichen durch die Abt. Bildung & Entwicklung (B&E) wahrgenommen (Leitung, Fachspezialisten Bildung & Entwicklung)
HR-Services/HR-Administration	3.6	Die HR-Assistent/innen bereiten alle Mutationen vor. Das Personalamt führt dann «nur noch» aus
Weitere	1.0	Bereichsleiter P&O*
Total	**12.9**	

* Als Vorgesetzter der beiden HR-Abteilungen HRM und B&E sind auch Aufgaben der Rolle «HR-Leitung» darin enthalten.

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

4.2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Wie gut eine Stelleninhaberin oder ein Stelleninhaber die gemäss Stellenbeschreibung zugewiesene Rolle wahrnimmt, hängt von der Erfahrung ab. Insgesamt «leben» die HR-Mitarbeitenden die Rollen gut, so dass ein Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6) vergeben wird.

4.2.5 Kunden

4.2.5.1 Kundengruppen

Als Kunden des AWA HR werden genannt: Die Amtschefin, deren Stab, die GL-Mitglieder, die übrigen Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Bereiche des AWA, die HR-Leiterin (Personalbeauftragte) der Volkswirtschaftsdirektion, das Personalamt, externe Partner und Kunden (z. B. RAV-Mitarbeitende aller Deutschschweizer Kantone), externe Kursleitende.

4.2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es wird keine systematische Kundenzufriedenheitsmessung durch das HR betrieben. Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR Teil des Führungsgremiums ist.

4.2.5.3 Ansprechpartner

Die Amtschefin und die Bereichsleitenden werden durch den Bereichsleiter P&O des AWA betreut und beraten. Die Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden werden in erster Linie von der Leiterin HR-Management und den HR-Verantwortlichen sowie den HR-Assistent/innen der Abteilung HRM betreut und beraten. Dabei gibt es eine Zuordnung der HR-Verantwortlichen zu den einzelnen (Betreuungs-) Bereichen (1 HR-Verantwortliche/r auf durchschnittlich 280 Mitarbeitende). Wer letztendlich berät hängt aber auch ab vom Thema: Administrative Lohnthemen z. B. werden i. d. R. von den HR-Assistent/innen behandelt.

4.2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr gut bezeichnet, daher der Wert 5.5 («zwischen 5 und 6» auf einer Skala von 1 bis 6). Es wird keine systematische Kundenzufriedenheitsmessung durch das HR betrieben.

4.2.6 Leistungen

4.2.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von den drei Interview-Partnern wie folgt eingeschätzt.

Bemerkung: Es geht um die möglichst objektive Erfassung der Qualität der Leistungen insgesamt, und nicht um die Beurteilung derjenigen Teile der Leistungen, welcher durch die HR-Mitarbeitenden des AWA beeinflusst werden können. Das heisst, es sind auch personalrechtliche Restriktionen und allfällige Engpässe bei Partnern (z. B. Personalamt) in die Bewertung miteinzubeziehen.

Teilbereich	existent	Bemerkung	Stand*
HR-Management	Ja	Es fehlt die Organisationsentwicklung (ab 2021 geplant)	4
Personalplanung	Ja	Im AWA gibt es eine Personal- und Nachfolgeplanung, aber ohne Talentpool und definierten Karrierepfaden	5
Personalmarketing und -gewinnung	Ja	Gewinnung: sehr effizientes Recruiting: zur Bewältigung der Kurzarbeit wurden in 3 Monaten 100 Leute rekrutiert. Generell 200 Neueinstellungen in 5 Monaten. Employer Branding: auf Stufe Kanton	5.5 3
Personalbetreuung	Ja	Kernaufgabe	5
Personalbeurteilung	Ja	Nicht aktuelles MAB-Formular (angepasst an das neue Kompetenzmodell), Prozess ist aber gut und sehr wichtig für die Mitarbeitenden	5.5
Personalentlöhnung	Ja	Guter Prozess. Aber: Starre Lohnstruktur, starre Vorgaben des Personalamts. Nicht markkonform, zu lange Reaktionszeiten	5
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja	Hohe Qualität/hoher Nutzen der individuellen Aus- und Weiterbildung durch Rückmeldungen bestätigt	5.5
Personaltrennung	Ja	Bei AN-Kündigung Bei AG-Kündigung: Problematik des bestehenden Personalrechts mit ineffizienten Prozessen, langen Fristen und hohen Abfindungen	6 5
Personaladministration	Ja	Bewertung desjenigen Teils, welcher im AWA gemacht wird	5.5
HR-IT	Ja	Usability schlecht/rückständig	4.5

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

4.2.6.2 Best Practice

Best-Practice im Amt für Wirtschaft und Arbeit: Personaladministration, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Rekrutierung, Beratung.

4.2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

4.2.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse resp. Teile davon sind ausführlich dokumentiert, es gibt ein umfassendes Handbuch mit Ablaufbeschreibungen der einzelnen Tätigkeiten. Rund die Hälfte der HR-Prozesse sind mit Flussdiagrammen dokumentiert, der Rest wird 2020/21 fertig gestellt.

4.2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Leiterin HR-Management des AWA attestiert dem Entwicklungsstand ihrer Prozessdokumentation einen Wert von 3 (auf einer Skala von 1 bis 6) und ihres Handbuchs einen Wert von 6.

4.2.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch nicht weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

Fragebogen Punkt	7.3	Details	Bemerkung
IT-Unterstützung	*Leistungsmodell*	*bestehende/r Prozess/e*	
Refline	Personalgewinnung	Ausschreibung, Vorselektion	
PIT (Personal Informations Tool)	Personalentlöhnung Personalbetreuung	Lohnrunde Informationsbasis für VG (Stellenplanauslastung, Salärvergleich)	
Swiss+	Personalbetreuung	Zeugnistool	
Syrona	Personalbetreuung	Case Management Fallbetreuung Anwesenheitsmanagement (Reporting)	
inovatime	Personalbetreuung Personaladministration	Zeiterfassung	zu viel manueller Aufwand
kompent	Personalentwicklung	Digitales Lernen Kursadministration	
MPA	Personalgewinnung Personalentwicklung	Selektionsinstrument	Online Assessment

Abbildung 47: Bestehende HR-IT-Instrumente VD

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Zahlreiche ergänzende HR-IT-Tools sind in den dezentralen Einheiten vorhanden, diese sind aber nur teilweise mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden.

4.2.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Fragebogen Punkt	7.4	Details	Bemerkung
IT-Unterstützung	*Leistungsmodell*	*wünschenswerte/r Prozess/e*	
Refline	Personalgewinnung	Stellenantrag bis zur Ausschreibung, etc	
tbd	Personalbeurteilung	MAB-Prozess Zielvereinbarungs-Prozess	
tbd	Personalplanung	Nachfolgeplanung	Workflow, Beurteilung, Übersicht
tbd	Personaladministration	div. Workflows Manager Self-Service	Workflows mit Schnittstellen zu Payroll, IT, etc. aktuell viel manuelle Arbeit, Weiterleitung von Infos

Abbildung 48: Wünschenswerte HR-IT-Instrumente VD

4.2.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Ja, in einem Handbuch (siehe 4.2.7.1 Prozessdokumentation)

4.2.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Leiter P&O des AWA attestiert dem Entwicklungsstand seiner HR-Instrumente einen Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6).

4.2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

4.2.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- HR als Linienorganisation
- Nähe des HR zur Linie/Präsenz vor Ort/Beratungskompetenz
- Personaladministration
- Personalentwicklung
- Rekrutierung/Anpassungsfähigkeit an die Arbeitsmarktveränderungen
- Gestaltungswille

4.2.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Prozesse/Prozess-Dokumentation mit Flussdiagrammen
- HR-Controlling
- HR-Strategie
- IT-Instrumente und Workflows

4.2.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

Auf Direktionsstufe:

- Abfederung auf politischer Ebene, politisches Bindeglied zu anderen Direktionen
- Fachkompetenz, Lösungsorientierung
- Vertrauensvoll, nicht hierarchisch

Auf Kantonsstufe:

- Case Management
- Bildungsangebot
- Rechtsdienst

4.2.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte auf Stufe Kanton/Personalamt identifiziert:

- Agieren statt reagieren
- Zukunftsorientierung und Innovation
- Stärkung von Stabilität und Konstanz (nach Know-how Verlust durch hohe Fluktuation), sowie der Dienstleistungsorientierung
- HR-IT im Amt für Informatik (AFI) ansiedeln

4.2.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Standards und gemeinsame Prozesse und Tools definieren, insbesondere für den Mitarbeitergesprächsprozess (neue MAB i. S. eines Dialogs und vermehrt zukunftsorientiert)
- Employer Branding/Anstellungsbedingungen, welche den zukünftigen Anforderungen gerecht werden
- Rekrutierung: Vorstufe zentral

Das angeschlagene Vertrauen ins Personalamt hinterlässt Zweifel, ob die Umsetzung von Harmonisierungen, die dort angesiedelt werden, besser funktioniere würden. Alternativ ist zu prüfen, ob Harmonisierungspotential bei den Direktionen mit dem grössten Know-how als neue Kompetenzzentren angesiedelt werden kann (vgl. Privatwirtschaft, z. B. Migros mit verschiedenen Kompetenzzentren bei den Genossenschaften).

4.2.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- HR-IT im AFI (Amt für Informatik)

4.2.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Es werden keine Bereiche genannt, wo HR-Themen vermehrt dezentralisiert abgehandelt werden sollten.

4.2.9 Schlussbemerkungen

Die Teilnehmer machen abschliessend auf zwei wichtige Themen aufmerksam:

- Erstens, dass der Kanton (das Personalamt) die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt in Form des Wertewandels der jungen Menschen eher unterschätzt/nicht rasch genug aufnimmt. Das Personalrecht, die Anstellungsbedingungen etc. müssen dahingehend angepasst werden, und zwar rasch, nicht mit einem Zeithorizont von 8 Jahren.
- Zweitens, dass bei der Zusammenstellung von Projektteams, die für das Projekt notwendigen Kompetenzen der Projektmitglieder, nicht aber die Hierarchiestufe oder die zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeitenden ausschlaggebend sind.

4.3 Amt für Verkehr

4.3.1 Organisation (Struktur)

Die Volkswirtschaftsdirektion ist geprägt von der sehr unterschiedlichen Grösse seiner Ämter. Das Amt für Verkehr (AFV) mit 60 MA ist ein vergleichsweise kleines Amt, gerade im Vergleich zum Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA).

Das AFV stellt sicher, dass Bevölkerung und Wirtschaft auch in Zukunft von einem leistungsfähigen Verkehrsangebot profitieren. Dazu übernimmt es die strategische Planung für alle Verkehrsmittel und wahrt die Interessen des Kantons gegenüber dem Bund.

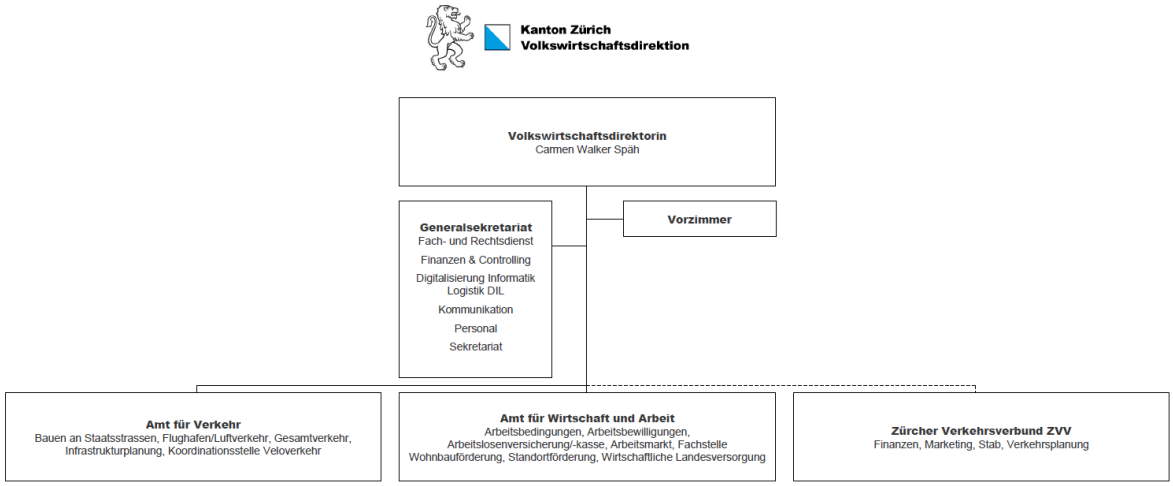


Abbildung 49: Eingliederung des AFV in die VD

Die Digitalisierung beschleunigt die Entwicklung der Mobilität. Um sich dieser Herausforderung noch besser stellen zu können, hat der Regierungsrat entschieden, das Amt für Verkehr (AFV) neu aufzustellen und in ein Amt für Mobilität (AFM) zu überführen. Das Ziel ist es, Zukunftsthemen der Mobilität zu stärken. Damit ist eine weitgehende Reorganisation verbunden, die per 1.1.2021 in Kraft treten wird.

4.3.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das HR des AFV in die Volkswirtschaftsdirektion eingebunden ist.

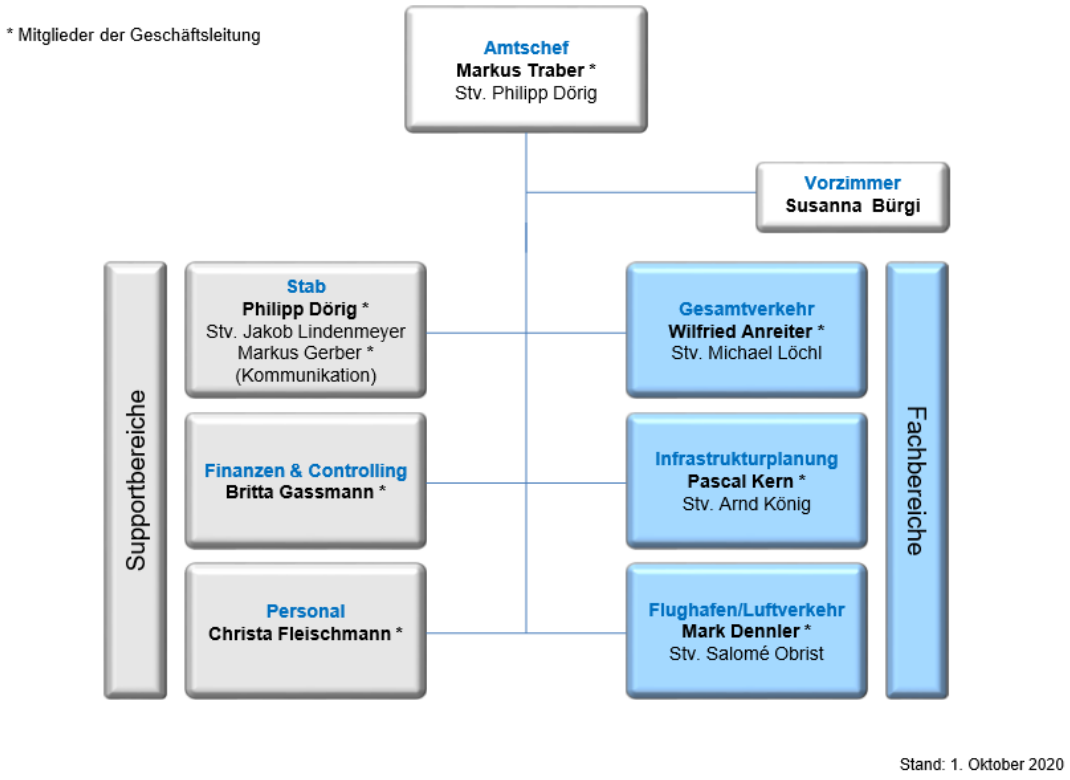


Abbildung 50: Organisation HR im AFV

4.3.1.2 Rahmenstruktur

Die Personalleiterin des AFV ist dem Amtschef direkt unterstellt und ist Mitglied des Führungsgremiums (Geschäftsleitung). Fachlich berichtet sie teilweise an die HR-Leiterin im Generalsekretariat der Volkswirtschaftsdirektion. Es ist zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht entschieden, ob die Personalleiterin ab 1.1.2021 nach der Reorganisation des AFV zum AFM weiterhin zur Geschäftsleitung gehört oder nicht.

4.3.1.3 Ressourcen

Der Personaldienst des AFV besteht aus insgesamt 1.6 FTE (2 Headcounts), nämlich aus der Personalleiterin selbst, die selbst fast ausschliesslich operativ tätig ist, und einer Assistentin im 60%-Teilzeitpensum, welche Spezialgebiete wie Zeiterfassung, Spesenabrechnungen, Unfallmeldungen etc. abdeckt. Bei ca. 60 zu betreuenden Mitarbeitenden entspricht dies einem theoretischen HR-Quotienten von 1:40, eine Folge der kleinen Amtsgrösse.

Kritisch ist die Stellvertretung: Die Personalleiterin kann bei Abwesenheit nicht adäquat ersetzt werden.

4.3.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Personalleiterin hat sie in der GL eine sehr hohe Akzeptanz (Wert von 6), bei den Mitarbeitenden weniger (Wert von 4), was für die ganze Geschäftsleitung gilt. Grund: Die bevorstehende Reorganisation und die damit verbundene Unsicherheit. Das Amt hat daher zurzeit auch eine hohe Fluktuation >10%. Die Glaubwürdigkeit der Führung ist wegen den politischen Entscheidungen (AFV → AFM) und verschiedener Massnahmen des Personalamtes in Frage gestellt.

4.3.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Personalleiterin ist auch verantwortlich für das Facility-Management (z. B. Küchenbau) und allgemeine Verwaltungstätigkeiten (Kunstgemälde, Kaffee, Telefon, Events), insbesondere wenn die Assistentin nicht da ist. Diese Tätigkeiten macht sie nebenbei und machen weniger als 10% aus.

4.3.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme der zentralisierten Salär- Abwicklung nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen (z. B. Rekrutierung: Assessment, Case Management, Personalentwicklung im Zusammenhang mit der Reorganisation) outgesourct.

4.3.2 Strategie/Politik

4.3.2.1 Grundsatzdokumente

Für das AFV geltende, HR-spezifische Grundsatzdokumente gibt es weder auf Stufe Amt für Verkehr noch auf übergeordneten Ebenen (Direktion, Kanton).

4.3.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Das Personalamt hat Massnahmen definiert für die Zeitperiode 2019-2023, und bezeichnet diese als HR-Strategie. Gemäss der Personalleiterin sind es aber Massnahmen, keine HR-Strategie. Eine HR-Politik gibt es nicht.

4.3.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR auf Stufe Amt oder darüber existieren nicht. Müsste gemäss der Personalleiterin vom Kanton initiiert werden. Zurzeit wird ein Leitbild für das zukünftige Amt für Mobilität erarbeitet.

4.3.3 Governance

4.3.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist Teil des Leitungsteams des Amtsvorstehers (=Geschäftsleitung). Die Personalleiterin nimmt an den zweiwöchentlichen Geschäftsleitungssitzungen teil, und konzentriert sich dabei auf ihre fachlichen Beiträge zu HR-Traktanden. Sie nimmt zudem an den 2x jährlich extern durchgeführten GL-Klausuren teil.

4.3.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die HR-Leiterin macht mit ihrer Mitarbeiterin ad-hoc Sitzungen nach Bedarf. Alle zwei Monate nimmt sie an der HR-Sitzung der HR-Leiterin VD teil, mit den HR-Leitenden der anderen Ämter plus dem ZVV.

Sie pflegt enge Kontakte zur HR-Leitung der Direktion Finanzen & Inneres und im Zuge der Reorganisation auch zur Baudirektion und zum Tiefbauamt, wohin ein Teil der Stellen des AFV ab 1.1.2021 verschoben werden.

4.3.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Es gibt keine Ausrichtung der HR-Ziele an den übergeordneten Zielen des AFV, da das HR des AFV aufgrund seiner Grösse sehr operativ und nicht strategisch unterwegs ist. Die Personalleiterin erhält fachliche Aufgaben vom Amtschef (siehe Zielvereinbarung).

4.3.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die Personalleiterin des AFV führt ihre HR-Assistentin disziplinarisch. Sie ist verantwortlich für die Einhaltung des Personalrechts (z. B. wer Verfügungen erlassen kann) und agiert dabei im Rahmen der geltenden Kompetenzregelung.

4.3.4 Rollen

4.3.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die VD arbeitet nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells.

4.3.4.2 Rollen

Es gibt kein Rollenmodell. Aufgrund der Grösse des Amtes lässt sich das Rollenmodell auch nicht wirklich anwenden. Das heisst, die HR-Leitung nimmt alle Rollen wahr.

4.3.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche das HR im Amt für Verkehr wahrnimmt, sind:

- Bearbeitung personalrechtlicher Fälle (Entlassungen, Krankheitsfälle), Verfügungen schreiben für Ein-/Austritte und andere Mutationen
- Gespräche führen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden wegen der bevorstehenden Reorganisation
- Teilnahme bei allen Rekrutierungsgesprächen, Konfliktgesprächen,
- Budgetierung des Personals

4.3.4.4 Stellenbeschreibungen

Die aktuell gültige Stellenbeschreibung wurde 2014 anlässlich der Einstellung der jetzigen Stelleninhaberin erstellt. Eine aktualisierte Stellenbeschreibung wurde 2020 erstellt, ist jedoch noch nicht unterschrieben.

4.3.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	0.1	
HR-Business Partner/HR-Beratung	0.4	HR- Leiterin: 0.3, Mitarbeiterin: 0.1
HR-Kompetenzzentrum	0.4	HR- Leiterin: 0.3, Mitarbeiterin: 0.1
HR-Services/HR-Administration	0.7	HR- Leiterin 0.3: Mitarbeiterin: 0.4
Weitere		
Total	**1.6**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

4.3.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da aufgrund der kleinen Teamgrösse keine Rollenzuteilung möglich ist, lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

Aufgrund der sehr operativen Tätigkeit der Personalleiterin kommt die Rolle «HR-Leitung» mit ihren strategischen Aufgaben zu kurz, womit das Potential der Stelleninhaberin als gut ausgebildete Personalleiterin nicht ausgenützt wird. Bemerkung des Berichtsverfassers: Für die Weiterentwicklung der HR-Leiterin über die Direktionsgrenzen hinweg scheint sich niemand verantwortlich zu fühlen.

4.3.5 Kunden

4.3.5.1 Kundengruppen

Die Kunden des HR im AFV sind der Amtsvorsteher, die GL-Mitglieder, die übrigen Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden des AFV, die HR-Leiterin VD plus deren Stellvertreterin. Sowie diverse externe und interne Partner.

4.3.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden alle 4 Jahre mit einer MA-Zufriedenheitsumfrage abgefragt, zudem auch immer wieder im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Zudem setzt die Personalleiterin bei allen Mitarbeitenden konsequent auf «Halbjahresgespräche» (ca. 6 Monate nach Stellenantritt) und Austrittsgespräche, um die Bedürfnisse ihrer Kunden in Erfahrung zu bringen und um reagieren zu können.

4.3.5.3 Ansprechpartner

Themenspezifisch: Zeiterfassung und Spesen bei Assistentin, übriges bei der HR-Leitung, die ev. an Assistentin weitergibt.

4.3.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird je nach Kundengruppe unterschiedlich eingeschätzt. HR ist sehr nahe an den Mitarbeitenden, kennt sie alle gut und kann der Linie viel Führungsarbeit abnehmen; eine Arbeit, welche eigentlich der Vorgesetzte selbst wahrnehmen müsste. Beurteilung Linie: Wert 5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Aufgrund der Reorganisation beurteilen die Mitarbeitenden die Arbeit des HR resp. der GL kritischer. Beurteilung Mitarbeitende: Wert 4.

4.3.6 Leistungen

4.3.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der Personalleiterin des AFV wie folgt eingeschätzt. Ihre Aussagen beziehen sich auf ihre dezentrale HR-Einheit im Amt für Verkehr und teilweise auf das Personalamt, da sie einige Leistungen von dort bezieht.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	teilweise	HR-Management Aufgaben eingeschränkt wahrnehmbar aufgrund Amtsgrösse.	3-4
Personalplanung inkl. Nachfolgeplanung	teilweise	Nicht formalisiert in einem Prozess, wird jedoch besprochen, es gibt Liste mit bevorstehenden Pensionierungen. Nicht vorbereitet auf die bevorstehende Reorganisation (da Reorganisation schon am 1.1.2021 stattfindet).	4
Personalmarketing & -gewinnung	Teilweise	Kein Employer Branding auf Amts- resp. VD-Stufe. Und wenig bis nichts auf Kt.-Ebene. Rekrutierung mit Prozess hinterlegt, von der Personalleiterin eng begleitet.	3 5
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung	Ja	MAB jedes Jahr. Prozess ist gut aufgesetzt, Instrument ist aber nicht gut (zu wenig flexibel auf Veränderungen während des Jahres, keine Zwischengespräche, zu starr verbunden mit Beförderungen, Benotungen sind überholt, keine 360 Perspektive).	2
Personalentlöhnung	Ja	Löhne können fair und grosszügig festgelegt werden. Wenn einmal angestellt starr*, nur 1 Beförderungsrunde/Jahr. Keine variablen Elemente, wenig Fringe Benefits. * Lohnklassen pro Stelle vorgegeben, aber Stufe kann durch HR/Amtschef festgelegt werden.	Lohnniveau: 5 Instrumente: 4
Personal- und Organisationsentwicklung	Teilweise	Kein formalisierter Prozess über die individuelle MA-Aus-&Weiterbildung hinaus, kantonale Ausbildungen sind gut, aber es gibt keine Karriereperspektive resp. Laufbahnplanung über das Amt hinaus.	4
Personaltrennung	Ja	Problematik des bestehenden Personalrechts mit langen Fristen und hohen Abfindungen	3
Personaladministration	Ja	Zeitlich aufwändig, weil zu viel verfügt werden muss, viel Begründungsbedarf, liefern von Statistiken an den Kanton.	3
HR-IT	Teilweise	Wird erst langsam aufgesetzt. Zeugnistool, kein Rekrutierungstool (erst ab 2021).	3

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

4.3.6.2 Best Practice

Als kleines Amt lehnen wir uns an die grösseren Ämter an.

4.3.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

4.3.7.1 Prozessdokumentation

Eine Vielzahl von HR-Prozessen sind im Prozessmanagementsystem (PMS) des AFV gut dokumentiert.

4.3.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die HR-Leitung des AFV attestiert dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 5.5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Die Qualität der Prozesse selbst beurteilt die Personalleiterin etwas tiefer, da die Flexibilität der Prozesse durch den Kanton resp. das Personalrecht eingeschränkt ist.

4.3.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist noch nicht weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt neben dem SAP HCM die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Solique (nur Stellenpublikation) , Refline (ab 2021)
Zeugniserstellung	swiss+
Diverse	Lotus Notes Workflows und Datenbank mit Formularen

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Die ergänzenden HR-IT-Tools in den dezentralen Einheiten sind i. d. R. nicht mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden. In den kleineren Ämtern wie dem AFV läuft auch noch viel manuell, z. B. via Excel.

4.3.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Rekrutierung
- Budgetierung
- MAB
- eUnterschrift
- Elektronische Spesenerfassung

4.3.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht über die HR-Instrumente, im Gegensatz zu den HR-Prozessen.

4.3.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die HR-Leitung des AFV attestiert dem Entwicklungsstand seiner HR-Instrumente einen Wert von 3 (auf einer Skala von 1 bis 6).

4.3.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

4.3.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Nähe des HR zur Linie, HR ist greifbar und kümmert sich.
- HR deckt die ganze Bandbreite an Betreuung und HR-Dienstleistungen ab.
- Aus Sicht der Linie: Vorgesetzte können einiges an Führungsarbeit an die Personalleiterin delegieren. HR lässt das zu/GL will das so.

4.3.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Mehr Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen HR-Abteilungen, mehr Austausch und gemeinsame Nutzung von Wissen, Tools etc.
- Möglichkeit, sich mit aktuellen Themen zu beschäftigen und mit einer modernen IT-Umgebung zu arbeiten. Das heisst mehr Zeit, um sich Gedanken zu machen zu Themen wie Agilität, VUCA-Welt und andere zeitnahe Themen.

4.3.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Beim HR VD: Sehr gute Unterstützung und Zusammenarbeit.
- Beim Kanton: Case Management, Unterstützung bei personalrechtlichen Abklärungen.

4.3.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- HR VD: keine
- HR-Kanton Rechtsabteilung des Personalamtes ist überlastet und kann das AFV zu wenig unterstützen. Hohe Fluktuation. Schwieriger Umgang mit Exponenten/innen des Personalamtes.

4.3.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- WIKIPEDIA-HR mit HR-Wissen zu Rechtsfällen, Payroll etc.
- HR-IT, alle sollten gleiche Tools verwenden und könnten so gleich geschult werden. Beispiel: HR-ERP. Weitere Vorteile: günstigere Lizenzen; besseres Know-how; Möglichkeit, einfacher auch in anderen Direktionen tätig zu werden (Schnupperpraktikum) zur Horizonterweiterung.

4.3.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll stärker zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- HR-Massengeschäft: HR-Service Center (einfache Mutationen, Verfügungen schreiben, Zeugnisse erstellen) auf Stufe Direktion oder besser Kanton.
- HR-IT Tools zentral verwalten (Lizenzen, Release-Management. etc.) beim AFI.

4.3.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Es werden keine Bereiche genannt, wo HR-Themen sinnvoll stärker dezentralisiert abgehandelt werden sollten.

4.3.9 Schlussbemerkungen

Die dezentrale Struktur der Volkswirtschaftsdirektion und die History, in der nur so viel zentralisiert wurde, wie minimal nötig, prägt massgeblich auch die Organisation und Arbeitsweise des HR im AFV. Es ist im Rahmen des geltenden Personalrechts und der wenigen übergeordnet bestehenden HR-Grundlagen (es fehlen u. a. Geschäftsmodell, Strategie, Leitbild) und HR-IT-Tools frei resp. gezwungen, eigene Lösungen zu erarbeiten und zu nutzen. Dies auf Kosten von Synergien, aber zum Nutzen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden, welche von der Nähe der HR-Verantwortlichen profitieren. Aufgrund der geringen Grösse des Amtes und der damit verbundenen tieferen Priorisierung beim Personalamt können gewünschte/benötigte Tools nur zurückhaltend und verspätet angeschafft werden. Die fehlende Führung des Personalamtes führt dazu, dass Themen, die sinnvoll harmonisiert werden könnten und wo auch der Wille dazu im HR durchaus vorhanden ist, es schwer haben auf dem langen Veränderungsweg zu einer einheitlichen Lösung.

4.4 Zürcher Verkehrsverbund

4.4.1 Organisation (Struktur)

Die Volkswirtschaftsdirektion ist geprägt von der sehr unterschiedlichen Grösse seiner Ämter. Der Zürcher Verkehrsverbund ZVV mit rund 42 Mitarbeitenden ist in der VD eine vergleichsweise kleine Einheit, gerade im Vergleich zum Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA).

Der ZVV ist der grösste Verkehrsverbund der Schweiz. Er übernimmt die ganzheitliche strategische Planung sowie die Koordination, Vermarktung und Finanzierung des öffentlichen Verkehrs im Kanton Zürich. Im ZVV fahren jährlich über 670 Millionen Fahrgäste.

Der ZVV selbst ist nicht operativ tätig, die Fahrleistungen übernehmen ausschliesslich die Verkehrsunternehmen. 69 Prozent des jährlichen Aufwands im ZVV wird durch Ticketeinnahmen und Nebenerträge gedeckt. Die restlichen Kosten übernehmen je zur Hälfte der Kanton Zürich und die 162 Gemeinden im Kanton. Der ZVV vereint über 30 Verkehrsunternehmen unter einem Dach. Im Sinne einer effizienten Zusammenarbeit wird das Verbundgebiet in acht Marktregionen mit acht so genannten marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen – kurz MVU – aufgeteilt.

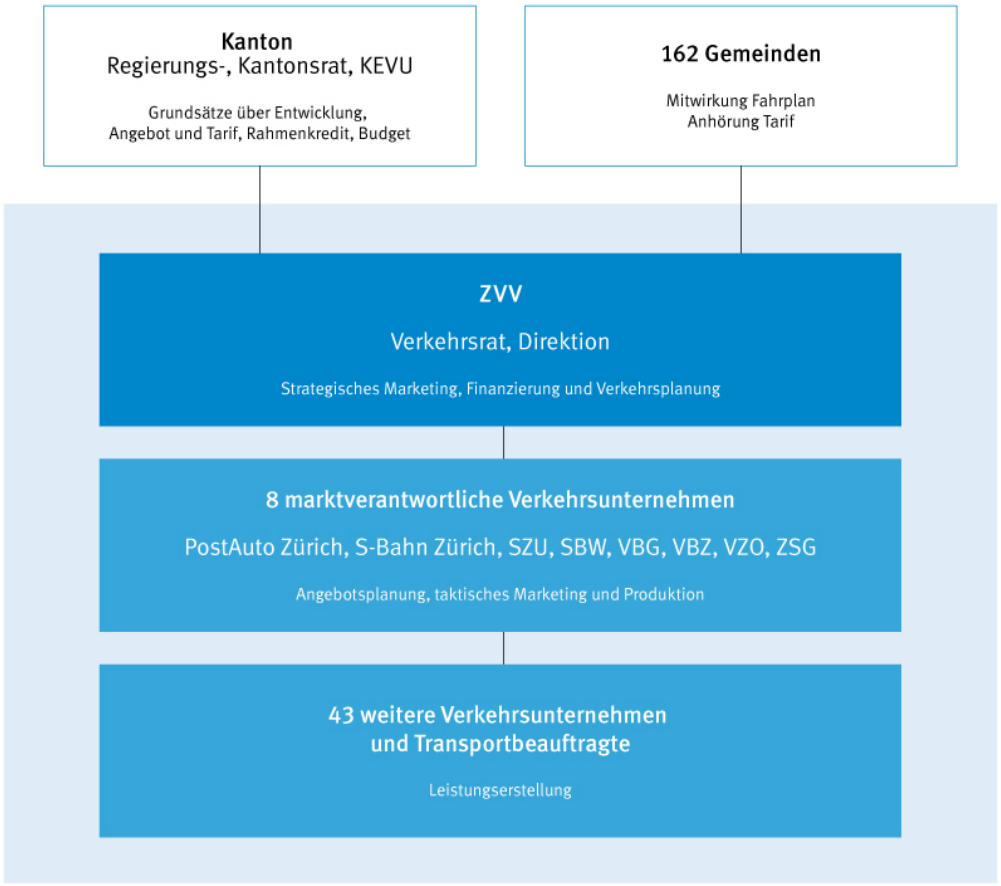


Abbildung 51: Eingliederung des ZVV

Der «Verwaltungsrat» des ZVV ist der Verkehrsrat. Der Direktor des ZVV berichtet an die Direktionsvorsteherin der Volkswirtschaftsdirektion.

4.4.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende zwei Abbildungen zeigen, wie das HR als Teil des Stabes in den ZVV eingebunden ist.

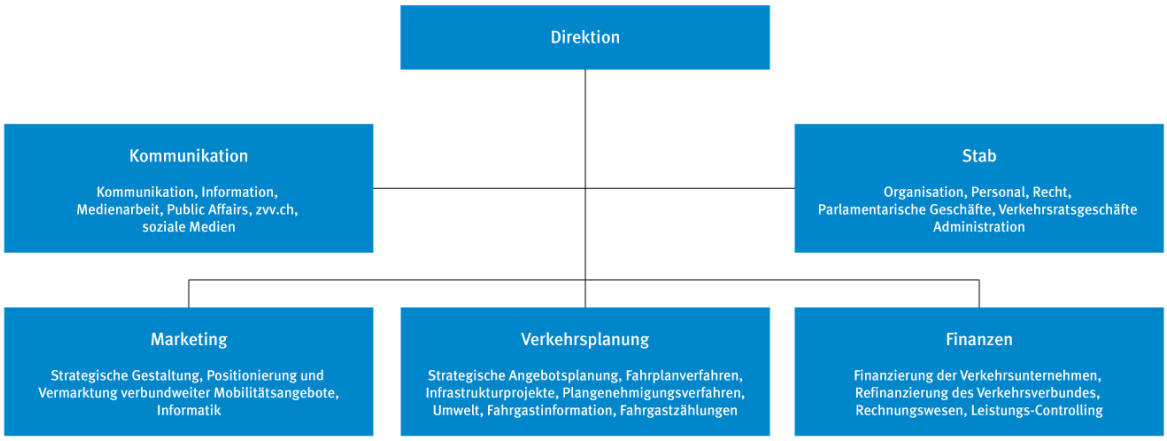


Abbildung 52: Organisation des ZVV

ZVV Mitarbeitende sind grossmehrheitlich Akademiker, die in anderen Firmen in Führungsfunktionen wären. Sie arbeiten in kantonalen und schweizweiten Fachgremien mit.

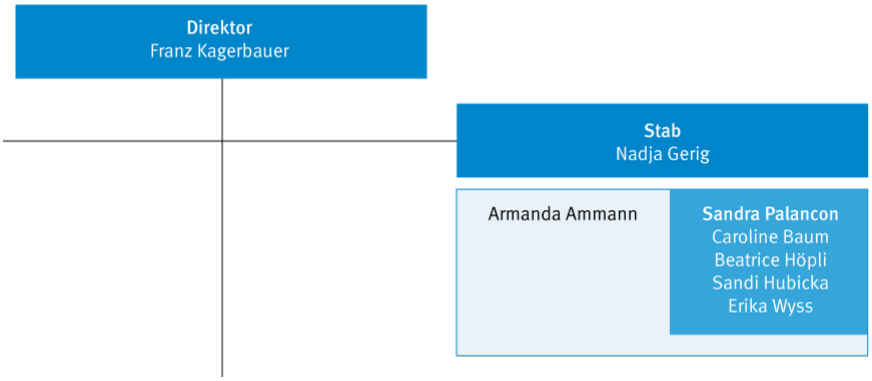


Abbildung 53: Einbettung des HR im Stab des ZVV

Die HR-Verantwortliche ist als Leiterin Administration-Organisation-Personal (L-AOP) zu einem grossen Teil für Themen ausserhalb des HR zuständig, ebenso die Mitarbeitenden, die sie führt.

4.4.1.2 Rahmenstruktur

Die Leiterin Administration-Organisation-Personal (L-AOP) des ZVV ist der Stabschefin unterstellt und ist damit nicht Mitglied des Führungsgremiums (Geschäftsleitung). Darin widerspiegelt sich, dass die HR-Funktion beim ZVV einen rein operativ-administrativen Charakter hat. Fachlich berichtet die Leiterin Administration-Organisation-Personal an die HR-Leiterin im Generalsekretariat der Volkswirtschaftsdirektion.

4.4.1.3 Ressourcen

Der HR-Teil, welche die Leiterin Administration-Organisation-Personal verantwortet, besteht aus insgesamt 0.4 FTE (3 Headcounts, 2 davon im Time-Sharing), nämlich aus der L-AOP selbst, die 10-20% ihrer Arbeitszeit operativ in HR-Themen tätig ist, und zweier Assistentinnen im Time-Sharing, welche ebenfalls je 10-20% ihrer Arbeitszeit mit HR-Aufgaben verbringen. Insgesamt werden für HR-Aufgaben 0.4 FTE (+/-0.1 FTE) benötigt. Bei 36 FTEs zu betreuenden Mitarbeitenden entspricht dies einem theoretischen HR-Quotienten von ca. 1:90, eine für die kleine Einheit tiefer Wert, eine Folge des ausschliesslich operativ-administrativen Auftrags.

Kritisch ist wie üblich in kleinen Ämtern die Stellvertretung: Die Personalleiterin kann bei Abwesenheit nicht adäquat ersetzt werden.

4.4.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der L-AOP hat sie im ZVV eine hohe Akzeptanz (Wert von 5.0). Die Zusammenarbeit ist unkompliziert und nicht hierarchisch, die Wege sind kurz. Aufgrund ihrer grossen Erfahrung im ZVV (sie ist seit 2001 im ZVV) ist die L-AOP im ZVV gut verankert.

4.4.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Aufgaben der L-AOP und ihres Teams liegen hauptsächlich ausserhalb des HRs. Von den 3.3 FTEs macht das HR wie oben dargelegt nur ca. 0.3 FTE aus, also nur rund 10% aller Aufgaben. Der Schwerpunkt der Tätigkeit der Abteilung liegt in der administrativ-organisatorischen Unterstützung des Direktors und der Fachabteilungen.

4.4.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung mit Ausnahme der zentralisierten Saläradministration beim Personalamt nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen (Case Management, Führungsausbildung werden vom Kanton «bezogen») outgesourct.

4.4.2 Strategie/Politik

4.4.2.1 Grundsatzdokumente

Für den ZVV geltende, HR-spezifische Grundsatzdokumente gibt es weder auf Stufe ZVV noch auf übergeordneten Ebenen (Direktion, Kanton).

4.4.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Gemäss der L-AOP gibt es keine HR-Strategie. Eine HR-Politik gibt es ebenfalls nicht.

4.4.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR auf Stufe ZVV existieren nicht.

4.4.3 Governance

4.4.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist nicht Teil des Leitungsteams des ZVV-Direktors (=Geschäftsleitung). Die L-AOP hat wöchentliche bilaterale Meetings mit ihrer Stabschefin und tauscht sich regelmässig mit dem Direktor zu Personalthemen aus.

4.4.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die L-AOP ist täglich im Austausch mit ihren Mitarbeiterinnen. Alle zwei Monate nimmt sie an der HR-Sitzung der HR-Leiterin VD teil, mit den HR-Leitenden der Ämter in der VD.

4.4.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die VD Amtsvorsteherin vereinbart die Ziele mit dem ZVV Direktor, und dieser bricht die Ziele auf seine Organisation herunter. Die Strategie des ZVV wird durch die Mitarbeitenden der ZVV-Fachbereiche gemeinsam mit der Geschäftsleitung erarbeitet. In der Strategie sind keine HR-Themen für die Holding-Organisation enthalten. HR-Ziele ergeben sich im ZVV aufgrund der operativen Bedürfnisse. Es gibt keine Ausrichtung der HR-Ziele an den übergeordneten Zielen des ZVV, da das HR des ZVV aufgrund seiner Grösse operativ und nicht strategisch unterwegs ist.

4.4.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die L-AOP des ZVV führt ihre Assistentinnen disziplinarisch. Sie ist verantwortlich für die Einhaltung des Personalrechts (z. B. wer Verfügungen erlassen kann) und agiert dabei im Rahmen der geltenden Kompetenzregelung.

4.4.4 Rollen

4.4.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die VD arbeitet nicht auf der Basis eines HR-Geschäftsmodells, und damit auch der ZVV nicht.

4.4.4.2 Rollen

Es gibt kein Rollenmodell. Aufgrund der Grösse des ZVV liesse sich ein Rollenmodell auch nicht wirklich anwenden. Das heisst, die L-AOP nimmt alle Rollen wahr.

4.4.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche HR, in der Regel die L-AOP selbst, im ZVV wahrnimmt, sind:

- Teilnahme bei allen Rekrutierungsgesprächen, Konfliktgesprächen
- Budgetierung des Personals
- Bearbeitung personalrechtlicher Fälle (Krankheitsfälle etc.), Verfügungen schreiben für Ein-/ Austritte und andere Mutationen
- Führen von Direktions- und Zentralsekretariat mit 3-5 Mitarbeitenden und einem Lernenden
- Unterstützen von Direktion und Geschäftsleitung in administrativen und organisatorischen Fragen
- Gestalten, Führen und Überwachen der zentralen Abläufe
- Budgetieren und Kreditkontrolle im Bereich Administration und Organisation
- Beschaffen der Büroinfrastruktur (Ausnahme EDV)
- Bereitstellen organisatorischer Arbeitshilfen
- Sicherstellen und Weiterentwickeln der Administration und der Geschäftskontrolle
- Leitung bei internen Umbauten
- Führen eigener Projekte und Mitarbeit in fremden Projekten
- Lehrlingsbetreuung
- Beraten der Geschäftsleitung und der Führungskräfte in allen personalrelevanten Fragen
- Ansprechpartnerin für alle Mitarbeitenden
- Beraten der Linie bei Personalplanung und -rekrutierung
- Personalbetreuung, -erhaltung und -förderung
- Personaladministration und Optimieren von HR-Prozessen
- Erstellen und Sicherstellen personalpolitischer Grundsätze
- Einhalten der arbeitsrechtlichen Vorschriften und Bestimmungen des Personalgesetzes
- Leiten von Projekten
- Organisieren von Weiterbildungs- und Personalanlässen
- Budgetplanung, -kontrolle und -verantwortung

4.4.4.4 Stellenbeschreibungen

Es gibt für alle Mitarbeitende gültige Stellenbeschreibungen.

4.4.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	0.0	Da HR-Themen nur 10% in der Abteilung ausmachen
HR-Business Partner/HR-Beratung	0.3	L-AOP
HR-Kompetenzzentrum	n. a.	
HR-Services/HR-Administration	0.1	Zwei Mitarbeiterinnen im Time-Sharing
Weitere		
Total	**0.4**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

4.4.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da aufgrund der kleinen Teamgrösse keine Rollenzuteilung möglich ist, lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

4.4.5 Kunden

4.4.5.1 Kundengruppen

Die Kunden des HR im ZVV sind der ZVV-Direktor, die GL-Mitglieder, die übrigen Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden des ZVV, die HR-Leiterin VD, kantonale Fachpersonen. Sowie diverse externe Partner (z. B.: Beraterunternehmen).

4.4.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse aller ZVV- Mitarbeitenden werden alle 4 Jahre mit einer MA-Zufriedenheitsumfrage abgefragt, zudem auch immer wieder im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt.

4.4.5.3 Ansprechpartner

Die L-AOP ist für alle Kundengruppen primäre Ansprechperson bei HR-Themen.

4.4.5.4 Kundenorientierung

Die L-AOP ist sehr nahe an den Mitarbeitenden, kennt sie alle gut. Beurteilung Wert 5 (auf einer Skala von 1 bis 6).

4.4.6 Leistungen

4.4.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der L-AOP des ZVV wie folgt eingeschätzt. Ihre Aussagen beziehen sich auf ihre Arbeit im ZVV und teilweise auf das Personalamt, da sie einige Leistungen von dort bezieht.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	nein	Nur operativ-administrative HR-Aufgaben.	n. a.
Personalplanung inkl. Nachfolgeplanung	nein	Nicht formalisiert in einem Prozess.	n. a.
Personalmarketing & -gewinnung	teilweise	Kein Employer Branding auf ZVV- resp. VD-Stufe. Und wenig bis nichts auf Kt.-Ebene. Rekrutierung von der Leiterin AOP eng begleitet.	n. a. 5
Personalbetreuung	ja		5
Personalbeurteilung	ja	Eigenes Excel-basiertes ZVV-Modell, basierend auf dem eigenen Kompetenzmodell**. Es gibt eine Art Performance Board, an dem die Leistungen der MA im Quervergleich diskutiert werden und wo Entwicklungsschritte zur Sprache kommen.	5.5
Personalentlöhnung	ja	Kantonales System (Stellenplan) passt nicht so ganz. Vergleichsbasis für den ZVV sind vielmehr Firmen wie SBB, Siemens etc. Stellenaufwertungen sind nur via HR VD und z. T. Personalamt möglich.	3

Teilbereich (Forts.)	existent	Bemerkungen	Stand*
Personal- und Organisationsentwicklung	teilweise	Nur Personalentwicklung, eigenes Instrument auf der Basis des neuen ZVV Kompetenzmodells, Excel-basiert. Kein formalisierter Prozess über die individuelle MA Aus-&Weiterbildung hinaus.	5
Personaltrennung	nein	Passiert sehr selten.	n. a.
Personaladministration	ja	läuft ganz ok, so anwenderfreundlich wie SAP Stäfa halt ist.	5
HR-IT	ja	Nutzt von dem, was der Kt. zur Verfügung stellt, dasjenige welches sinnvoll ist. Ist aber wenig.	4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

** Das Kompetenzmodell des ZVV ist unter Best Practice abgebildet.

4.4.6.2 Best Practice

Das Kompetenzmodell des ZVV.

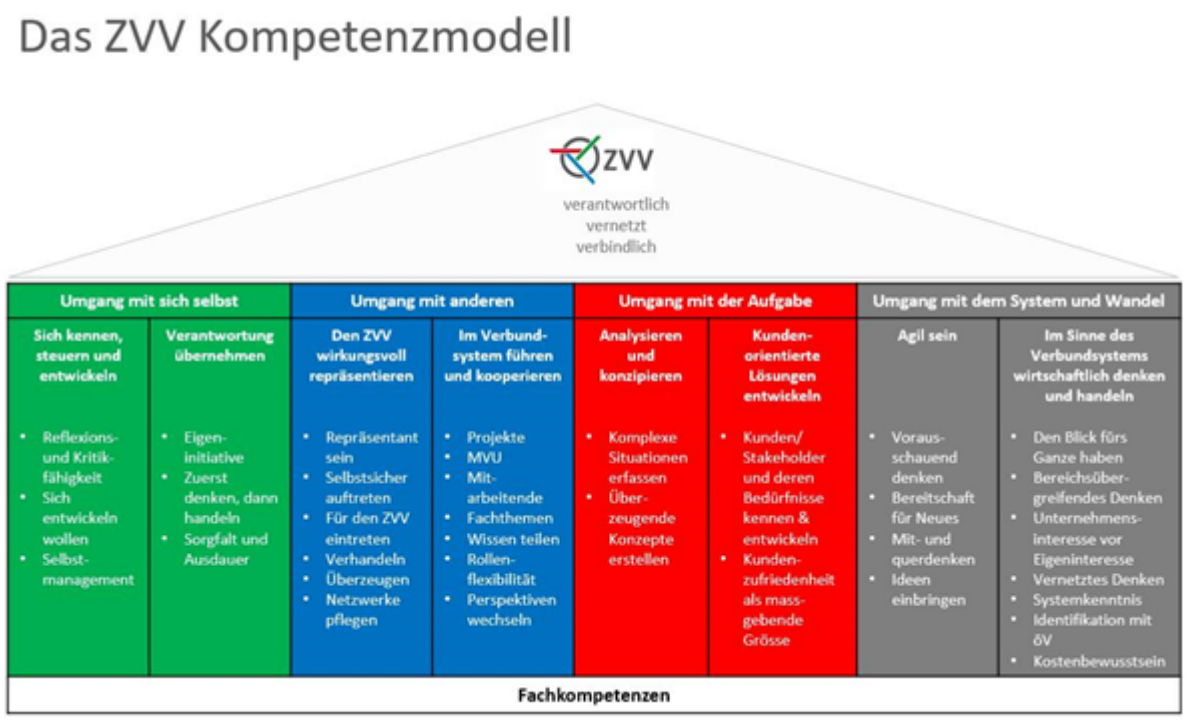


Abbildung 54: ZVV Kompetenzmodell

4.4.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

4.4.7.1 Prozessdokumentation

Im ZVV sind keine Prozesse beschrieben; aufgrund der Grösse des ZVV ist dies auch nicht nötig.

4.4.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Da die Prozesse nicht beschrieben sind, ist hier keine Aussage möglich.

4.4.7.3 IT-gestützte Prozesse

Der Kanton arbeitet im Bereich der Mitarbeiter-/Saläradministration mit SAP HCM. Die ergänzenden HR-IT-Tools in den dezentralen Einheiten sind i. d. R. nicht mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden. In den kleineren Ämtern und dem ZVV läuft auch noch viel manuell, z. B. via Excel.

4.4.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Rekrutierung (Refline ab 1.1.2021)

4.4.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht über die HR-Instrumente.

4.4.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die L-AOP des ZVV attestiert dem Entwicklungsstand ihrer HR-Instrumente im Vergleich zu anderen Ämtern einen Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6), für den ZVV mit rund 40 Mitarbeitenden ist der Entwicklungsstand in Ordnung.

4.4.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

4.4.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Nähe des HR zur Linie und den Mitarbeitenden, Vertrauensverhältnis, HR ist greifbar und kümmert sich, kurze Wege, familiär, unkompliziert, pragmatische und schnelle Lösungsansätze
- Rasche Reaktionsfähigkeit auf Anliegen, Probleme können rasch gelöst werden.
- HR deckt die ganze Bandbreite an Betreuung ab.

4.4.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Mehr Kooperation und Zusammenarbeit mit den HR-Abteilungen der VD und der anderen Direktionen, mehr Austausch und gemeinsame Nutzung von Wissen, Tools etc., Durchführen von HR-Infoveranstaltungen im Kanton, Schaffung von HR-Newsletter mit aktuellen Themen.

4.4.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Beim HR VD: sehr gute Unterstützung und Zusammenarbeit. Die HR-Leiterin VD kennt die ZVV Bedürfnisse gut, reagiert flexibel auf die besondere Situation des ZVV.
- Beim Kanton: Case Management, Unterstützung bei personalrechtlichen Abklärungen.

4.4.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- HR VD: keine

- HR Kanton: Mehr Kontinuität, mehr Kompetenzaufbau im Personalamt, und mehr Dienstleistungsorientierung.

4.4.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Aufgaben im Bereich der Saläradministration oder auch anderer administrativer Prozesse (Unfall, Mutterschaft etc.).

4.4.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll stärker zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- Setzt Kompetenz und Dienstleistungsorientierung an der zentralen Stelle (Personalamt, AFI, Direktion etc.) voraus. Falls gegeben: Die Leiterin AOP sieht Potential bei der Digitalisierung → Employee-Self-Service.

4.4.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Es werden keine Bereiche genannt, wo HR-Themen sinnvoll stärker dezentralisiert abgehandelt werden sollten.

4.4.9 Schlussbemerkungen

Die Leiterin Administration-Organisation-Personal meinte zum Abschluss des Interviews, dass sie mit ihrem Team weiterhin die heutige, auf den ZVV zugeschnittene Beratungs- und Dienstleistungsqualität zur Verfügung stellen möchte.

Die dezentrale Struktur der Volkswirtschaftsdirektion und die History, in der nur so viel zentralisiert wurde, wie minimal nötig, prägt massgeblich auch die Organisation und Arbeitsweise des HR im ZVV. Ebenso die Tatsache, dass die Bindung des ZVV an die Volkswirtschaftsdirektion eine andere, weniger enge Bindung ist als bei den Ämtern.

Der ZVV ist im Rahmen des geltenden Personalrechts und der wenigen übergeordnet bestehenden HR-Grundlagen (es fehlen u. a. Geschäftsmodell, Strategie, Leitbild) und HR-IT-Tools frei resp. gezwungen, eigene Lösungen zu erarbeiten und zu nutzen. Dies auf Kosten von Synergien, aber zum Nutzen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden, welche von der Nähe der Leiterin Administration-Organisation-Personal profitieren.

5 Gesundheitsdirektion

5.1 Gesundheitsdirektion

5.1.1 Organisation (Struktur)

Die Gesundheitsdirektion gliedert sich organisatorisch in drei Geschäftsfelder (Generalsekretariat, Gesundheitsversorgung und Medizin) und vier Ämter (Kantonales Labor, Kantonale Heilmittelkontrolle, Veterinäramt und Kantonsapotheke). Administrativ angegliedert ist die Kantonale Ethikkommission. Das Generalsekretariat besteht aus den Abteilungen Politik & Aufsicht, Personal, Recht, Rechtsmittel sowie Finanzen & Dienstleistungen. Insgesamt sind in der Gesundheitsdirektion rund 470 Mitarbeitende beschäftigt.

5.1.1.1 Detailstruktur

Die HR-Leiterin der Gesundheitsdirektion ist direkt dem Generalsekretär unterstellt, wobei ein sehr enger Austausch besteht. Sie führt ein Team, welches das zentrale HR der Gesundheitsdirektion bildet. Dieses ist für das operative HR in den drei Geschäftsfeldern (Generalsekretariat, Gesundheitsversorgung und Medizin) zuständig sowie für HR-strategische und rechtliche Fragestellungen für die gesamte Gesundheitsdirektion. Dabei werden strategische Fragestellungen, welche die Ämter betreffen, in sehr enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den jeweiligen Amtsleitungen behandelt.

Die vier Ämter (Kantonales Labor, Kantonale Heilmittelkontrolle, Veterinäramt und Kantonsapotheke) verfügen über ein dezentrales HR, das fachlich der HR-Leiterin GD, disziplinarisch aber jeweils den Amtsleitungen (teilweise mit einer hierarchischen Zwischenebene, z. B. Stabschef/in) unterstellt ist. Das dezentrale HR in den Ämtern ist für das operative HR in den Ämtern zuständig.

5.1.1.2 Rahmenstruktur

Innerhalb der Gesundheitsdirektion ist das HR (Abteilung Personal) dem Generalsekretariat zugeordnet. Die HR-Leiterin der Gesundheitsdirektion ist direkt dem Generalsekretär unterstellt. Die organisatorische Einordnung des HR wird in den folgenden Abbildungen veranschaulicht:

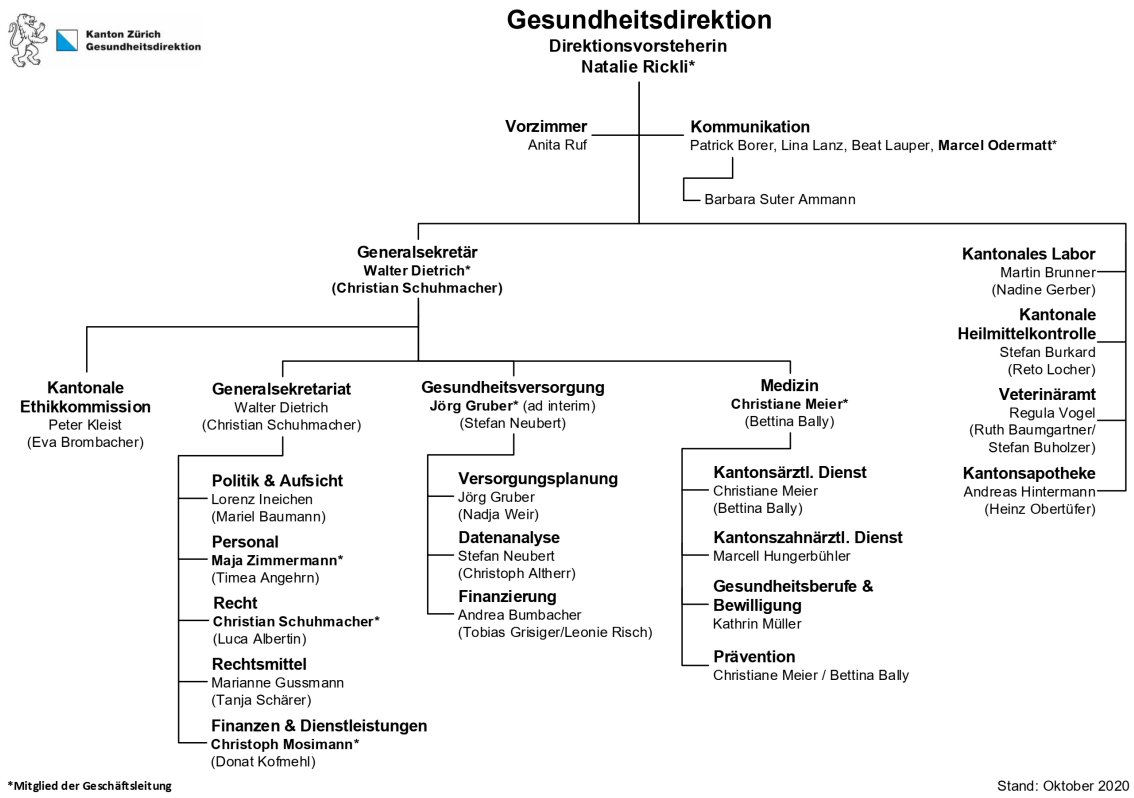


Abbildung 55: Organigramm Gesundheitsdirektion

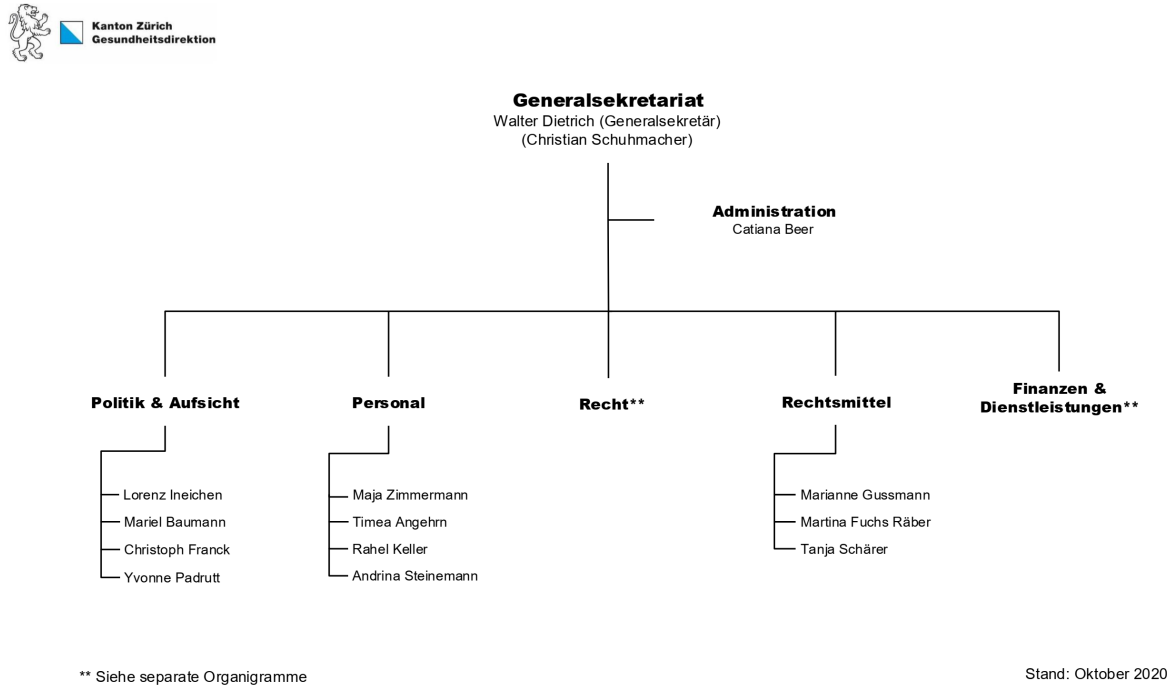


Abbildung 56: Organigramm Generalsekretariat der Gesundheitsdirektion

5.1.1.3 Ressourcen

Das zentrale HR der Gesundheitsdirektion verfügt insgesamt über die folgenden personellen Ressourcen:

4 FTE, davon sind 0.5 FTE befristet bis Ende 2023 für die Projekte Personalstrategie 2019-2023 und derzeit nicht besetzt.

Mit Stand 1. Oktober 2020 verfügt das zentrale HR der Gesundheitsdirektion daher über insgesamt 3.5 FTE/4 Headcount (unbefristet).

Die personellen Ressourcen des dezentralen HR in den Ämtern (Kantonale Heilmittelkontrolle, Kantonsapotheke, Kantonales Labor und Veterinäramt) werden in den jeweiligen Berichtsteilen dargestellt.

5.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin liegt die Akzeptanz des zentralen HR bei einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer sehr guten Zusammenarbeit entspricht. Das HR wird als flexibel trotz beschränkter Ressourcen angesehen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende schätzen die hohe Dienstleistungsorientierung und kommen mit Anliegen aktiv auf das HR zu.

5.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Das zentrale HR der GD führt diverse Listen, die nicht zum Kernauftrag des HR zählen (z. B. Telefonliste, Staatskalender; Organigramme für alle Abteilungen).

5.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden aktuell keine HR-Leistungen outgesourct.

5.1.2 Strategie/Politik

5.1.2.1 Grundsatzdokumente

In dem Dokument «Personalstrategische Grundsätze der Gesundheitsdirektion» sind Grundwerte für HR und Personalarbeit in der Gesundheitsdirektion im Sinne eines Leitbilds festgehalten. Diese beinhalten jedoch nur sehr grundsätzliche Leitlinien und sind als Hintergrund gedacht, vor dem die kantonale Strategie umgesetzt wird.

5.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die Gesundheitsdirektion agiert im Rahmen der kantonalen HR-Politik und HR-Strategie und verfolgt bewusst keinen separaten Weg.

5.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Die personalstrategischen Grundsätze der Gesundheitsdirektion (siehe 5.1.2.1 Grundsatzdokumente) sind als Leitbild konzipiert, das jedoch stets im Licht der kantonalen HR-Politik und -Strategie interpretiert und gelebt wird.

5.1.3 Governance

5.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die Leiterin HR ist Mitglied der Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion. Es besteht ein enger und sehr guter Austausch in der Geschäftsleitung.

5.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die HR-Leiterin führt ihr Team im zentralen HR direkt, wobei ein sehr enger und bei Bedarf jederzeit informeller Austausch besteht.

Das dezentrale HR in den Ämtern ist der HR-Leiterin fachlich, nicht aber disziplinarisch unterstellt. Eine institutionalisierte Koordination mit dem HR in den Ämtern besteht nicht. Die Ämter agieren sehr eigenständig im Rahmen der ihnen in einer Delegationsliste zugewiesenen Kompetenzen. Die fachliche Führung HR in den Ämtern durch die HR-Leiterin kommt nur punktuell zum Tragen (z. B. Herausforderungen, Problemlösung, punktuelle Fragen, insbesondere rechtlicher Natur). Eine formelle Koordination des HR findet nur bei politischen Anfragen oder für die Berichtstellung statt.

Hier ist festzuhalten, dass die Festlegung der sehr weitgehenden Kompetenzen der Ämter aus einer Zeit stammt, in der auch grosse Spitäler Teil der Gesundheitsdirektion waren. Aus dieser Zeit stammt auch die sehr grosse Eigenständigkeit der Ämter.

5.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung des HR an den Organisationszielen erfolgt im zentralen HR über die Führung des Teams durch die HR-Leiterin (unter anderem über Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs).

In den Ämtern obliegt die strategische Ausrichtung des HR den jeweiligen Amtsleitungen.

5.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die HR-Leiterin führt das dezentrale HR in den Ämtern fachlich, wobei die fachliche Führung sehr koordinativ verstanden wird und eine hohe Selbständigkeit des HR in den Ämtern besteht. Disziplinarisch ist das HR in den Ämtern den jeweiligen Amtsleitungen unterstellt.

5.1.4 Rollen

5.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

In der Gesundheitsdirektion besteht kein HR-Geschäftsmodell, welches die Rollen und Leistungsbeziehungen im HR beschreibt.

5.1.4.2 Rollen

Im zentralen HR der Gesundheitsdirektion haben die HR-Leiterin und ihr Team die folgenden Rollen inne:

- HR-Leitung und HR-Kompetenzzentrum
- HR-Kompetenzzentrum und HR-Business Partner
- HR-Business Partner und HR-Beratung
- HR-Services und HR-Administration

In den Ämtern kommen ähnliche Rollen zur Anwendung, verteilen sich allerdings auf weniger Personen. Diese werden in den jeweiligen Berichtsteilen für die Ämter veranschaulicht.

5.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben der Rollen können wie folgt umschrieben werden:

- HR-Leitung und HR-Kompetenzzentrum: HR-Management (Strategie, Politik, Kommunikation, Sozialpartnerschaft, Personalcontrolling: Oberaufsicht Prozessmanagement); Personalbetreuung (Beratung oberstes Kader), Personalplanung und Nachfolgeplanung, Personalbeurteilung, Entlöhnung, Personal- und Organisationsentwicklung, Personaltrennung, HR-IT nur strategisch.

- HR-Kompetenzzentrum und HR-Business Partner: Unterstützung HR-Management; Personalbetreuung; Personaltrennung.
- HR-Business Partner und HR-Beratung: Personalcontrolling, Prozessmanagement, Personalmarketing und -gewinnung punktuell, Personalbetreuung, punktuell Personaladministration; HR-IT.
- HR-Services und HR-Administration: Personalbetreuung, Personaladministration und HR-IT.

5.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind in der üblichen Form vorhanden und relativ aktuell (max. 3-4 Jahre alt), wobei sich die Aufgaben nicht verändert haben.

5.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen des zentralen HR lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben (Stand 1. Oktober 2020).

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	0.67	HR-Leiterin
HR-Business Partner/ HR-Beratung	1.25	2 Mitarbeiterinnen: 1 und 0.25
HR-Kompetenzzentrum	0.58	HR-Leiterin: 0.33, Mitarbeiterin: 0.25
HR-Services/HR-Administration	1.00	
Weitere		
Total	**3.5**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

5.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin liegt die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung im zentralen HR bei einem Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6), was einer mittleren Einheitlichkeit entspricht. Resultierend aus einer hohen Dienstleistungsorientierung und aus Gewohnheit erledigen Teammitglieder des HR oft auch Aufgaben, die nicht ihrer Rolle zugewiesen sind. Auch bei der Linie wird eine Tendenz wahrgenommen, jeweils aus Gewohnheit mit allen Fragestellungen auf ein und dieselbe Ansprechperson im HR zuzugehen.

5.1.5 Kunden

5.1.5.1 Kundengruppen

Im zentralen HR werden die folgenden Kundengruppen unterschieden:

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion
- Amtsleitungen der Ämter
- Personalamt (für politische Vorstösse und Personalcontrolling)

5.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Das HR erhält in der Regel auf einem informellen Weg bzw. im direkten Gespräch jeweils rasches unmittelbares Feedback zu seinen Leistungen. Aktiv und systematisch eingeholt wird die Kundensicht jedoch nicht.

5.1.5.3 Ansprechpartner

Den Kundengruppen des zentralen HR stehen die folgenden Ansprechpartner/innen zur Verfügung:

- Führungskräfte, Geschäftsleitung der Gesundheitsdirektion, Amtsleitungen der Ämter sowie Personalamt: HR-Leiterin und ihre Stellvertretung
- Mitarbeitende: operatives HR (Rollen: HR-Business Partner/HR-Beratung; HR-Services /HR-Administration)

5.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr gut bezeichnet, daher der Wert 5.5 (Skala von 1 bis 6).

5.1.6 Leistungen

5.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) der Gesundheitsdirektion wird von der HR-Leiterin wie folgt eingeschätzt:

Teilbereich	existent	Bemerkung	Stand*
HR-Management	ja	Aufgrund der Ressourcensituation derzeit eher reaktiv, nicht aber langfristig/ strategisch proaktiv tätig.	Keine Angabe
Personalplanung	ja		Keine Angabe
Personalmarketing und -gewinnung	ja		Keine Angabe
Personalbetreuung	ja		Keine Angabe
Personalbeurteilung	ja		Keine Angabe
Personalentlöhnung	ja		Keine Angabe
Personal- und Organisationsentwicklung	ja	Für eine langfristige/strategische Personalentwicklung bestehen derzeit zu wenige Ressourcen.	Keine Angabe
Personaltrennung	ja		Keine Angabe
Personaladministration	ja		Keine Angabe
HR-IT	ja		Keine Angabe

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

5.1.6.2 Best Practice

Ein Element der Leistungserbringung, welches im Sinne von Best Practices auch anderen Organisationseinheiten empfohlen werden kann ist, nicht allzu rigide an Prozessen festzuhalten. Vielmehr muss auch Raum sein, auf einzelne Bedürfnisse in einem sinnvollen Mass und flexibel eingehen zu können. Das HR als interner Dienstleister darf keinen Selbstzweck verfolgen, sondern sollte sein Handeln am Nutzen für die Kundengruppen ausrichten.

5.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

5.1.7.1 Prozessdokumentation

Dokumentiert sind jene Prozesse, welche für das interne Kontrollsystem der Finanzdirektion IKS dokumentiert werden müssen (z. B. Lohnadministration, Anstellung, Krankheit, Versicherungsleistungen Absenzen, Austritt). Ansonsten bestehen Checklisten, Anleitungen und Leitfäden sowie ein Handbuch Personalrecht vom Personalamt für rechtliche Fragen. Um die Auffindbarkeit zu erleichtern, werden ergänzende Erklärungen und Notizen auf Share abgelegt, und können dort anhand von Stichworten gesucht werden.

5.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die notwendige Dokumentation vorhanden ist, der Entwicklungsstand insgesamt gesehen aber nicht sehr hoch eingeschätzt wird.

5.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die nachstehende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Zeiterfassung	inova:time
eDossier/Vorgesetztenportal	SAP

5.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Eine weitere IT-Unterstützung wäre insbesondere im Absenzenmanagement sehr hilfreich und sinnvoll.

5.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Eine dokumentierte Übersicht zu den HR-Instrumenten ist nicht vorhanden.

5.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die HR-Leitung der GD attestiert dem Entwicklungsstand seiner HR-Instrumente einen Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6).

5.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

5.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken zählen die folgenden Aspekte:

- Kundennähe
- pragmatische Lösungen
- sehr hohe Dienstleistungsbereitschaft

5.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Primäre Verbesserungspotenziale werden in den folgenden Aspekten gesehen:

- Gewährleisten, dass HR genügend Zeit und Ressourcen für HR-Aufgaben hat.
- Gewährleisten, dass HR sich auf Kernaufgaben konzentrieren kann.

5.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als grösste Stärken des HR auf Ebne Kanton werden die folgenden Aspekte gesehen:

- Die dezentrale Organisation des HR
- Damit zusammenhängend grosse Nähe zu den internen Kunden. Insbesondere die Tatsache, dass die HR-Beratung in den Direktionen angesiedelt ist, fördert die Akzeptanz des HR in der Linie.
- Gut eingespielte Zusammenarbeit zwischen Personalamt und HR der Gesundheitsdirektion.

5.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäres Verbesserungspotenzial wird der folgende Aspekt identifiziert:

- Vereinheitlichen und Harmonisierung des Vorgehens in den Direktionen (weniger Schattenprozesse).

5.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

HR-Prozesse sollten innerhalb des Kantons überall dort harmonisiert werden, wo es zu Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden der verschiedenen Direktionen kommen könnte.

5.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächlichen Bereich, in dem HR-Prozesse sinnvoll zentralisiert werden sollten, wird das HR-Controlling genannt. Um Zeit und Ressourcen zu sparen, müsste das Personalamt hier zentral mehr abdecken können. Informationen sollten nicht von den Direktionen eingefordert werden müssen, sondern idealerweise direkt den Systemen entnommen werden können.

5.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Eine stärkere Dezentralisierung scheint nicht sinnvoll. Das HR im Kanton Zürich ist bereits in einem vernünftigen Mass sehr dezentral organisiert.

5.1.9 Schlussbemerkungen

Sowohl die strategische Zusammenarbeit zwischen dem zentralen HR GD und den Amtsleitungen, aber auch der fachliche und operative Austausch mit dem dezentralen HR in den Ämtern funktionieren auf persönlicher und fachlicher Ebene sehr gut.

Bezüglich der geplanten Reorganisation des HR im Kanton Zürich bestehen gewisse Bedenken, dass diese eine zu starke Formalisierung mit sich bringen und sich ein allzu rigides Festhalten an Prozessen negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken könnte. Auch sollten die sehr unterschiedlichen Ausgangslagen in den einzelnen Direktionen bei einer Planung der Reorganisation ausreichend beachtet werden. Insgesamt erhofft man sich von der Neuorganisation jedoch die Stärkung einer gemeinsamen Identifikation mit dem Kanton Zürich – sowohl im HR, aber auch bei den Mitarbeitenden.

5.2 Kantonsapotheke, Heilmittelkontrolle, Kantonales Labor

5.2.1 Organisation (Struktur)

5.2.1.1 Detailstruktur

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Das HR der Ämter Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke besteht aus der Personalbereichsleiterin sowie einer Personalfachperson, welche der Personalbereichsleiterin direkt unterstellt ist.

Kantonales Labor

Das HR des Kantonalen Labors besteht aus dem Verantwortlichen HR und Finanzen.

5.2.1.2 Rahmenstruktur

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke

In beiden Ämtern ist das HR fachlich der HR-Leiterin der Gesundheitsdirektion, disziplinarisch aber jeweils der Linie im Amt unterstellt. Die Personalbereichsleiterin ist von der Kantonsapotheke angestellt und dem Amtsleiter der Kantonsapotheke unterstellt. Die Kantonale Heilmittelkontrolle hat die personellen Aufgaben (HR) als Auftrag an die Kantonsapotheke übertragen. Eine disziplinarische Unterstellung des HR in der Kantonalen Heilmittelkontrolle gibt es daher nicht. Die organisatorische Einordnung des HR wird für die Kantonsapotheke und die Kantonale Heilmittelkontrolle in den folgenden Abbildungen veranschaulicht:

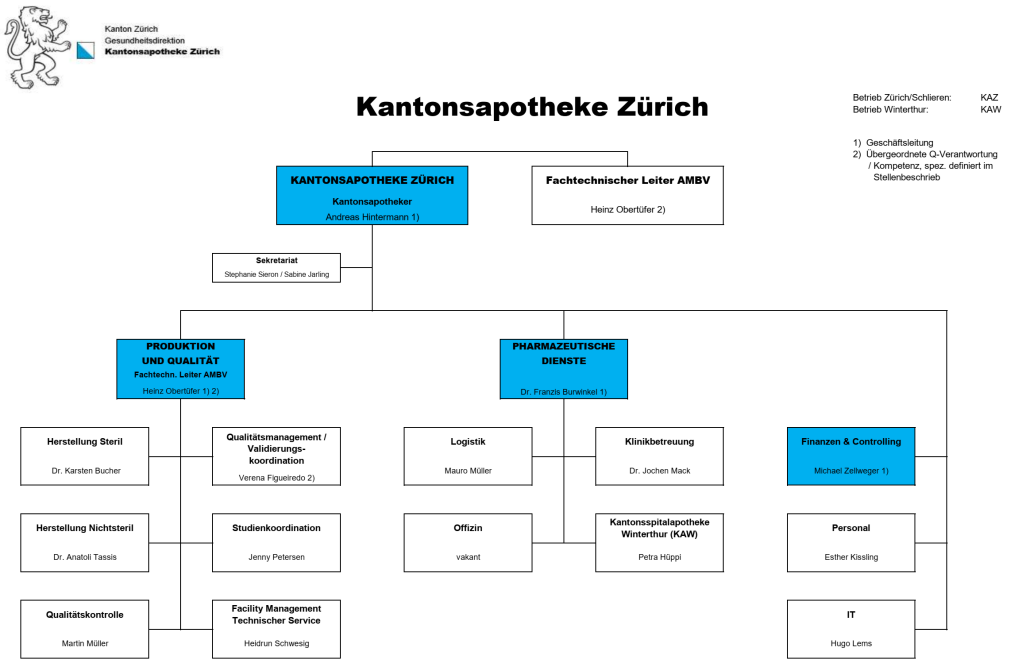
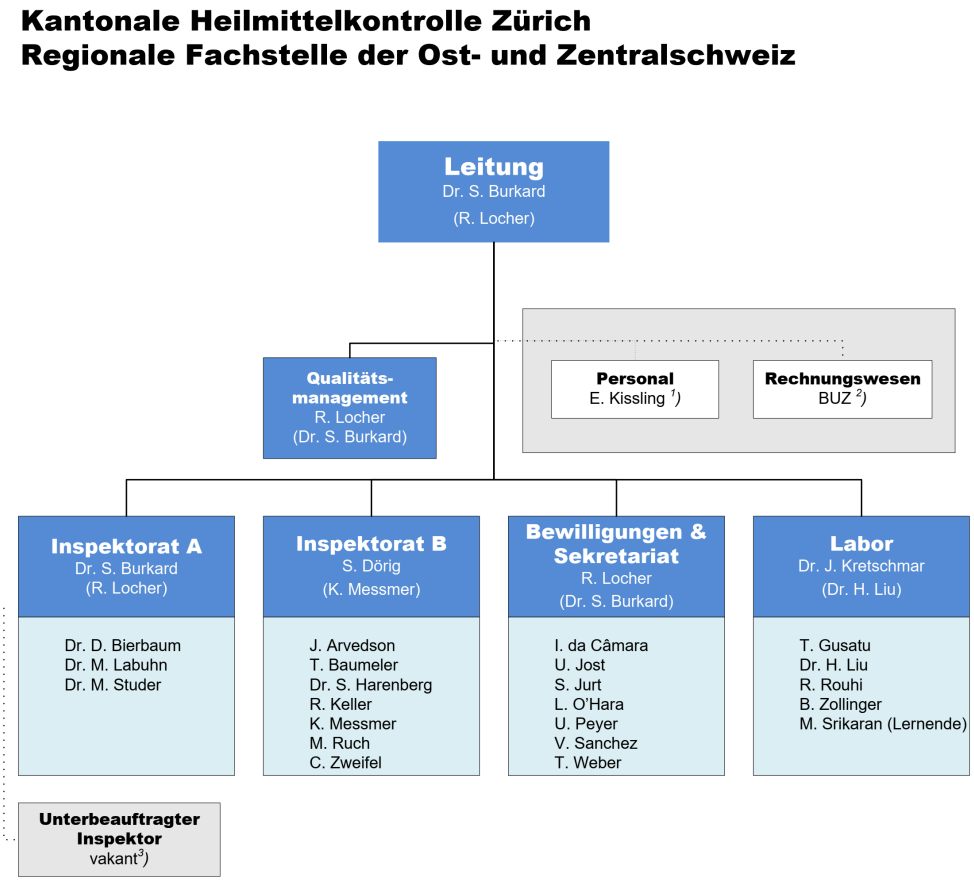


Abbildung 57: Organigramm Kantonsapotheke



1) Personalbereichsleiterin Kantonsapotheke
2) Buchungszentrum Finanzdirektion
3) Inspektion von Grosshandelsbetrieben im Kanton Zug werden zur Zeit durch die Kantonale Heilmittelkontrolle Zürich durchgeführt

Abbildung 58: Organigramm Kantonale Heilmittelkontrolle

Kantonales Labor

Der Verantwortliche HR und Finanzen des Kantonalen Labors ist fachlich der HR-Leiterin der Gesundheitsdirektion und disziplinarisch dem Bereichsleiter Dienste des Kantonalen Labors unterstellt, der Mitglied der Geschäftsleitung ist.

5.2.1.3 Ressourcen

Das HR der Kantonalen Heilmittelkontrolle, der Kantonsapotheke und des Kantonalen Labors verfügt insgesamt über die folgenden Ressourcen:

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke

1.8 FTE/2 Headcount (Anmerkung: Die Rolle der jeweiligen Amtsleitungen als HR-Leitungen der beiden Ämter ist hier nicht eingerechnet, da nicht bezifferbar ist, welcher Anteil ihres Pensums auf HR entfällt.).

Kantonales Labor

0.6 FTE/1 Headcount (Anmerkung: FTE und Headcount für HR und Finanzen im Kantonalen Labor, wobei die Verteilung auf die beiden Rollen nur schätzungsweise bezifferbar ist. Zudem ist die Rolle des Amtsleiters als HR-Leiter des Kantonalen Labors ist hier nicht eingerechnet, da nicht bezifferbar ist, welcher Anteil seines Pensums auf HR entfällt.)

5.2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Die Gesprächspartnerin gibt die Akzeptanz des HR als insgesamt gut an. Mitarbeitende und Führungskräfte kommen bei Problemen und Bedürfnissen aktiv auf das HR zu. Umgekehrt wird aber festgestellt, dass administrative Vorgaben und Bedürfnisse des HR weniger gut akzeptiert sind.

Kantonales Labor
Der Gesprächspartner gibt die Akzeptanz des HR insgesamt ebenfalls als gut an.

5.2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Nicht zum Kernauftrag, jedoch im Aufgabenbereich des HR liegen die Verantwortung für die elektronische Zutrittskontrolle zum Haus, die Erstellung von Organigrammen für alle Abteilungen sowie das Führen der Telefonlisten.

Kantonales Labor
Hier sind keine Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags an das HR übertragen.

5.2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden aktuell in allen drei Ämtern keine HR-Leistungen outgesourct.

5.2.2 Strategie/Politik

5.2.2.1 Grundsatzdokumente

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Für die Kantonsapotheke besteht ein Entwicklungsplan als strategisches Grundsatzdokument, der jedoch stark auf pharmazeutische Aspekte fokussiert und HR nicht spezifisch erwähnt. Für beide Ämter ist festzuhalten, dass bei regelmässigen behördlichen Audits punktuell auch Leistung und Entwicklung des HR thematisiert werden.

Kantonales Labor
Für das Kantonale Labor besteht ein Leitbild für das gesamte Amt, an welchem sich auch das HR orientiert. Inhaltlich sind HR-Themen jedoch nicht explizit erwähnt. Zudem wird eine regelmässige SAS Qualitätssicherung für die ISO-Zertifizierung des Labors durchgeführt. In diesem Rahmen wird auch die Leistung des HR geprüft.

5.2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Eine amtsspezifische HR-Strategie oder HR-Politik liegen nicht vor.

5.2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt keine amtsspezifischen Leitbilder oder Visionen für die HR-Arbeit.

5.2.3 Governance

5.2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

In allen drei Ämtern hat die Amtsleitung jeweils die Aufgabe der obersten HR-Leitung.

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Im Fall der Kantonsapotheke ist die Personalbereichsleiterin dem Amtsleiter Kantonsapotheke unterstellt. Die personelle Betreuung der Kantonalen Heilmittelkontrolle ist als Auftrag an die Kantonsapotheke delegiert.

Kantonales Labor
Der Verantwortliche HR und Finanzen des Kantonalen Labors ist dem Bereichsleiter Dienste unterstellt, der Mitglied der Geschäftsleitung ist.

5.2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Das HR führt mit dem Amtsleiter der Kantonsapotheke jeweils wöchentliche Jours fixes durch. Der Austausch mit der Kantonalen Heilmittelkontrolle erfolgt nach Bedarf. Auch sonst besteht für ad-hoc Anliegen ein enger Austausch mit den jeweiligen Amtsleitungen. Auch innerhalb des HR-Teams ist der Austausch sehr eng und informell unkompliziert möglich, nicht zuletzt auch, da die Personalbereichsleiterin und ihre Mitarbeiterin ein Büro teilen.

Kantonales Labor
Für HR-Themen werden vierteljährlich Sitzungen mit dem Amtsleiter, der Stellvertreterin des Amtsleiters, dem Bereichsleiter Dienste und dem Verantwortlichen HR und Finanzen durchgeführt. Ad hoc-Anliegen werden zwischendurch besprochen.

5.2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung des HR an den Zielen der Organisation erfolgt in allen drei Ämtern durch Orientierung an den rechtlichen Vorgaben sowie an den strategischen Entscheidungen der jeweiligen Amtsleitung bzw. der Geschäftsleitung des Amts.

5.2.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Für beide Ämtern ist das HR fachlich der HR-Leiterin der Gesundheitsdirektion, unterstellt. Im Fall der Kantonsapotheke ist die Personalbereichsleiterin disziplinarisch dem Amtsleiter Kantonsapotheke unterstellt, im Fall der Kantonalen Heilmittelkontrolle ist die Personalbetreuung als Auftrag an die Kantonsapotheke vergeben. Die Personalbereichsleiterin führt eine Personalfachperson direkt.

Kantonales Labor
Der Verantwortliche HR und Finanzen des Kantonalen Labors ist fachlich der HR-Leiterin der Gesundheitsdirektion und disziplinarisch dem Bereichsleiter Dienste des Kantonalen Labors (Mitglied der Geschäftsleitung) unterstellt.

5.2.4 Rollen

5.2.4.1 HR-Geschäftsmodell

In den drei Ämtern besteht kein HR-Geschäftsmodell, welches die Rollen und Leistungsbeziehungen im HR beschreibt.

5.2.4.2 Rollen

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
In beiden Ämtern übt die Personalbereichsleiterin alle Rollen des Rollenmodells mit Ausnahme der HR-Leitung in enger Absprache mit den jeweiligen Amtsleitungen aus. Die HR-Leitung liegt beim Amtsleiter; hier hat die Personalbereichsleiterin eine stellvertretende bzw. ergänzende Rolle. Ihre Mitarbeiterin (Personalfachperson) übt die Rollen HR-Business-Partner, HR-Services und HR-Administration aus.

Kantonales Labor
Der Verantwortliche HR und Finanzen ist in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit Amtsleiter, der die HR-Leitung innehat, in alle Leistungen mit Ausnahme Strategie, Politik und Kommunikation involviert.

5.2.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Für die Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Rollen wird auf das Rollenmodell verwiesen, das dem Interview zugrunde gelegen hat:

- HR-Leitung: Führt die HR-Organisation in personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht und ist strategische Ansprechperson in Bezug auf HR-Fragen für Geschäftsleitung.
- HR-Business Partner/HR-Beratung: Ist Ansprechperson und Unterstützung für die Linie bzgl. Umsetzung HR-Prozesse und Anwendung HR-Instrumente und setzt somit die HR-Ziele im Unternehmen resp. dem Bereich um.
- HR-Kompetenzzentrum: Entwickelt Fachkonzepte, HR-Instrumente und Know-how Träger für spezifische/vertiefte Fachfragen. Plant und führt HR-Projekte durch.
- HR-Services/HR-Administration: Kümmert sich um die Personal- und Saläradministration und pflegt die HR-Systeme (Mutationen).

5.2.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind in der üblichen Form vorhanden und relativ aktuell (max. 3-4 Jahre alt), wobei sich die Aufgaben nicht verändert haben.

5.2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen des HR lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung		HR-Leitung haben die Amtsleitungen der Kantonsapotheke und der Kantonalen Heilmittelkontrolle inne. Diese Rolle füllt aber nur einen Bruchteil von deren Pensen aus und ist nicht bezifferbar.
HR-Business Partner/ HR-Beratung	04.	Personalfachperson
HR-Kompetenzzentrum		
HR-Services/HR-Administration	0.4	Personalfachperson
Weitere	1	Sammelrolle der Personalbereichsleiterin (hat mit Ausnahme der HR-Leitung alle angeführten Rollen ganz oder teilweise inne)
Total	**1.8**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

Kantonales Labor

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.		HR-Leitung hat der Amtsleiter inne. Diese füllt aber nur einen Bruchteil seines Pensums aus und ist nicht bezifferbar.
HR-Business Partner/ HR-Beratung		
HR-Kompetenzzentrum		
HR-Services/HR-Administration		
Weitere	0.6	Sammelrolle des Verantwortlichen HR und Finanzen (hat mit Ausnahme der HR-Leitung alle angeführten Rollen ganz oder teilweise inne)
Total	**0.6**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

5.2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Nach Einschätzung der Gesprächspartner ist in allen drei Ämtern die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung in hohem Masse gegeben. Dies wird insbesondere dadurch begünstigt, dass die Rollen auf sehr wenige Personen verteilt sind.

5.2.5 Kunden

5.2.5.1 Kundengruppen

In den drei Ämtern werden die folgenden Kundengruppen des HR unterschieden:

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- Geschäftsleitung des Amts

5.2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Das HR in den drei Ämtern erhält in der Regel auf einem informellen Weg bzw. im direkten Gespräch Feedback zu seinen Leistungen. Aktiv und systematisch eingeholt wird die Kundensicht nicht.

5.2.5.3 Ansprechpartner

Den Kundengruppen des HR stehen die folgenden Ansprechpartner/innen zur Verfügung:

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Die Geschäftsleitungen der Ämter wenden sich direkt an die Personalbereichsleiterin. Für Anfragen der Mitarbeitenden und Führungskräfte besteht in der Kantonsapotheke eine Aufteilung nach Abteilungen oder Funktionen zwischen der Personalbereichsleiterin und der Personalfachperson.

Kantonales Labor
Alle Kundengruppen wenden sich an den Verantwortlichen HR und Finanzen.

5.2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr gut bezeichnet (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

5.2.6 Leistungen

5.2.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) Ämter wird wie folgt eingeschätzt:

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	ja	funktioniert sehr gut	Keine Angabe
Personalplanung	ja	Entwicklungsfähig; hier muss auch die Linie in die Verantwortung genommen werden. Rekrutierungen sind infolge des ausgetrockneten Arbeitsmarktes für spezifisches Fachpersonal oftmals sehr schwierig.	Keine Angabe
Personalmarketing und -gewinnung	ja	Hier besteht dringender Handlungsbedarf (Rekrutierungen sind oftmals infolge des ausgetrockneten Arbeitsmarktes für spezifisches Fachpersonal sehr schwierig)	Keine Angabe
Personalbetreuung	ja	funktioniert gut	Keine Angabe
Personalbeurteilung	ja	funktioniert gut	Keine Angabe
Personalentlöhnung	ja	funktioniert gut	Keine Angabe
Personal- und Organisationsentwicklung	ja	Ist im Aufbau.	Keine Angabe
Personaltrennung	ja	funktioniert gut	Keine Angabe
Personaladministration	ja	funktioniert gut	Keine Angabe
HR-IT	ja	funktioniert gut	Keine Angabe

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

Kantonales Labor

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	ja	Funktioniert sehr gut	Keine Angabe
Personalplanung	ja	Gemäss Kantonschemiker ist dies ein regelmässiges Thema in der Geschäftsleitung und bereits gut entwickelt.	Keine Angabe
Personalmarketing und -gewinnung	ja	Die Fluktuation ist gering und Rekrutierungen gestalten sich unproblematisch.	Keine Angabe
Personalbetreuung	ja	Funktioniert gut.	Keine Angabe
Personalbeurteilung	ja	Funktioniert gut.	Keine Angabe
Personalentlöhnung	ja	HR ist hier nur beratend tätig.	Keine Angabe
Personal- und Organisationsentwicklung	ja	Wird von der Amtsleitung/Bereichsleitung wahrgenommen.	Keine Angabe
Personaltrennung	ja	Funktioniert gut.	Keine Angabe
Personaladministration	ja	Funktioniert gut.	Keine Angabe
HR-IT	ja	Funktioniert gut.	Keine Angabe

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

5.2.6.2 Best Practice

Webbasierte Applikation wie etwa das Rekrutierungstool Refline, hat sich sehr bewährt und kann empfohlen werden.

5.2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

5.2.7.1 Prozessdokumentation

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Die Prozesse sind umfassend dokumentiert, insbesondere auch aufgrund der gesetzlichen Vorschriften, welche speziell für die Qualitätssicherung der Kantonalen Heilmittelkontrolle und der Kantonsapotheke gelten.

Kantonales Labor
Auch für das Kantonale Labor sind die Prozesse umfassend auch aufgrund der gesetzlichen Vorschriften dokumentiert. Teilweise erfolgt die Festlegung eines Prozesses auch direkt in der Gesetzgebung. Ergänzend zur Prozessdokumentation und den geltenden Vorschriften bestehen beim Kantonalen Labor auch dokumentierte Arbeitsanweisungen. Diese sind für die Akkreditierung durch die SAS nötig, um die Spezialitäten des Amts ausreichend abzubilden.

5.2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Der Entwicklungsstand der Prozessdokumentation wird in allen drei Ämtern als sehr gut bezeichnet (Wert 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

5.2.7.3 IT-gestützte Prozesse

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Die nachstehende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung (z.Z. nur Kantonsapotheke)	Refline
Zeiterfassung	inova:time
eDossier, Mutationen	SAP
Dokumentenmanagement	Gelenkte Dokumente: alle Anpassungen und Versionen nachvollziehbar (betrifft nur Kantonsapotheke)

Kantonales Labor
Die nachstehende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Zeiterfassung	Simba
eDossier	SAP
Stellenbeschreibungen	Filemaker
Dokumentenmanagement	Gelenkte Dokumente: alle Anpassungen und Versionen nachvollziehbar

5.2.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Eine weitere IT-Unterstützung wäre für die drei Ämter insbesondere für die folgenden Leistungen/Prozesse hilfreich:

- Absenzenmanagement (Anmerkung: Zurzeit besteht im Kantonale Labor kein Bedarf dafür.)
- Tool für Arbeitszeugnisse.
- Zeiterfassungstool, das an SAP angegliedert ist (Anmerkung: Zurzeit besteht im Kantonalen Labor kein Bedarf dafür. Eine SAP-Lösung kommt für das Kantonale Labor nur in Frage, wenn alle Bedürfnisse abgedeckt werden können und keine zusätzlichen Kosten entstehen.).

Insgesamt wird eine stärkere Vereinheitlichung von Tools für den gesamten Kanton als sehr sinnvoll angesehen.

5.2.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Eine dokumentierte Übersicht zu den HR-Instrumenten ist in allen drei Ämtern nicht vorhanden. Sie sind aber in den jeweiligen Prozessdokumentationen verortet.

5.2.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die interviewten Personen geben den Entwicklungsstand der HR-Instrumente in allen drei Ämtern als grundsätzlich sehr gut an (Wert von 6 auf einer Skala von 1 bis 6). Die Themen Zeiterfassung und Absenzenmanagement werden in der Kantonalen Heilmittelkontrolle und in der Kantonsapotheke jedoch als ausbaufähig angesehen.

5.2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

5.2.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken zählen in allen drei Ämtern die folgenden Aspekte:

- Kundennähe/Nähe zu den Organisationseinheiten
- Kurze Wege
- Informeller Austausch

5.2.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Von Vorteil wäre eine bessere Einbindung des HR in die Geschäftsleitungen der beiden Ämter. Das HR wäre so besser positioniert und hätte ein höheres Gewicht.

Kantonales Labor
Eine Umfunktionierung des HR in eine Stabstelle, welche direkt der Amtsleitung unterstellt ist, wäre von Vorteil.

5.2.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

In der übergeordneten Organisationseinheit der Ämter (Gesundheitsdirektion) wird insbesondere die kompetente Rechtsberatung und der sach- und kundenorientierte Umgang mit Spezialfällen geschätzt.

5.2.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Die Autonomie des HR in den drei Ämtern wird sehr geschätzt. Mit verantwortungsvollen Entscheidungen ist man teilweise jedoch sehr allein. Eine stärkere Vernetzung und ein intensiverer Austausch innerhalb des HR der Gesundheitsdirektion wäre sehr wünschenswert. Man sollte noch mehr voneinander lernen können, z. B. durch eine regelmässige Intervision oder einen Austausch über Best-Practises.

5.2.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

IT-Tools sollten für den gesamten Kanton vereinheitlicht werden.

5.2.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Kantonale Heilmittelkontrolle und Kantonsapotheke
Eine zentrale Stelle zur Auskunft über bewährte externe Partner, Coaches, etc. wäre sehr sinnvoll. Weiterer Bedarf für eine stärkere Zentralisierung wird nicht gesehen.

Kantonales Labor
Es wird kein Bedarf für eine stärkere Zentralisierung gesehen. Insbesondere die HR-Beratung muss dezentral organisiert sein, um die erforderliche Kundennähe gewährleisten zu können.

5.2.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Eine stärkere Dezentralisierung scheint nicht sinnvoll. Die Ämter sind bereits sehr autonom. Bei einer weiteren Dezentralisierung müssten auch die personellen Ressourcen in den Ämtern aufgestockt werden.

5.2.9 Schlussbemerkungen

Insgesamt wird dezentrale HR-Organisation klar favorisiert. Geschätzt wird die Nähe zu den Kunden sowie zur Organisation, aber auch die sehr vielseitige Tätigkeit für HR-Mitarbeitende in den Ämtern.

Für alle drei hier behandelte Ämter sind bei einer Prüfung der HR-Organisation jeweils auch die externen Vorgaben für Prozesse und Prozessdokumentation der externen Zertifizierungsstellen (SAS, Swissmedic, etc.) zu beachten. Auch in der Berufsausbildung gibt es spezielle Ausbildungen, welche nur von den Ämtern angeboten werden. So läuft die Lehrlingsausbildung für IT und KV zentral übers Personalamt, die übrigen Berufsausbildungen erfolgen dezentral in den fachlich relevanten Ämtern und Direktionen.

5.3 Veterinäramt

5.3.1 Organisation (Struktur)

Das Veterinäramt (VETA) setzt die gesetzlichen Vorgaben von Bund und Kanton im Bereich des Veterinärwesens um und beschäftigt rund 50 Personen an drei Standorten.

5.3.1.1 Detailstruktur

Das HR des Veterinäramts besteht aus einer Stabstelle Personal & Finanzen, welche von einem Stabsleiter geleitet wird, der direkt der Amtsleiterin unterstellt ist. Im Team der Stabstelle ist zudem eine Personalsachbearbeiterin tätig, die dem Stabschef unterstellt ist.

5.3.1.2 Rahmenstruktur

Die Stabstelle Personal & Finanzen ist direkt der Amtsleiterin unterstellt. Die organisatorische Eingliederung wird durch die folgende Abbildung veranschaulicht:

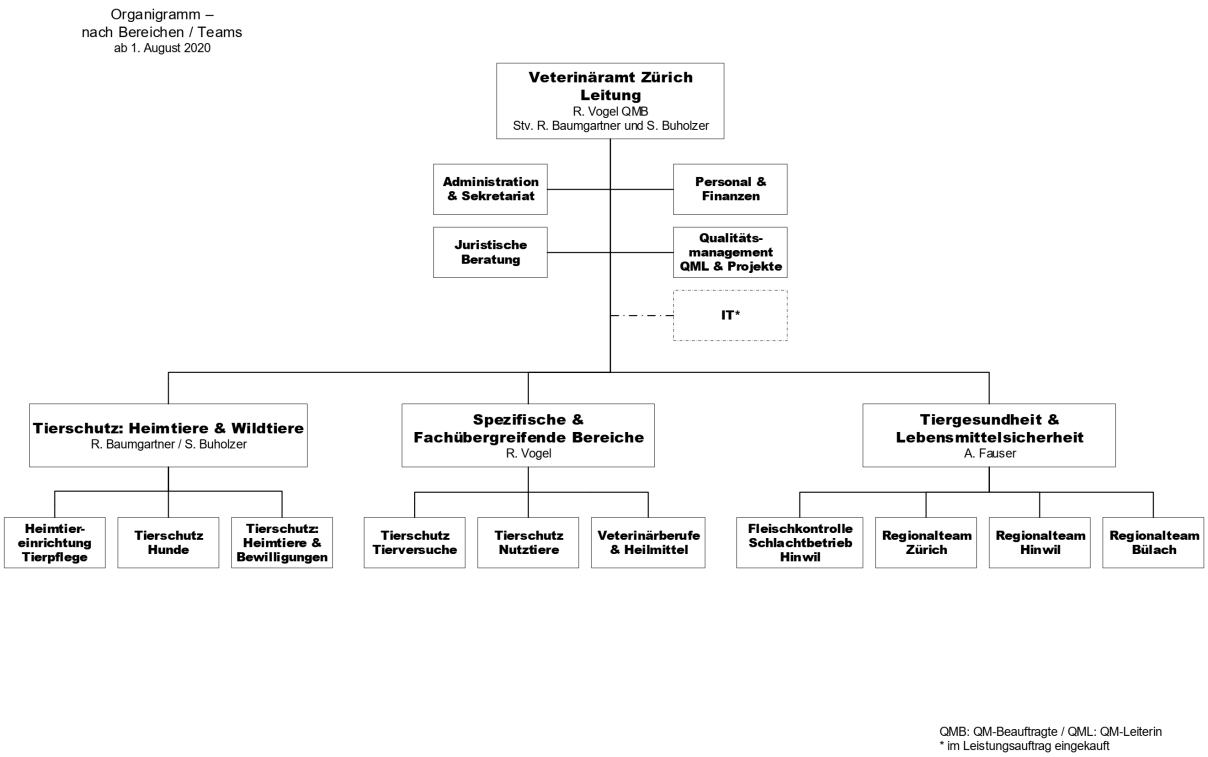


Abbildung 59: Organigramm Veterinäramt

5.3.1.3 Ressourcen

Das HR des Veterinäramts verfügt über insgesamt über die folgenden personellen Ressourcen:

0.95 FTE/3 Headcount (Anmerkung: die Rolle der Amtsleiterin als HR-Leitungen des Amts ist hier eingerechnet; sie hat umständehalber wesentliche Anteile in der HR-Beratung übernommen.)

5.3.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin ist die Akzeptanz des HR im Veterinäramt sehr hoch (Wert von 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

5.3.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Person, die die HR-Beratung gemäss Stellenbeschrieb innehat, ist für die Finanzen zuständig. Die Person, die die HR-Administration und einen Teil der HR-Beratung innehat, übernimmt zudem verschiedene Sachbearbeitungsaufgaben für die Amtsleiterin (20%) und neben Schalterdienst auch Aufgaben im Prozess Tierarzt- und Apothekenbewilligungen (insgesamt 20%). Am gegenwärtigen Standort hat das Grossraumbüro HR &Finanzen aufgrund seiner räumlichen Lage direkt neben dem Eingang jeweils die Loge betreut. All dies wird mit der Reorganisation VETA und mit dem geplanten Umzug an den neuen Standort (Mitte 2021) ändern.

5.3.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden aktuell keine HR-Leistungen outgesourct.

5.3.2 Strategie/Politik

5.3.2.1 Grundsatzdokumente

Es besteht ein Leitbild des Veterinäramts sowie ein Dokument zur Personalpolitik des Veterinäramts. Dieses ist als Arbeitsanweisung konzipiert und konkretisiert die Umsetzung des Leitbilds in Bezug auf die Personalpolitik.

Die Prozesse des Personalmanagements sind in einer Prozessbeschreibung Personalmanagement dokumentiert.

5.3.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Eine separate HR-Strategie oder -Politik besteht nicht. Das HR orientierte sich am Leitbild des Veterinäramts sowie an der daraus abgeleiteten Arbeitsanweisung zur Personalpolitik des Veterinäramts.

5.3.2.3 HR-Leitbild/Vision

Das Leitbild des Veterinäramts enthält die Abschnitte Auftrag, Leistungen, Qualitätsverständnis, Führungsstil, Kunden, Partner und Mittel. Insbesondere im Abschnitt «Führungsstil» sind einige HR-relevante Leitlinien zu finden.

5.3.3 Governance

5.3.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die Amtsleiterin übt die Funktion der HR-Leitung aus. Der Teamleiter Personal & Finanzen ist Mitglied der Amtsleitung des Veterinäramts.

Mit der Reorganisation auf 2021 wird die Verankerung verbessert, da ein Amtsstableiter eingesetzt wird und dieser von der Geschäftsleitung mit geschärften Aufgaben betraut wird.

5.3.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Koordination der HR-Akteure erfolgt durch die hierarchische Eingliederung des HR, unter anderem über die jeweiligen persönlichen Zielvereinbarungen im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs (Führung des Teamleiters Personal & Finanzen durch die Amtsleiterin; Führung Personalsachbearbeiterin durch Teamleiter).

5.3.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung der HR-Leistungen auf die Organisationsziele wird über die disziplinarische und fachliche Führung sichergestellt, wobei im Veterinäramt ein strukturiertes Verbesserungsmanagement als Führungsinstrument etabliert ist. Die Ausrichtung an den kantonalen Zielen wird unter anderem durch die regelmässige Berichterstattung im Rahmen des internen Kontrollsystems der Finanzdirektion IKS überprüft.

5.3.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Der Teamleiter Personal & Finanzen und ab 2021 der Amtsstableiter ist disziplinarisch der Amtsleiterin des Veterinäramts und fachlich der Personalleiterin der Gesundheitsdirektion unterstellt.

5.3.4 Rollen

5.3.4.1 HR-Geschäftsmodell

Im Veterinäramt besteht kein HR-Geschäftsmodell, welches die Rollen und Leistungsbeziehungen im HR beschreibt.

5.3.4.2 Rollen

Im HR des Veterinäramts werden die folgenden Rollen unterschieden:

- HR-Leitung
- Prozessverantwortlicher (Teamleiter Personal und Finanzen)
- HR-Administration

Die Rollen wurden so nicht gelebt und hierarchieübergreifend von oben und von unten erledigt.

5.3.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben der Rollen können wie folgt umschrieben werden:

- HR-Leitung: oberste Leitung HR, HR-Strategie,
- Prozessverantwortlicher (Teamleiter Personal und Finanzen; ab 2021 Amtsstabsleiter)): Ansprechperson für die Linie auf allen Ebenen, Verantwortung für HR-Prozesse. Personalentwicklung
- HR-Administration: Personalsachbearbeitung, Personaladministration

5.3.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind in der üblichen Form vorhanden und relativ aktuell.

Mit der Bildung eines Amtsstabs auf 2021 werden die Stellenbeschreibungen erneuert.

5.3.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen des HR im Veterinäramt lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Wie unten festgehalten, wurde die Zuweisung der Rollen zu den Personen in der Vergangenheit teilweise nicht gelebt. Dies wird sich mit der Neubesetzung und Neuausrichtung der Rolle Amtsstabsleiter voraussichtlich stark verbessern. Aufgeführt sind hier daher die Planzahlen nach Reorganisation (ab 1.1.2021). Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben:

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	0.05	HR-Leitung hat die Amtsleiterin inne. Diese Rolle füllt jedoch nur einen Bruchteil von deren Gesamtpensum aus. Sie ist auf ca. 0.05 FTE bezifferbar.
HR-Business Partner/HR-Beratung	0.20	Amtsstableiter (bis 31.12.2020 Teamleiter Personal & Finanzen) 1 FTE, davon 0.2 für HR
HR-Kompetenzzentrum		
HR-Services/HR-Administration	0.70	Personalsachbearbeiterin 1 FTE, davon 0.7 für HR
Weitere		
Total	**0.95**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

5.3.4.1 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin war die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung derzeit nicht besonders gut, da die Zuweisung der Rollen zu den Personen teilweise nicht gelebt wurde. Dies wird sich mit der Neubesetzung und Neuausrichtung der Rolle Amtsstabsleiter voraussichtlich stark verbessern.

5.3.5 Kunden

5.3.5.1 Kundengruppen

Im HR des Veterinäramts werden die folgenden Kundengruppen unterschieden:

- Mitarbeitende
- Führungskräfte (Vorgesetzte)

- Beauftragte (Tierärzte, Fachpersonen für Weiterbildung oder Inspektion, etc.)
- Kommissionsmitglieder
- Praktikanten (Hochschulpraktikanten/Trainee, Personen aus Integrationsprogrammen)

5.3.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Erhebung von Kundenbedürfnissen erfolgt über das strukturierte Verbesserungsmanagement, in das von allen Führungskräften und Mitarbeitenden Feedback eingegeben werden kann. Zudem wird Feedback zum HR in den Austrittsgesprächen eingeholt.

5.3.5.3 Ansprechpartner

Den Kundengruppen des HR stehen alle Mitarbeitenden des HR gleichermassen zur Verfügung.

5.3.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als gut bezeichnet (Wert zwischen 4 - 5 auf einer Skala von 1 bis 6).

5.3.6 Leistungen

5.3.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) der Gesundheitsdirektion wird wie folgt eingeschätzt:

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	ja	beschränkte Ressourcen, daher punktuell Verbesserungspotenzial.	4
Personalplanung	ja	beschränkte Ressourcen, daher punktuell Verbesserungspotenzial; oft erfolgt die Personalplanung eher reaktiv als strategisch.	4
Personalmarketing und -gewinnung	ja	sehr aktiv, läuft sehr gut, aktuell gerade stark verbessert.	6
Personalbetreuung	ja	läuft in Routinefällen sehr gut.	5
Personalbeurteilung	ja	Läuft je nach Führungskraft unterschiedlich. Instrumente des Kantons sind stark verbesserungswürdig.	5
Personalentlöhnung	ja	funktioniert sehr gut.	6
Personal- und Organisationsentwicklung	ja	läuft gut, verschiedene amtsspezifische Weiterbildungen.	5
Personaltrennung	ja	läuft gut, mit IT- und Material-Prozessen noch besser vernetzen.	5
Personaladministration	ja	läuft sehr gut.	6
HR-IT	ja	grosses Entwicklungspotenzial (insbes. SAP sowie die Umsetzungen von bereits geplanten Projekten durch IT).	3

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

5.3.6.2 Best Practice

Das Veterinäramt hat intern ausgehend von der Organisationsverordnung GD und den nach Bundesrecht Funktionären zugewiesene Kompetenzen eine Kompetenzdatenbanken ("wer darf was")

aufgebaut, die die Unterschrifts- und Finanzberechtigungen und auch klare Regelungen von IT-Berechtigungen enthält. Dies bewährt sich sehr.

5.3.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

5.3.7.1 Prozessdokumentation

Die Prozesse des Personalmanagements sind in einer Prozessbeschreibung Personalmanagement dokumentiert.

5.3.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Entwicklungsstand wird als sehr gut bezeichnet (Wert von 5 auf einer Skala von 1 bis 6).

5.3.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die nachstehende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
Zeiterfassung	inova:time
eDossier	SAP

5.3.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Mehr Auswertmöglichkeiten für das Personalcontrolling in den bereits vorhandenen Tools wären sehr hilfreich und sinnvoll.

5.3.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Eine dokumentierte Übersicht zu den HR-Instrumenten ist nicht vorhanden.

5.3.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Entwicklungsstand der HR-Instrumente wird mit einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6) bewertet.

5.3.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

5.3.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken zählen die folgenden Aspekte:

- Schnell
- Flexibel
- gut überschaubar
- kundenfreundlich

5.3.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Wünschenswert wäre mehr Klarheit über die Kompetenzen des Veterinäramts im HR: wo kann das Veterinäramt eigenständig handeln, wo müssen übergeordnete Organisationseinheiten eingebunden werden? Klarere Verantwortungszuweisung mit der Reorganisation.

5.3.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als grösste Stärken des HR auf Ebene Gesundheitsdirektion sowie auf Ebene Kanton werden die folgenden Aspekte gesehen:

- Reibungslose Abläufe bei Payroll
- gute Beratung des Personalamts
- Weiterbildungsprogramm wurde stark verbessert.
- Gleichberechtigung wurde stark verbessert.
- Compliance wurde stark verbessert.

5.3.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen dem HR der Gesundheitsdirektion und Personalamt. Diese ist aus Sicht der Ämter nicht immer gegeben.
- Abläufe hinterfragen und effizienter gestalten: Das HR der Gesundheitsdirektion sollte nicht als Durchlaufstelle für Informationen des Personalamts an das HR der Ämter fungieren müssen.
- Nutzerfreundlichkeit Vorlagen für alle Anwender sicherstellen (z. B. Stellenbeschreibungsvorlage, MAB-Vorlagen).

5.3.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Die Zeiterfassung sollte vereinheitlicht werden. Zudem wären einheitliche Indikatoren für die Leistungsbeurteilung hilfreich. Hier gibt es aktuell nur sehr wenige Richtlinien.

5.3.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Aspekte, in denen HR-Prozesse sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden die folgenden genannt:

- Strategische Vorgaben zentralisieren und schnell und flexibel vorgeben, aber gleichzeitig genügend Flexibilität für Besonderheiten der Direktionen und Ämter vorsehen.
- Ein zentrales HR-Verbesserungsmanagement einführen.
- Personalcontrolling zentralisieren.

5.3.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Eine stärkere Dezentralisierung scheint nicht sinnvoll. Das HR im Kanton Zürich ist bereits in einem vernünftigen Mass sehr dezentral organisiert.

5.3.9 Schlussbemerkungen

Es werden keine Schlussbemerkungen angebracht.

6 Bildungsdirektion

6.1 Bildungsdirektion

6.1.1 Organisation (Struktur)

Das HR der Bildungsdirektion ist dezentral organisiert. In allen Einheiten sind HR-Verantwortliche für das Verwaltungspersonal beschäftigt. Bei zwei Ämtern sind die Zuständigkeiten für die Personalgeschäfte gemäss § 66 lit. b VPG RR in Verbindung mit Anhang 3 delegiert (Organisationsverordnung der Bildungsdirektion OV BI, Artikel 10); für das Volksschulamt betreffend das Lehrpersonal und für das Mittelschul- und Berufsbildungsamt für die Mittel- und Berufsfachschulen. Aufgrund der Grösse des Amts für Jugend und Berufsberatung (rund 1'300 MA) ist die Zuständigkeit für die operativen Personalgeschäfte bezüglich der regionalen Geschäftsstellen mittels Direktionsverfügung delegiert worden. Für das „Verwaltungspersonal" aller Ämter (inkl. AJB Zentralverwaltung) übernimmt das HR des Generalsekretariat eine wichtige Rolle, indem sämtliche (operativen) Geschäfte durch die Personalbeauftragte verfügt werden und das Amt nur Antragssteller ist. Die HR-Verantwortlichen der Ämter kümmern sich als Businesspartner um die Beratung der Führungskräfte vor Ort und um administrative Tätigkeiten. Das Amt für Jugend und Berufsberatung verfügt über eine grössere HR-Abteilung, welche es ihm ermöglicht, auch in der Personalentwicklung eigene Akzente zu setzen.

Die Aussagen im Rahmen dieses Interviews beziehen sich somit grundsätzlich auf die Bildungsdirektion als Ganzes. Die Perspektive der oben genannten Ämter, an welche die Zuständigkeit delegiert ist, werden für ihre Zuständigkeitsbereiche (Lehrpersonal, Mittel- und Berufsfachschule und Regionen des AJB) in separaten Gesprächen abgeholt und in separaten Einzelberichten dargestellt.

6.1.1.1 Detailstruktur

Das HR der Direktion ist Teil des Generalsekretariats. Nachfolgende Abbildung zeigt, wie das Generalsekretariat organisiert ist.

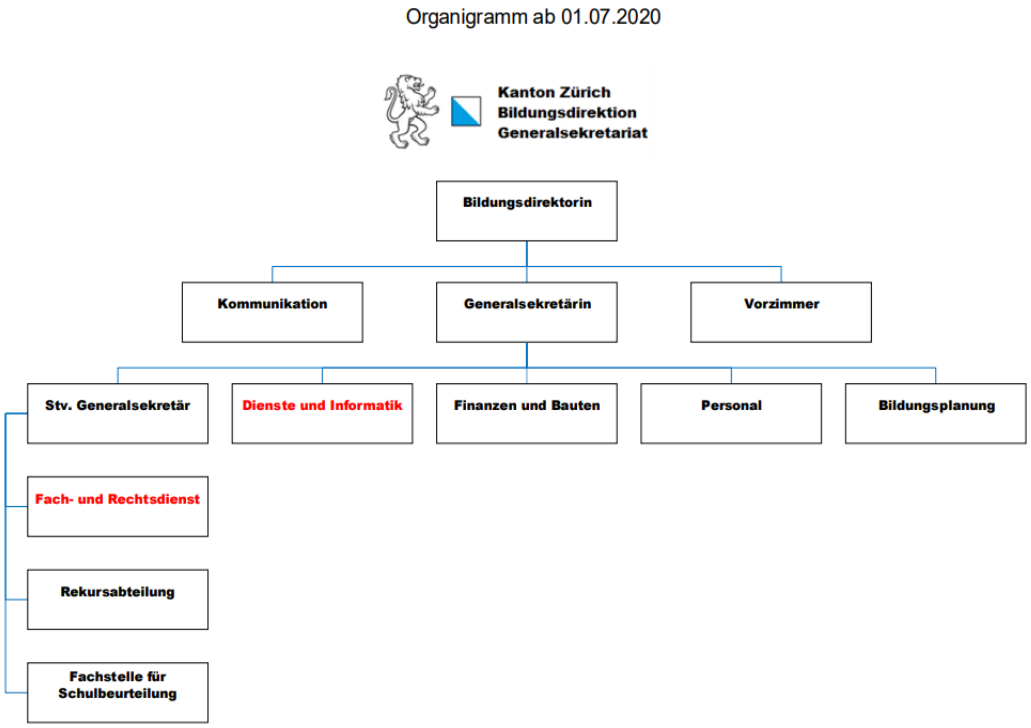


Abbildung 60: Organisation Generalsekretariat Bildungsdirektion

6.1.1.2 Rahmenstruktur

Im nachfolgenden Organigramm der Bildungsdirektion ist ersichtlich, wo das Generalsekretariat in der Direktion angesiedelt ist.

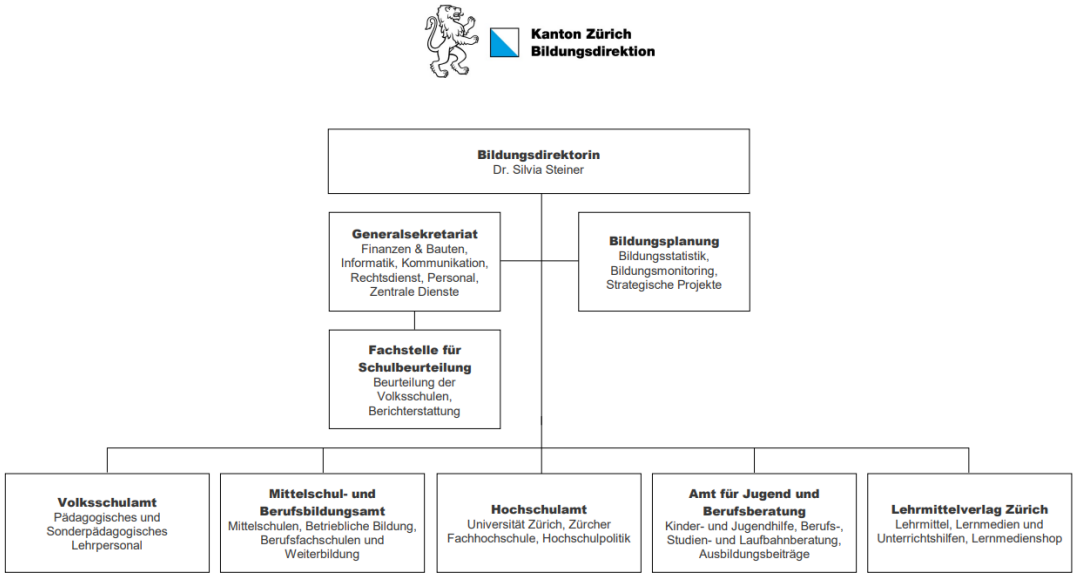


Abbildung 61: Organisation Bildungsdirektion

6.1.1.3 Ressourcen

Das HR des Generalsekretariats verfügt über 5 Mitarbeitende und 3.9 Vollzeitäquivalent (FTE). Die gesamten 3.9 FTE können HR-Tätigkeiten zugerechnet werden. Ausserhalb des Generalsekretariats sind (ohne die Abteilung Lehrpersonal im VSA, den Bereich Schulen im MBA und das AJB) 11 Mitarbeitende (8.9 FTE) beschäftigt, welche sich um HR-Aufgaben kümmern. Wenn man die HR-fremden Tätigkeiten abzieht, können 5.4 FTE ausserhalb des Generalsekretariats HR-Tätigkeiten zugerechnet werden. Für den im vorliegenden Interview abgedeckten Verantwortungsbereich macht das 16 Mitarbeitende und 9.3 FTE für das Verwaltungspersonal.

Wenn man die 19 Mitarbeitenden und 13.5 FTE des Amts für Jugend und Berufsberatung, welche in einem separaten Gespräch abgeholt wurden, dazurechnet, ergibt das 35 Mitarbeitende und 22.8 FTE.

Anmerkung Empiricon: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

In der gesamten Bildungsdirektion beschäftigen sich 104 Mitarbeitende und 82.3 FTE mit HR-Tätigkeiten. Diese betreuen 24’712 Anstellungen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 162), was einen HR-Quotient von 1:226 (inkl. Anteil Personalamt) ergibt.

Anmerkung Empiricon: Dieser sehr hohe HR-Quotient (d. h. wenige HR-Fachpersonen betreuen eine hohe Zahl von Mitarbeitenden) lässt sich mit der hohen Anzahl an Lehrpersonen und deren besonderer Situation erklären. Das HR für Lehrpersonen unterscheidet sich in der Anwendung deutlich von demjenigen des Verwaltungspersonals.

In Schulen wird ein noch grösserer Teil der HR-Arbeit von der Linie (dort Schulleitungen), von Schulsekretariaten (Gemeindeangestellte) und von übergeordneten Gremien (z. B. Schulpflege, Schulkommissionen) übernommen als das in klassischen Verwaltungseinheiten der Fall ist. Bei den Mit-

tel- und Berufsschulen sind es neben den Rektoren/innen noch Adjunkte/innen und Sekretariatsmitarbeitende, die mit HR-Aufgaben betraut sind. Diese Personen sind nicht den HR FTE zugerechnet. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Volksschulen sowie die Berufs- und Mittelschulen über je eine eigene Zahlstelle (Payroll) verfügen.

In der Verwaltung der BI (ohne Schulen) sind 34 HR-Fachpersonen mit 22.9 FTE im Einsatz. Sie betreuen 1'369 Anstellungsverhältnisse, was einem HR-Quotienten von 1:50 (inkl. Anteil Personalamt) entspricht. Es gilt allerdings zu bedenken, dass durch das HR der Verwaltung auch Leistungen für die Schulen erbracht werden.

6.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Gemäss Beurteilung der Interviewpartnerin geniesst das HR des Generalsekretariat eine hohe Akzeptanz in der Bildungsdirektion (Wert 5 auf einer Skala von 1 bis 6). Die Akzeptanz der HR-Verantwortlichen in den im Interview abgedeckten Ämtern ist unterschiedlich. Dazu muss erwähnt werden, dass schwierigere Fälle an das HR des Generalsekretariats weitergeleitet oder mit ihm zusammen bearbeitet werden. Im GS steht dafür eine juristische Mitarbeiterin zur Verfügung.

6.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Grundsätzlich unterstützen sich die Mitarbeitenden innerhalb des Generalsekretariats gegenseitig. So kann es punktuell zur Erledigung von Aufgaben ausserhalb des Kernauftrags HR kommen, aber keine Wesentlichen.

6.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden keine HR-Leistungen outgesourct - mit Ausnahme der im Personalamt zentralisierten Saläradministration für das Verwaltungspersonal der gesamten Bildungsdirektion. Im VSA und im MBA bestehen Saläradministrationen für die Schulen.

6.1.2 Strategie/Politik

6.1.2.1 Grundsatzdokumente

Auf Stufe der Direktion gibt es bspw. Führungsgrundsätze und Grundsätze zur Personalentwicklung.

6.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Eine HR-Strategie auf Stufe Direktion existiert nicht. Bei der Reorganisation des Generalsekretariats wurde das besprochen und bewusst davon abgesehen.

6.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR auf Stufe Direktion existieren nicht. Das Commitment auf der obersten Führungsebene dazu ist nicht gegeben.

6.1.3 Governance

6.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die Personalbeauftragte ist Teil der Führungscrew der Direktionsvorsteherin, aktuell zum Beispiel auch Teil des BI-Corona-Krisenstabs und ist in regelmässigem persönlichem Austausch. Ebenfalls ist sie Mitglied des Leitungsgremiums des Generalsekretariats. Die Personalbeauftragte hat alle 14 Tage einen Jour Fixe mit ihrer Vorgesetzten, der Generalsekretärin. Mit der Direktionsvorsteherin hat sich regelmässigen Austausch, hingegen keinen Jour Fixe. In den Ämtern ist das HR jeweils Teil der erweiterten Geschäftsleitung.

6.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Im HR-Team des Generalsekretariats findet ein regelmässiger Austausch statt. Offizielle Sitzungen werden wöchentlich abgehalten.

Eine Austausch Sitzung «HR-Verwaltungspersonal» (eine Person pro Amt und das ganze HR-Team des Generalsekretariats) findet 6x im Jahr statt. Der Austausch zwischen der Personalbeauftragten mit dem Leiter Lehrpersonal des Volksschulamt und mit dem Leiter Personal Schulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamt ebenfalls. Mit beiden Austauschgremien erfolgt im Übrigen ein regelmässiger Austausch über Mail und über eine Plattform (CUG; ZH Connect).

4x im Jahr wird ausserdem noch ein Roundtable mit dem Personalamt organisiert. Daran nehmen die Personalbeauftragte, der Leiter Lehrpersonal des Volkschulamt, der Leiter Personal Schulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamt, die HR-Leiterin des Amts für Jugend und Berufsberatung, jeweils eine Vertretung vom Rechtsdienst sowie alle Abteilungsleitungen des Personalamts. 1x jährlich nehmen zusätzlich noch die Amtschefs und Amtschefinnen teil.

Als zentrales Koordinationsgremium über alle Direktionen fungiert die HR-Konferenz (HRK). Unter der Führung der Leiterin des Personalamts haben darin die Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei Einsitz. Dieses Gremium tagt monatlich und trifft sich darüber hinaus für Projektsitzungen und vertiefte strategische Themen.

6.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Bei Bedarf werden die HR-Leistungen auf die jeweiligen Legislaturziele ausgerichtet. Ein offizielles, schriftliches Dokument dazu gibt es nicht.

Bisher fand keine Mitarbeiterbeurteilung der Personalbeauftragten durch den Generalsekretär statt. Mit dem Wechsel der Vorgesetzten wird dies zukünftig geändert und im Rahmen dessen auch Jahresziele definiert.

6.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die HR-Verantwortlichen der Ämter sind der Personalbeauftragten nicht disziplinarisch unterstellt. Eine Fachweisung hingegen besteht. Die Personalbeauftragte und ihr Team sind bspw. verantwortlich für die Einhaltung des Personalrechts und der definierten HR-Standards. Sämtliche Verfügungen werden zentral im GS auf Antrag der Ämter erlassen (§ 10 OV BI) Der Stellenplan ist ebenfalls in der Verantwortung des HR der Direktion. Ausserdem übernimmt das HR der Direktion eine koordinative und beratende Rolle.

6.1.4 Rollen

6.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die Bildungsdirektion verfügt über kein HR-Geschäftsmodell.

6.1.4.2 Rollen

In der Bildungsdirektion werden folgende HR-Rollen unterschieden:

- Personalbeauftragte/r Direktion
- Personalbereichsleitende GS (und Stellvertretung Personalbeauftragte)
- Personalfachverantwortliche/r GS
- Projektleiter/in
- Juristische/r Sekretär/in
- Personalfachverantwortliche/r Ämter
- Personalsachbearbeitende/r Ämter

6.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche die jeweiligen Rollen wahrnehmen, sind:

Personalbeauftragte/r:

- Koordination Personalgeschäfte und Verantwortung für einheitlichen Vollzug des Personalrechts.
- Beratung und Unterstützung der Regierungsrätin, Generalsekretärin, der Ämter (insb. Personalchefinnen und Personalchefs) und des Personalfachverantwortlichen der Direktion in personellen Fragen.
- Bearbeitung personalrechtlicher und personalpolitischer Frage für die Direktion.
- Sicherstellung der Verbindung zwischen der Direktion und dem Personalamt.
- (Teil-)Projektleitung und Projektmitarbeit in Direktionsprojekten, Amtsprojekten und direktionsübergreifenden Projekten (PA, HRK usw.)

Personalbereichsleitende/r GS

- Stellvertretung Personalbeauftragte/r.
- Beratung und Unterstützung der Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden des GS.
- Administrative Personalgeschäfte und Kontrolle Stellenplan (für GS und HSA).
- Beratung der Personalfachverantwortlichen und Überprüfung Verfügungen (BiPla, FSB und LMV).
- Unterhalt Zeit- und Leistungserfassungssystem (für GS).
- Administration/Koordination Case Management für ganze Direktion.
- Projektleitung und -mitarbeit in Personalprojekten.
- HR-Reporting und HR-Controlling-Aufgaben.

Personalfachverantwortliche/r GS

- Administrative Personalgeschäfte (für VSA, MBA, AJB).
- Stellenplanbewirtschaftung (inkl. Kontrolle) der ganzen Direktion.
- Beratung der Personalfachverantwortlichen und Personalsachbearbeitenden und Überprüfung Verfügungen der Ämter.
- Entlastung der Personalbeauftragten.

Projektleiter/in

- Projektmitarbeit direktionsübergreifende bzw. kantonale Projekte.
- Mitglied Gremium HRK Innovation.
- Projektleitungen für die Direktion insbesondere in Personalentwicklung.

Juristische Sekretär/in

- Juristische Fallführung Personalrecht.
- Abklärungen Personalrecht für die ganze Direktion.
- Projektmitarbeit in personalrechtlichen Projekten.

Personalfachverantwortliche/r Ämter

- HR-Business Partner
- Beratung Linienverantwortliche und Mitarbeitende.
- Erarbeitung Entscheidungsgrundlagen (insb. Verfügungen) für die Personalbeauftragte.
- Unterstützung GS im Aufbereiten von Kennzahlen für RR und KR.
- Projektleitungen in Amtsprojekten, Projektmitarbeit in direktionalen Projekten.

Personalsachbearbeitende Ämter

- Administrative Unterstützung der Personalfachverantwortlichen der Ämter.
- Projektunterstützung

6.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch aktuell.

6.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben (und betrifft nur die in diesem Interview abgedeckten Organisationseinheiten).

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1.0	GS (Personalbeauftragte und Stv.)
HR-Business Partner/ HR-Beratung	3.15	Alle Ämter ausser HSA und alle Abteilungen des GS ohne BP
HR-Kompetenzzentrum	1.6	Recht, Projekte, Controlling
HR-Services/HR-Administration	3.55	
Weitere		
Total	**9.3**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

6.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Gemäss Einschätzung der Gesprächspartnerin werden die definierten Rollen im Arbeitsalltag gelebt (Wert 5 auf einer Skala 1 bis 6). Es wird aber auch betont, dass es auch wichtig ist, sich im Arbeitsalltag nicht ausschliesslich an die Stellenbeschreibungen zu klammern.

6.1.5 Kunden

6.1.5.1 Kundengruppen

Die Kunden des HR auf Stufe Direktion sind die Direktionsvorsteherin, die Führungscrew der Direktionsvorsteherin (Abteilungsleitungen GS und Amtschefinnen und Amtschefs), die Geschäftsleitungen der Ämter, die HR-Personen in den Ämtern, die Vorgesetzte/n und Mitarbeitenden im GS sowie auch die HR-Leitungen der vier Hochschulen und der Zentralbibliothek.

6.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden vorwiegend auf individueller Ebene direkt bei den entsprechenden Personen durch die HR-Verantwortlichen abgeholt. Gewisse Ämter machen auch Befragungen. Eine häufig eingesetzte Methode in der Bildungsdirektion bei Neuerungen sind Pilotdurchführungen und Evaluationen im Rahmen von Fokusgruppen.

6.1.5.3 Ansprechpartner

Die Kunden gehen immer direkt auf die entsprechenden Fachpersonen zu. Die Direktionsvorsteherin wird durch die Personalbeauftragte betreut und beraten. Die HR-Verantwortlichen der Ämter und Hochschulen ebenfalls.

6.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird mit einem Wert von 5 (Skala von 1 - 6) als sehr gut eingestuft.

6.1.6 Leistungen

6.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der Personalbeauftragte grundsätzlich gut eingeschätzt (insgesamt ca. einen Wert von 4 auf einer Skala von 1 bis 6). Die Einschätzungen beziehen sich auf das HR in der Bildungsdirektion als Ganzes. Für die Ämter, an welche die HR-Verantwortung delegiert sind, folgt allerdings in den entsprechenden Kapiteln noch eine eigenständige Einschätzung.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Ja	• Kommunikation läuft sehr gut. • Bei Controlling Verbesserungspotenzial (Ressourcen können nicht in alle Themen gesteckt werden). • Sozialpartnerschaft läuft sehr gut (machen v. a. Ämter). • Strategie ist nur implizit vorhanden. • Prozesse auf IKS abgebildet.	4
Personalplanung	Ja	• Zu wenig systematisch (hauptsächlich, wenn es irgendwo drängt oder bspw. bei Weiterentwicklungen).	3-4
Personalmarketing und -gewinnung	Ja	• Personalmarketing bisher nicht (kantonsweites Projekt in Planung). • Personalgewinnung: digitaler Prozess (Refline) und eDossier kantonsweit eingeführt.	4
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung	Ja	• Es wurde vor drei Jahren ein neues Instrument eingeführt. • Ist gerade in Evaluation und wird mit dem neuen kantonalen Kompetenzmodell verknüpft.	6
Personalentlöhnung	Ja	• Es bestehen Grundlage zur Ersteinstufung (Excel-Hilfsmittel). • Es werden Quervergleichen über das ganze Verwaltungspersonal hinweg gemacht (durch HR im GS).	5
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja	• Personalentwicklung: Für Weiterbildung wird immer ein Entwicklungsplan gemacht, es gibt inhaltliche Broschüren (z. B. Perspektivenwechsel, Coaching etc.). Es werden regelmässig Führungsworkshops durchgeführt. • Organisationsentwicklung: Läuft eher punktuell, es besteht Verbesserungspotenzial. • Im AJB ist der Stand sehr hoch, da die HR-Abteilung eine Stelle dafür hat.	5

Teilbereich (Fortsetzung)	existent	Bemerkungen	Stand*
Personaltrennung	Ja	• HR im GS hat grosses Beratungs-Know-how aufgebaut. • Auch in den Ämtern werden Personaltrennungen vom HR im GS begleitet (ausser bei Lehrpersonal/bei Mittelschul- und Berufsbildungsamt ist Personalbeauftragte teilweise auch involviert, da Schulleitungsmitglieder Regierungsgeschäfte sind).	6
Personaladministration	Ja	• Funktioniert gut, aber bei Prozessen gibt es Verbesserungspotenzial (zu kompliziert, zu wenig schlank). • Eine Weiterentwicklung ist geplant (bald findet dazu ein Workshop statt), damit Ressourcen in andere Themen überführt werden könnten.	4
HR-IT	Ja		5

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

6.1.6.2 Best Practice

Best-Practice gibt es gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin vor allem im Bereich Personalentwicklung. Beispiele: Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) wurde in der Bildungsdirektion weiterentwickelt und modernisiert. Damit werden sehr gute Erfahrungen gemacht.

Zudem besteht die Möglichkeit für ein Bottom-up-Feedback für die Vorgesetzten. Ebenfalls grossen Nutzen – mit verhältnismässig wenig Aufwand – bringt das Programm «Perspektivenwechsel». Es wurde ein Coaching-Prozess (inkl. Coaching-Portfolio) erstellt.

Gemäss Aussagen der Personalbeauftragten ist das Amt für Jugend und Berufsberatung im HR sehr weit entwickelt (insb. in PE und OE sowie innovativen Lösung im Bereich zukünftige Arbeitswelten).

6.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

6.1.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse sind in IKS abgebildet.

6.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Personalbeauftragte attestiert der Prozessdokumentation einen sehr hohen Entwicklungsstand mit einem Wert von 6 (auf einer Skala von 1 bis 6).

6.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme der Bildungsdirektion auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
HR-Info Portal	SAP Fiori
eDossier	SAP
Anwesenheitsmanagement	Syrona
Arbeitszeugnisse	Swiss+

6.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- HR-Cockpit (Amt für Jugend und Berufsberatung hat dies bereits eingeführt. Allenfalls könnte es übernommen werden).
- Spesenerfassung über inova:time.
- Direkte Ablage vom MAB im eDossier.
- Medienbruchfreie Prozesse im neuen IT-System/elektronische Unterschrift (separates Projekt).

6.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Eine Übersicht über die HR-Instrumente ist im Intranet der Bildungsdirektion aufgeschaltet.

6.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die Personalbeauftragte beurteilt den Entwicklungsstand der HR-Instrumente mit einem Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6).

6.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

6.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Nähe in der Beratung, HR-Personen sind «vor Ort».
- Konsequentes 4-Augenprinzip.
- Guter Überblick im HR (dezentrale Organisation mit guten Controlling-Mechanismen).
- Gute Vernetzung untereinander.

6.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Prozesse an der Schnittstelle zu den Ämtern: Teilweise Doppelspurigkeiten, die nicht immer notwendig sind, komplizierte Abläufe, viel Zeitbedarf in den Abläufen.
- Mangelnde Delegation von Zuständigkeiten in administrativen Angelegenheiten (z. B. Unterschrift von Personalbeauftragter bei Beschäftigungsgradwechsel, auch wenn Stellenplan nicht überschritten wird).
- Informationsfluss: Grundsätzlich sind die Ämter mit dem GS sehr gut vernetzt. Die Informationen über innovative Vorhaben, welche alle Bereiche interessieren und manche auch übernehmen könnten, gelangen nicht immer ins GS.

6.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Gute Vernetzung durch HR-Leitungskonferenz. Auf untergeordneter Ebene werden die notwendigen Gremien für die Vernetzung aufgebaut.
- Grundsätzlich für uns wichtige Abteilungen mit gutem Know-how (POE, Rechtsdienst).

6.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Auf- und Ausbau der Kompetenzzentren statt dezentraler Pflege derselben Kompetenzen mit viel Ressourcen.
- Stabilisierung und Kontinuität im Personalamt (viele personelle Wechsel).
- Harmonisierung und Straffung gewisser Prozesse.
- Vermehrtes Ermöglichen von einheitlichen IT-Anwendungen für den ganzen Kanton, evtl. durch Pilotprojekte in einer Direktion.
- Generell Bündelung der Ressourcen wo möglich und Ermöglichen von Ausbau anderer Kompetenzen, die dezentral benötigt werden.
- Stärkung der Position des Personalamts innerhalb der Finanzdirektion und des Kantons.

6.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Standardvorgaben bei Prozessen wären sinnvoll, u. a. auch hinsichtlich Digitalisierung.

6.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- HR-Kompetenzzentren: Gewisse Stellen könnten bei Bedarf verschoben werden.
- Personaladministration (Achtung jedoch weder Personal- noch Lohnadministration für die Schulen des VSA und MBA).

6.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Business Partner bzw. HR-Beratung der Führungskräfte und Mitarbeitenden müssen zwingend in den dezentralen Einheiten bleiben. IT-basiert können administrative Funktionen dezentral wegfallen (bspw. Onboarding). Dezentral bedeutet bei uns zum Teil auch örtlich weit weg. Gute Einbindung des HR in den dezentralen Geschäftsleitungen der Ämter ist wesentlich für gute HR-Arbeit.

6.1.9 Schlussbemerkungen

Im Rahmen der Schlussbemerkungen erwähnt die Gesprächspartnerin, dass in der Organisation gewisse Befürchtungen vorhanden sind, dass auch mit resp. nach dieser Analyse alles unverändert bleibt. Ein solche Analyse weckt u. a. auch gewisse Erwartungen. Gleichzeitig besteht auch die Befürchtung, dass Änderungen auf die Leute zukommen, die diese nicht mittragen wollen. Generell, kann gesagt werden, dass das Stakeholder-Management von grosser Bedeutung ist.

6.2 Amt für Jugend und Berufsberatung

6.2.1 Organisation (Struktur)

Aufgrund der Grösse des Amts für Jugend und Berufsberatung (rund 1’300 MA) ist die Zuständigkeit für die operativen Personalgeschäfte bezüglich der regionalen Geschäftsstellen mittels Direktionsverfügung delegiert worden.

Die Aussagen im Rahmen dieses Interviews beziehen sich somit hauptsächlich auf das Amt für Jugend und Berufsberatung. Die Perspektive der Bildungsdirektion als Ganzes wird in einem separaten Einzelbericht dargestellt.

6.2.1.1 Detailstruktur

Das HR des Amtes für Jugend und Berufsberatung ist dezentral organisiert. Nebst den Mitarbeitenden im zentralen HR gibt es HR-Geschäftsstellen in den Regionen (teilweise mit einer HR-Leitung). Die HR-Leitung AJB führt die Personen im zentralen HR direkt, die anderen HR-Mitarbeitenden sind ihr im Sinne eines Stab-Linien-Modells fachlich unterstellt (Matrixorganisation).

Das HR befindet sich aktuell in einem Transformationsprozess (Entwicklung von einem administrativen HR hin zu einem Sparring Partner der Linie (Business Partner Modell und Digitalisierung).

6.2.1.2 Rahmenstruktur

Im nachfolgenden Organigramm des Amtes für Jugend und Berufsberatung ist ersichtlich, wo überall HR-Mitarbeitende (gelb markiert) angesiedelt sind.

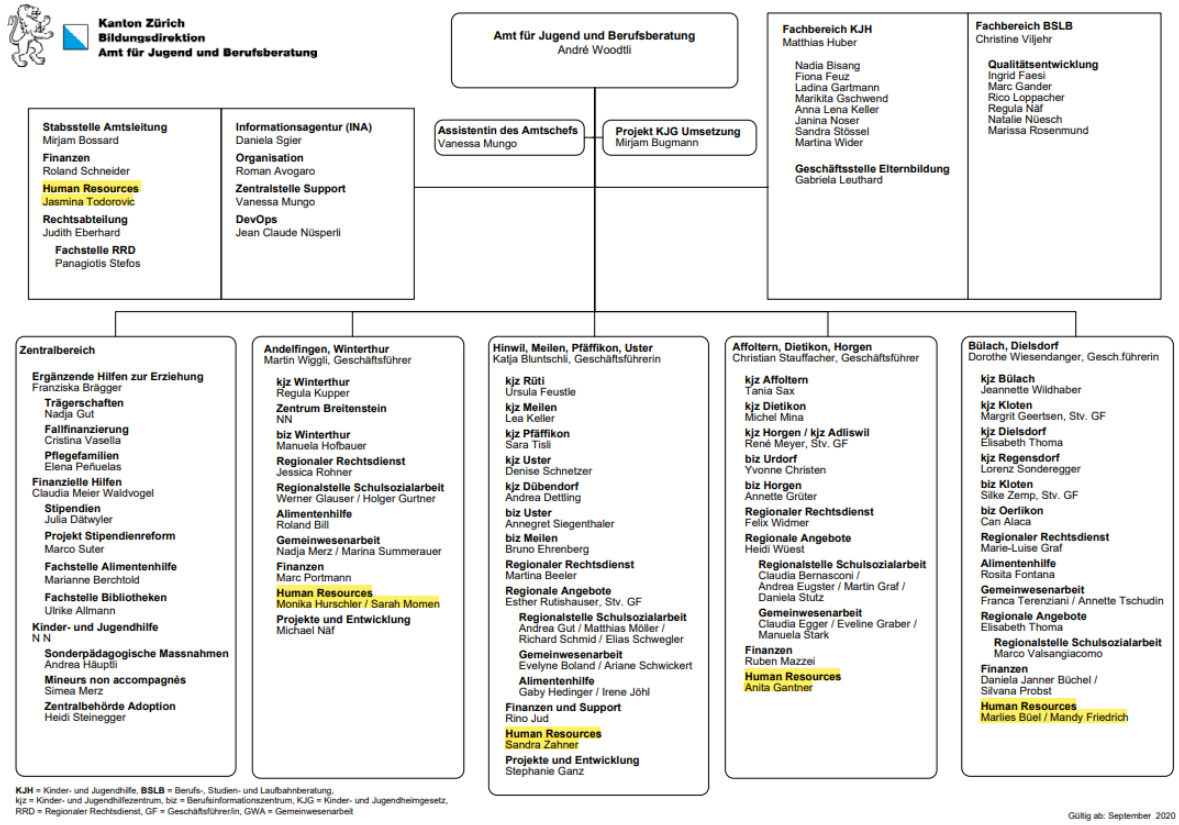


Abbildung 62: Organisation Amt für Jugend und Berufsberatung

6.2.1.3 Ressourcen

Das HR des Amtes für Jugend und Berufsberatung verfügt über 19 Mitarbeitende und 13.5 Vollzeitäquivalent (FTE).

6.2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Gemäss Beurteilung der Interviewpartnerin ist die Akzeptanz des HR in ihrem Amt gut (Wert 5 auf einer Skala von 1 bis 6).

6.2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es sind keine wesentlichen Tätigkeiten ausserhalb des Kernauftrags dem HR zugeordnet.

6.2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden keine HR-Leistungen outgesourct.

6.2.2 Strategie/Politik

6.2.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt ein Dokument, welches den Transformationsprozess abbildet und ein HR-Zielbild.

6.2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die strategischen Stossrichtungen sind im Dokument HR-Zielbild ersichtlich.

Eine HR-Strategie im engeren Sinne existiert nicht.

6.2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR gibt es nicht. Der Schwerpunkt der HR-Arbeit resp. der Transformation wird aber im HR-Zielbild aufgezeigt («Von einer ursprünglich administrativen Orientierung rückt die Beratung seitens HR immer stärker in den Fokus.»).

6.2.3 Governance

6.2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die HR-Leiterin ist Teil der Geschäftsleitung des AJB. Die GL umfasst 16 Personen.

6.2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die HR-Personen des AJB haben einen guten Austausch. Institutionalisiert findet alle 2 Monate eine Fachkonferenz statt.

Ein Austausch zwischen allen HR-Beteiligten der Direktion (HR-Mitarbeitende der Ämter und des Generalsekretariats) findet alle 3 Monate statt.

Regelmässig wird ausserdem ein Roundtable zwischen dem Personalamt und der Bildungsdirektion abgehalten.

6.2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

In der Geschäftsleitung legen wir pro Legislaturperiode die AJB Agenda (übergeordnete Ziele) fest. Jährlich brechen wir dann konkrete Ziele herunter – auch fürs HR.

6.2.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Wie bereits in Kapitel 6.2.1.1 erwähnt, führt die HR-Leitung die Personen im zentralen HR direkt, die anderen HR-Mitarbeitenden sind ihr im Sinne eines Stab-Linien-Modells fachlich unterstellt (Matrixorganisation).

6.2.4 Rollen

6.2.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es gibt kein verschriftlichtes HR-Geschäftsmodell. Im Dokument HR-Zielbild wird aber die Ausrichtung von HR und den HR-Rollen thematisiert.

6.2.4.2 Rollen

Im Amt für Jugend und Berufsberatung werden im zentralen HR folgende HR-Rollen unterschieden:

- HR-Leitung AJB
- Projektleitung
- HR-Fachfrauen zentrales HR
- HR-Assistenz zentrales HR

In den Regionen gibt es zusätzliche folgende HR-Rollen:

- HR-Leitung Region
- HR-Fachfrauen Region
- HR-Assistenz Region

6.2.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche die jeweiligen Rollen wahrnehmen, sind:

HR-Leitung:

- Auftragsbezogenes Bereichs-Management im Rahmen der AJB-Managementgrundlagen
- Fachliche Entwicklung des HRM im AJB
- Konzipieren, Instrumentieren und Weiterentwickeln sämtlicher HR-Prozesse im AJB
- Unterstützung und Beratung der Mitarbeitenden (insb. Ansprechperson für arbeitsrechtliche Fragestellungen), der Linienverantwortlichen und des Amtschefs in allen HR-Belangen
- Jahresprogramm der internen betrieblichen Weiterbildung
- Abteilungsbezogenes Budget- und Finanzcontrolling (Erfolgsrechnung und Investitionen)
- Führung der unterstellten Mitarbeitenden und Personalplanung und Ausarbeitung von Stellenplananträgen
- Mitwirken in der Formulierung der AJB-Strategie (Vision, Strategie, Policies) sowie deren Umsetzung
- Bearbeitung/Mitarbeit von politischen Vorstössen, Fachfragen, Vernehmlassungen etc.
- Organisation und Vorsitz der jährlich viermal stattfindenden Fachkonferenzen HR

Projektleitung:

- Leitung von HR-Projekten und HR-Teilprojekten im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Abteilung HR des AJB (z. B. amtsinterne oder kantonale (strategische) Projekte, Prozessmanagement- und Digitalisierungs-Projekte inkl. Change-Management, Projekte im Bereich der Personal- und Führungsentwicklung sowie der HR-Strategieentwicklung).

HR-Fachfrauen zentrales HR:

- Unterstützung und Beratung der Linie im Sinne von Business Partnern
- Unterstützung HR-Fachfrauen in den Regionen
- Fachverantwortung und Abwicklung sämtlicher Personalprozesse und Lohnsachgeschäfte im Zuständigkeitsbereich
- Prozessverantwortung in der Personalgewinnung und von Case Management
- Bewirtschaftung des Personal- und Lohnadministrationssystems SAP PULS
- Bewirtschaftung und Support des Zeiterfassungssystems Inova
- Controlling und Reporting (u. a. Lohnjournal, Stellenplan, Mitarbeiterbeurteilungen, Lohnentwicklung, Austrittsgründe, Absenzenmanagement)

HR-Assistenz zentrales HR:

- Personaladministration vom Ein- bis zum Austritt (z. B. DAG Berechnungen, Spesenkontrolle, Honorare, Zeugnisse,
- Verantwortung für Schnittstelle zu Payroll im Personalamt
- Pflege der Personalstammdaten und Personaldossiers
- Administrative Unterstützung bei der Rekrutierung
- Korrespondenz mit Mitarbeitenden
- Erstellen von Statistiken, Reportings und Listen
- Terminkontrolle diverser Personalgeschäfte

- Dokumentenablage Personaldossier
- Erstellen von Verfügungen

HR-Leitung Region:

- Siehe HR-Fachfrauen Region
- Führung der unterstellten Mitarbeitenden

HR-Fachfrauen Region:

- Siehe HR-Fachfrauen zentrales HR

HR-Assistenz Region:

- Siehe HR-Assistenz zentrales HR

6.2.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch aktuell.

6.2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1.0	
HR-Business Partner/HR-Beratung	8.5	
HR-Kompetenzzentrum	0.8	
HR-Services/HR-Administration	3.2	
Weitere		1.0 FTE sind zusätzlich fremdfinanziert z. B. durch Schulen
Total	**13.5**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

6.2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Gemäss Einschätzung der Gesprächspartnerin werden die im HR-Zielbild definierten Rollen im Arbeitsalltag gelebt, allerdings befinden sich diese aufgrund des Transformationsprozesses in Entwicklung. Daher wird ein Wert von 3 - 4 (auf einer Skala 1 bis 6) angeben.

6.2.5 Kunden

6.2.5.1 Kundengruppen

Die wichtigsten Kunden des HR sind die Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

6.2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Eine regelmässige Befragung oder sonstige systematische Erhebung der Kundenbedürfnisse findet nicht statt. Die Kunden haben aber die Möglichkeit einen KVP anzustossen. Ausserdem tragen die einzelnen GL-Mitglieder ihre und die Bedürfnisse aus ihren Bereichen/Organisationen in die GL.

6.2.5.3 Ansprechpartner

Der Amtschef geht mit HR-Fragen direkt auf die HR-Leitung zu. Die Geschäftsleitung sowie die Vorgesetzten und Mitarbeitenden werden durch die HR-Leitungen Region oder HR-Fachfrauen zentrales HR resp. Region betreut.

6.2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird mit einem Wert von 5 - 6 (auf einer Skala von 1 bis 6) als sehr gut eingestuft.

6.2.6 Leistungen

6.2.6.1 Entwicklungsstand

Die Einschätzungen bezüglich Entwicklungsstand (auf einer Skala von 1 bis 6) beziehen sich auf das HR des Amtes Jugend und Berufsbildung.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Ja		5 - 6
Personalplanung	Ja		5
Personalmarketing und -gewinnung	Teilweise	Marketing wird nicht explizit gemacht	5
Personalbetreuung	Ja	Hängt u. a. auch von der zuständigen HR-Fachfrau ab.	5
Personalbeurteilung	Ja	Formular wird von Bildungsdirektion zur Verfügung gestellt.	5
Personalentlöhnung	Ja	Lohnzahlung wird durch Payroll Personalamt gemacht.	5
Personal- und Organisationsentwicklung	Ja		PE: 5 OE: 4
Personaltrennung	Ja		5
Personaladministration			5
HR-IT	Teilweise	Verantwortlichkeit zwischen Kanton, Direktion und Amt nicht ganz klar.	

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

6.2.6.2 Best Practice

Best-Practice gibt es gemäss Einschätzung der Interviewpartnerin im Bereich Prozesse (inkl. Hilfsmittel). Fast alle Prozesse sind standardisiert, dokumentiert und AJB-intern veröffentlicht. Das vom Amt entwickelte HR-Cockpit (HR-Reporting von Personal- und Führungskennzahlen) kann auch als Best Practice bezeichnet werden. Ebenfalls im Zusammenhang Best Practice wird das HR-Zielbild thematisiert, welches die Rolle und Entwicklung von HR aufzeigt.

6.2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

6.2.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse sind abgebildet und standardisiert.

6.2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die HR-Leiterin AJB attestiert der Prozessdokumentation einen sehr hohen Entwicklungsstand mit einem Wert von 6 (auf einer Skala von 1 bis 6).

6.2.7.3 IT-gestützte Prozesse

Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme des Amtes für Jugend und Berufsberatung auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierung	Refline
HR-Info Portal	SAP Fiori
eDossier	SAP
Anwesenheitsmanagement (Einführung per 1.5.2021)	Syrona (Schnittstelle zur Zeiterfassung)
Zeiterfassung	inova:time
Prozessmanagement	Laurus QM-Portal (IBM Notes basiert)
Arbeitszeugnis	Swiss+
HR-Cockpit	SAP basiert, Customizing für Amt

6.2.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- IT-Unterstützung im Thema Spesen
- IT-Unterstützung in den Prozessen Eintritt und Austritt
- Performance Management (aktuell ist MAB noch auf Papier)
- Zeiterfassung, welche SAP basiert ist (Pro Time)
- Grundsätzlich: Umfassende HR-Lösung/HR-Suite (SAP SuccessFactors)

6.2.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt eine Übersicht über alle vorhandenen HR-Instrumente. Im Portal mit der Übersicht aller standardisierten HR-Prozesse findet sich pro Prozess ein Flussdiagramm mit Verweisen auf alle dazugehörigen Hilfsmittel, Regelungen, Instrumenten etc.

6.2.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die HR-Leiterin beurteilt den Entwicklungsstand der HR-Instrumente mit dem höchsten Wert 6.

6.2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

6.2.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Guter Stand bezüglich HR-Strategie, Personalplanung und -controlling.
- Organisational gute Einbettung und Positionierung, insbesondere bezüglich Vorgesetzten- und Mitarbeitendenbetreuung.
- Guter Stand bezüglich Personalplanung, HR-Compliance.

- Klarheit über HR-Kernprozesse und Rollen (alle Prozesse sind standardisiert) und Sicherstellung der Prozesseinhaltung.
- Gute und effiziente Organisation und Ausführung der Personaladministration.
- Kompetente Projektleitung und -mitarbeit.
- Innovationstärke.

6.2.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Digitalisierung
- Interne Kommunikation
- Arbeitgebermarketing
- Kompetenzmanagement und Führungsentwicklung
- Change-Management

6.2.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte – gilt für die Ebene Direktion und die Ebene Kanton – genannt:

- Personalentwicklung
- Beratung und Unterstützung bei personalrechtlichen, juristischen und politischen Belangen
- HR-Compliance
- Operative Betreuung sehr gut und wohlwollend
- Personaladministration

6.2.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale auf übergeordneter Ebene werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Personalcontrolling - veraltete Controlling-Mechanismen (z. B. Unterschriftenregelung)
- HR-Strategie - mehr Fokus auf strategischem, zeitgemässem HRM und Digitalisierung sowie Weiterentwicklung wäre wünschenswert.
- Kompetenzmanagement und Führungsentwicklung
- Interne Kommunikation
- Auf Ebene Kanton: Digitalisierung

6.2.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Kernprozesse, (insbesondere On- und Offboarding-Prozess, Performance-/Wissensmanagement) und Dokumente/Hilfsmittel.
- Management Development
- HR/Arbeitgebermarketing – z. B. mehr Einheitlichkeit bei Auftritt gegen aussen.
- HR-Geschäftsmodell
- HR-IT

6.2.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- Administrative Prozesse und Aufgaben (gesamte Personaladministration).

- Kompetenzzentren (z. B. Compensation & Benefits (Fachstelle für Lohn ist zu wenig präsent, man müssten sie beiziehen können für Beratung, aktuell eher als Kontrollinstanz wahrgenommen), PE, Assessment, Suchtprobleme, etc.) Viele gibt es schon, doch ihre Positionierung und interne Vernetzung müsste besser sein.

6.2.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Bereiche, wo HR-Themen stärker dezentralisiert abgehandelt werden sollten, werden keine genannt.

6.2.8.8 Schlussbemerkungen

Es werden keine Schlussbemerkungen angebracht.

6.3 Volksschulamt

6.3.1 Organisation (Struktur)

Im Volksschulamt sind die Zuständigkeiten für die Personalgeschäfte betreffend Lehrpersonal gemäss § 66 lit. b VOG RR in Verbindung mit Anhang 3 delegiert (Organisationsverordnung der Bildungsdirektion OV BI, Artikel 10).

Die Aussagen im Rahmen dieses Interviews beziehen sich somit hauptsächlich auf den Bereich Lehrpersonal des Volksschulamts. Die Perspektive der Bildungsdirektion als Ganzes wird in einem separaten Einzelbericht dargestellt.

6.3.1.1 Detailstruktur

Das Volksschulamt ist für 190 Schulgemeinden zuständig. Im Arbeitsverhältnis der Lehrpersonen sind verschiedene Beteiligte involviert. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Kompetenzaufteilung.

Abbildung 63: Kompetenzaufteilung Volksschulamt

Das folgende Organigramm zeigt, wie das Volkschulamt organisiert ist. Nebst der Abteilung Lehrpersonal, welche vom Interviewpartner geleitet wird, übernimmt auch der Sektor Beratung in der Abteilung Schulführung HR-Tätigkeiten.

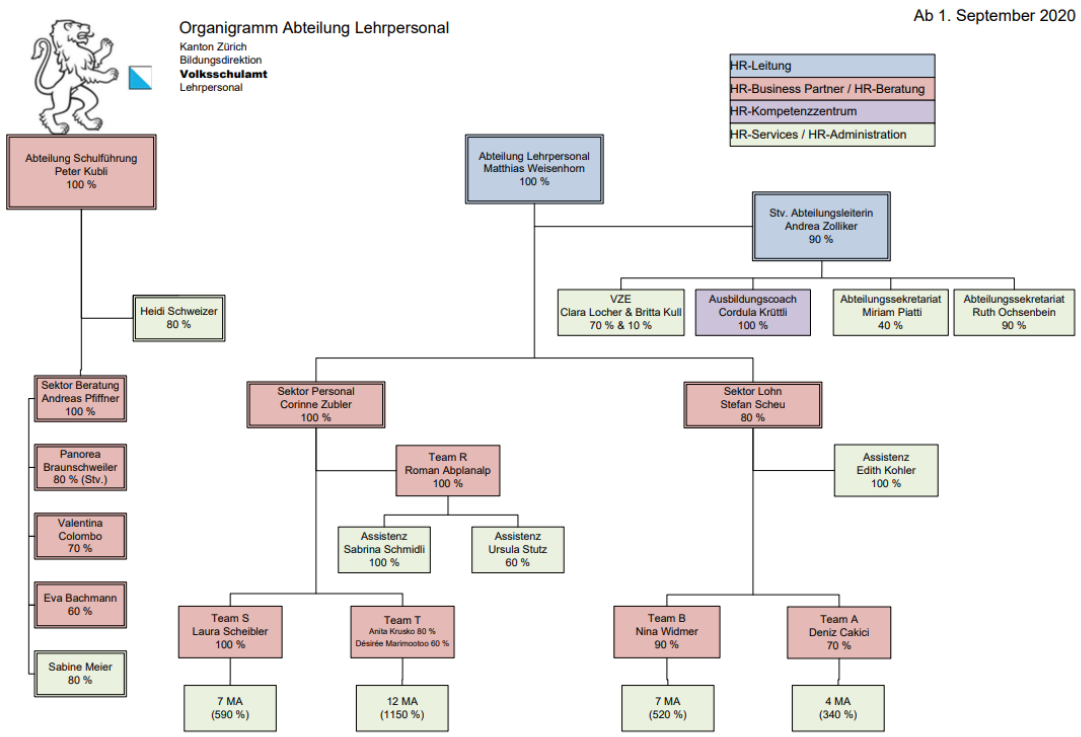


Abbildung 64: Organisation Abteilung Lehrpersonal und Sektor Beratung (Abteilung Schulführung) Volksschulamt

6.3.1.2 Rahmenstruktur

Im nachfolgenden Organigramm des Volksschulamts ist ersichtlich, wo die Abteilung Lehrpersonal und der Sektor Beratung (Abteilung Schulführung) angesiedelt sind.

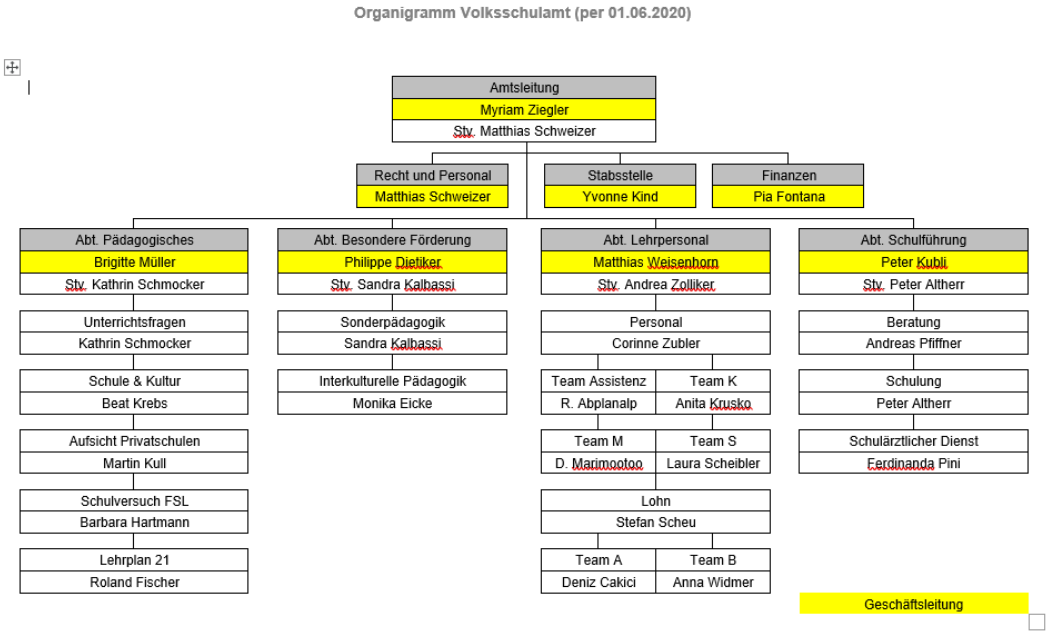


Abbildung 65: Organisation Volksschulamt

6.3.1.3 Ressourcen

Die Abteilung Lehrpersonal verfügt über 48 Mitarbeitende (Anzahl kann aufgrund der Lernenden schwanken) und 40.4 Vollzeitäquivalent (FTE).

Die Leitung der Abteilung Schulführung und der Sektor Beratung zählen weitere 7 Personen (5.75 FTE), welche sich um HR-Tätigkeiten kümmern. Insgesamt im Volkschulamt sind das somit 55 Mitarbeitende und 46.15 FTE.

6.3.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Gemäss Beurteilung des Interviewpartners ist die Akzeptanz des HR im Volkschulamt (inkl. GL) gut (Wert 5 auf einer Skala von 1 bis 6).

In den Schulgemeinden ist die Akzeptanz des HR unterschiedlich ausgeprägt.

6.3.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es sind keine wesentlichen Tätigkeiten ausserhalb des Kernauftrags dem HR zugeordnet.

6.3.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden keine HR-Leistungen outgesourct.

6.3.2 Strategie/Politik

6.3.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt wenig Grundsatzdokumente. Im Interview wir erläutert, dass das «Verschriftlichen» einen eher geringen Stellenwert hat. Wichtiger sei, dass die Werte gelebt werden.

6.3.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Auch bezüglich HR-Strategie/HR-Politik hat man bewusst aufs Niederschreiben verzichtet. Die strategischen Zielsetzungen seien grösstenteils offensichtlich resp. vom Gesetz vorgegeben.

6.3.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt kein HR-Leitbild/Vision. Die gewünschten Werte werden von den Vorgesetzten vorgelebt.

6.3.3 Governance

6.3.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Der Abteilungsleiter Lehrpersonal ist Mitglied der Geschäftsleitung des Volkschulamts.

6.3.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Sowohl die Sektorleitungen als auch die Teamleitungen der Abteilung Lehrpersonal haben ein regelmässiges Gefäss für den Austausch.

Ebenfalls regelmässige Abstimmungen finden mit der Abteilung Schulführung statt, um die Schnittstellen abzudecken.

Zu den Aussenbereichen (Schulleitungen, Gemeinden etc.) besteht auch ein regelmässiger Austausch.

Fixe Sitzungen mit der Personalbeauftragten der Bildungsdirektion und/oder mit dem Leiter Personal Schulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamts werden abgehalten.

6.3.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Grundsätzlich ist das oberste Ziel «Rechtzeitige und korrekte Lohnzahlung» vorgegeben.

6.3.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Sowohl die fachliche als auch die disziplinarische Führung der Abteilung liegt beim Abteilungsleiter Lehrpersonal. Gegenüber dem Sektor Beratung in der Abteilung Schulführung besteht keine Weisungsbefugnis.

6.3.4 Rollen

6.3.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es gibt kein HR-Geschäftsmodell.

6.3.4.2 Rollen

Im Volksschulamt werden in der Abteilung Lehrpersonal folgende HR-Rollen unterschieden:

- Leitung Lehrpersonal
- Stv. Leitung Lehrpersonal
- Abteilungssekretariat
- Ausbildungscoach
- Sektorleitung (Personal und Lohn)
- Teamleitung
- Mitarbeitende
- Assistenz

In dem Sektor Beratung in der Abteilung Schulführung gibt es ebenfalls Rollen welche HR-Tätigkeiten wahrnehmen.

6.3.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche die jeweiligen Rollen wahrnehmen, sind:

Leitung Lehrpersonal:

- Personelle und fachliche Leitung der Abteilung Lehrpersonal.
- Verantwortlich für Weiterentwicklungen im Lehrpersonalbereich.
- Beratungen nach Innen und Aussen.

Stv. Leitung Lehrpersonal:

- Leitung des Abteilungsstabs und stellvertretende personelle und fachliche Leitung der Abteilung Lehrpersonal.
- Verantwortlich für Weiterentwicklungen im Bereich IT.
- Beratungen nach Innen und Aussen.
- Verantwortlich für Qualitätsmanagement.

Abteilungssekretariat:

- Verantwortlich für den Telefondienst, Postdienst und Betreuung des Abteilungs-Mailpostfachs.
- Erstellen von Korrespondenz, Berichte und Verfügungen sowie Versand und Ablage derselben.
- Protokollführung.
- Archivablage.
- Bearbeitung von Sachgeschäften (z. B. Natel Go-Abos; MAB-Verschiebungsgesuche).

Ausbildungscoach:

- Verantwortlich für Einführungen und Weiterentwicklungen intern sowie in den Schulverwaltungen und bei den Schulleitenden.
- Mitwirkung in IT-Projekten.

Sektorleitung (Lohn und Personal):

- Personelle und fachliche Leitung des Sektors.
- Unterstützung der Teamleitenden.
- Verantwortlich für Prozesse.
- Schnittstelle zwischen Teams und Abteilungsleitung.
- Bearbeitung von Sachgeschäften (z. B. Lehrdiplome, jährliche Lohnentwicklung).

Teamleitung:

- Personelle und fachliche Leitung des Teams.
- Fachliche Unterstützung der Sachbearbeiter/innen.
- Entscheidungen über Spezialfälle.

Sachbearbeitung:

- Verarbeitung von eingehenden Anträgen zu Anstellungen von Lehrpersonen, Schulleitenden sowie von Vikarinnen und Vikare.
- Festlegung der Lohneinstufung und der Dienstjahre.
- Bearbeitung des Personaleinsatzes (Schuljahreswechsel).
- Verarbeitung und Kontrolle der lohnrelevanten Unterlagen (z. B. Vikariats-Rapporte, Auszahlung DAG).
- Sicherstellung der korrekten Lohnauszahlung.
- Eingaben ins SAP HCM (PULS).

Assistenz:

- Verantwortlich für den Telefondienst, Postdienst und Betreuung des Sektors-Mailpostfachs.
- Bearbeitung von Sachgeschäften (z. B. Bewirtschaftung Stellenbörse, Anerkennungen Lehrdiplome, Gemeinderechnung)

Der Sektor Beratung (Abteilung Schulführung) kümmert sich um folgende Themen (nicht abschliessend):

- Koordination Case Management
- Langzeitabwesenheiten
- Vertrauensärztliche Abklärungen
- Lohnkürzungen, Invalidität
- Vereinbarungen zur Auflösung von Arbeitsverhältnis, Freistellungen).

6.3.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch aktuell.

6.3.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcenbetrachtung bezieht sich auf die Abteilung Lehrpersonal und auf den Sektor Beratung der Abteilung Schulführung.

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben. Informationen zur Aufteilung finden sich ebenfalls im Organigramm im Abschnitt zur Detailstruktur.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1.9	
HR-Business Partner/HR-Beratung	11.1	
HR-Kompetenzzentrum	1	
HR-Services/HR-Administration	32.1	
Weitere		
Total	**46.1**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

6.3.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Gemäss Einschätzung des Gesprächspartners werden die definierten Rollen im Arbeitsalltag sehr gut gelebt (Wert 6 auf einer Skala 1 bis 6).

6.3.5 Kunden

6.3.5.1 Kundengruppen

Als primäre Kundengruppen werden die Folgenden bezeichnet: Lehrpersonen, Schulleitungen, Vikare/innen, Schulverwaltungen, Schulpflegen.

Weiter zählen die pädagogischen Hochschulen zu den Kunden. Dort werden die künftigen Lehrpersonen ausgebildet. Aufgrund des Lehrermangels ist diese Schnittstelle sehr wichtig.

Im weiteren Sinne kann auch das Personalamt als Kunde betrachtet werden, da diverse Schnittstellen (z. B. Sozialversicherung, Pensionskasse, Unfallentschädigung) bestehen.

6.3.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Mit den Schulverwaltungen wird ein enger und strukturierter Austausch gepflegt. Die Sektorleitungen/Teamleitungen sind häufig an Erfahrungsgruppen/Bezirkstreffen eingeladen und können so die Bedürfnisse abholen. Ebenfalls werden teilweise Weiterbildungen von Seiten Volksschulamt organisiert.

Es wird versucht auch die Schulleitungen vermehrt abzuholen. Diesbezüglich besteht noch Verbesserungspotenzial. Die Rollenfindung der Schulleitungen ist noch im Gange.

Die Bedürfnisse der pädagogischen Hochschulen werden ebenfalls durch regelmässigen Austausch abgeholt.

6.3.5.3 Ansprechpartner

Grundsätzlich ist der Sektor Personal Ansprechpartner für die Schulverwaltungen, Schulleitungen und Schulpflegen und der Sektor Lohn für die Lohnempfänger.

6.3.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird explizit als hohes Anliegen bezeichnet und mit einem Wert von 5 – 6 (auf einer Skala von 1 bis 6) als sehr gut eingestuft.

6.3.6 Leistungen

6.3.6.1 Entwicklungsstand

Die Einschätzungen bezüglich Entwicklungsstand (auf einer Skala von 1 bis 6) beziehen sich auf die HR-Leistungen des Volksschulamts. Die Palette der HR-Leistungen ist aufgrund der Kompetenzaufteilung mit den Schulleitungen und den Gemeinden schwer mit anderen Ämtern zu vergleichen.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Teilweise	• Kleiner Teil davon wird gemacht.	
Personalplanung	Nein	• Aufgabe der Gemeinden	
Personalmarketing und -gewinnung	Teilweise	• Personalmarketing wird gemacht. • Personalgewinnung Aufgabe der Gemeinden. • Stellenbörse wird gemacht und Gemeinden geben darin ihre offenen Stellen ein.	
Personalbetreuung	Teilweise	• In der Regel ist der Weg bei Lehrpersonen zuerst über die Schulleitungen.	
Personalbeurteilung	Nein	• Aufgabe der Gemeinden	
Personalentlöhnung	Ja		
Personal- und Organisationsentwicklung	Marginal	• Angebot/Auswahl der Aus- und Weiterbildungen wird gemacht.	
Personaltrennung	Marginal	• Hauptsächlich Aufgabe der Gemeinden, bei Konfliktfällen versucht der Sektor Beratung eine einvernehmliche Lösung zu finden.	
Personaladministration	Ja		
HR-IT	Teilweise	• Zugriffsberechtigungen werden gemacht. • Support bei Gemeinden	

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau. Bei den Leistungen, welche durch das Volkschulamt erbracht werden, wird grundsätzlich ein Entwicklungsstand von 5 bis 6 angegeben.

6.3.6.2 Best Practice

Aufgrund der speziellen Gegebenheiten (Kompetenzverteilung mit den Schulleitungen und Gemeinden) ist es schwierig, Leistungserbringen zu nennen, welche anderen Organisationseinheiten empfohlen/weitergegeben werden könnten.

6.3.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

6.3.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse sind abgebildet und standardisiert.

6.3.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Der Abteilungsleiter Lehrpersonal attestiert der Prozessdokumentation einen hohen Entwicklungsstand mit einem Wert von 5 - 6 (auf einer Skala von 1 bis 6).

6.3.7.3 IT-gestützte Prozesse

Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme des Volksschulamts auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Eingabeprozesse von Gemeinden (Eintritt, Austritt, Schuljahreswechsel, MAG, Einmalzulagen etc.)	PULS-Portal
Prozesse der Personal- und Lohnadministration	SAP HCM (PULS)
Stellenbörse	Eigenentwicklung einer IT-Firma

6.3.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

- Organisation Stellvertretungs- und Abwesenheitsmanagement

Grundsätzlich vermerkt der Interviewpartner, dass bezüglich Digitalisierung der Prozesse gilt «je schneller und umso mehr, umso besser». Ausserdem gibt es gemäss seiner Einschätzung auch bei bestehenden Tools noch Verbesserungspotenzial.

6.3.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Die HR-Instrumente sind zusammen mit den Prozessen dokumentiert.

6.3.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Abteilungsleiter Lehrpersonal beurteilt den Entwicklungsstand der HR-Instrumente mit einem Wert von 4 - 5, wenn die IT-Tools auch dazu gezählt werden. Bei diesen sieht er Verbesserungspotenzial. Bezüglich dieser Optimierungen bestehen gewisse Abhängigkeiten (u. a. zur IT-Strategie des Personalamts).

6.3.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

6.3.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Prozesse

6.3.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Digitalisierung

6.3.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken auf Ebene Direktion werden die folgenden Aspekte genannt:

- Grosse Unterstützung und Vertretung der Anliegen.
- Gute Vernetzung zu anderen Direktionen und Personalamt.

Ebene Personalamt:

- Zentraler Blick für Themen und grosses Know-how (insbesondere auch bei Spezialfällen).

6.3.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale auf übergeordneter Ebene werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Teilweise zu wenig Bewusstsein für spezielle Situationen (teilweise zu starker Fokus auf Verwaltungspersonal).
- Stärkerer Fokus auf Digitalisierung wäre wünschenswert (teilweise auch durch Ressourcensituation bedingt).

6.3.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Bezüglich Harmonisierung sieht der Gesprächspartner grosses Potenzial (u. a. als Basis für die Digitalisierung). Als Beispiel wird die Lohnzahlung genannt.

6.3.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Gemäss Einschätzung des Abteilungsleiter Lehrpersonal macht Zentralisierung vor allem dann Sinn, wenn die Stellvertretung nicht sichergestellt werden kann (z. B. bei Abwesenheiten) oder wenn Überlastungssituation dadurch abgefedert werden können. In anderen Fällen würde der Interviewpartner davon absehen, da durch weitere Wege auch Know-how verloren geht.

6.3.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Aktuell ist die Lohnentwicklung Aufgabe des Volksschulamts. Allenfalls wäre das besser kommunal geregelt.

6.3.8.8 Schlussbemerkungen

Es werden keine Schlussbemerkungen angebracht.

6.4 Mittelschul- und Berufsbildungsamt

6.4.1 Organisation (Struktur)

Im Mittelschul- und Berufsbildungsamt sind die Zuständigkeiten für die Personalgeschäfte betreffend Mittel- und Berufsfachschulen gemäss § 66 lit. b VPG RR in Verbindung mit Anhang 3 delegiert (Organisationsverordnung der Bildungsdirektion OV BI, Artikel 10).

Die Aussagen im Rahmen dieses Interviews beziehen sich somit hauptsächlich auf den Bereich Personal Schulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamts. Die Perspektive der Bildungsdirektion als Ganzes wird in einem separaten Einzelbericht dargestellt.

6.4.1.1 Detailstruktur

Der Bereich Personal Schulen hat mehrere Hauptaufgaben: Service Center (Dienstleistungen für Schulen), Aufsichtsbehörde (wenn Schulen sich nicht an Aufgaben halten), Verantwortung für legislative Aspekte (Initiierung von Anpassungen an Gesetzgebung).

Das folgende Organigramm zeigt, wie der Bereich Personal Schulen organisiert ist.

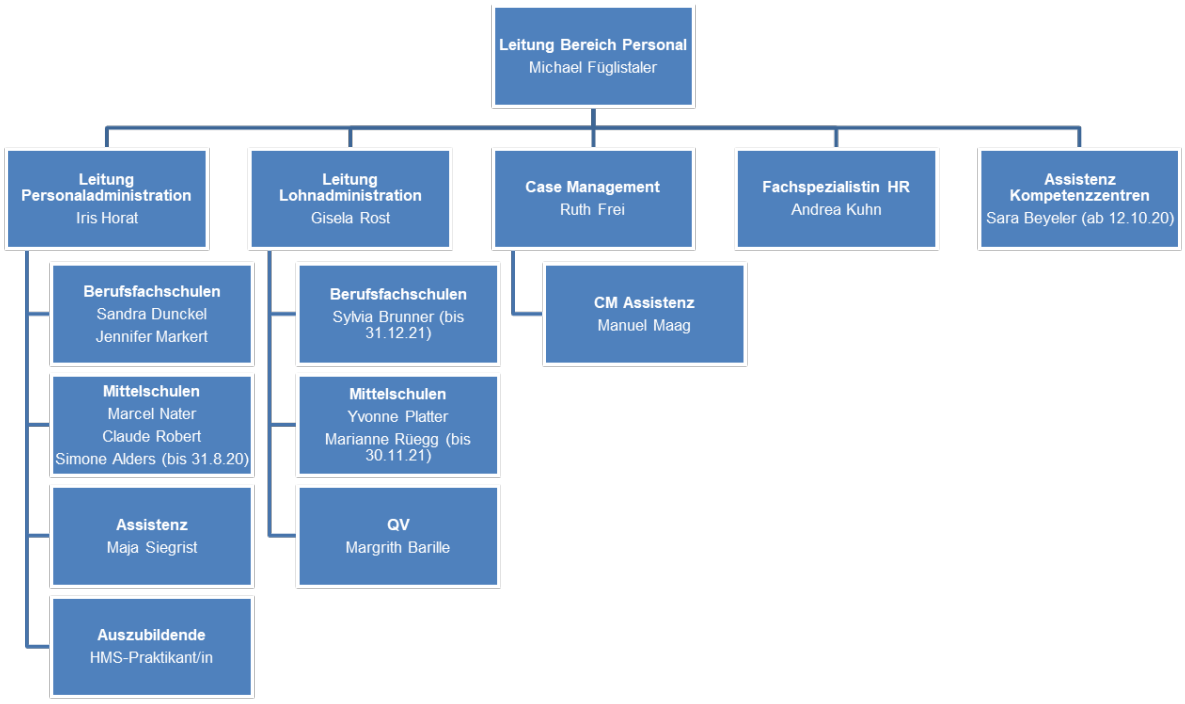


Abbildung 66: Organisation Bereich Personal Schulen Mittelschul- und Berufsbildungsamt

6.4.1.2 Rahmenstruktur

Im nachfolgenden Organigramm des Mittelschul- und Berufsbildungsamts ist ersichtlich, dass der Bereich Personal Schulen als Querschnittsorganisationseinheit bei der Abteilung Ressourcen angesiedelt ist (orange markiert). Der Bereich Personal und Dienste – angesiedelt beim Stab – übernimmt die HR-Aufgaben für das Amt.

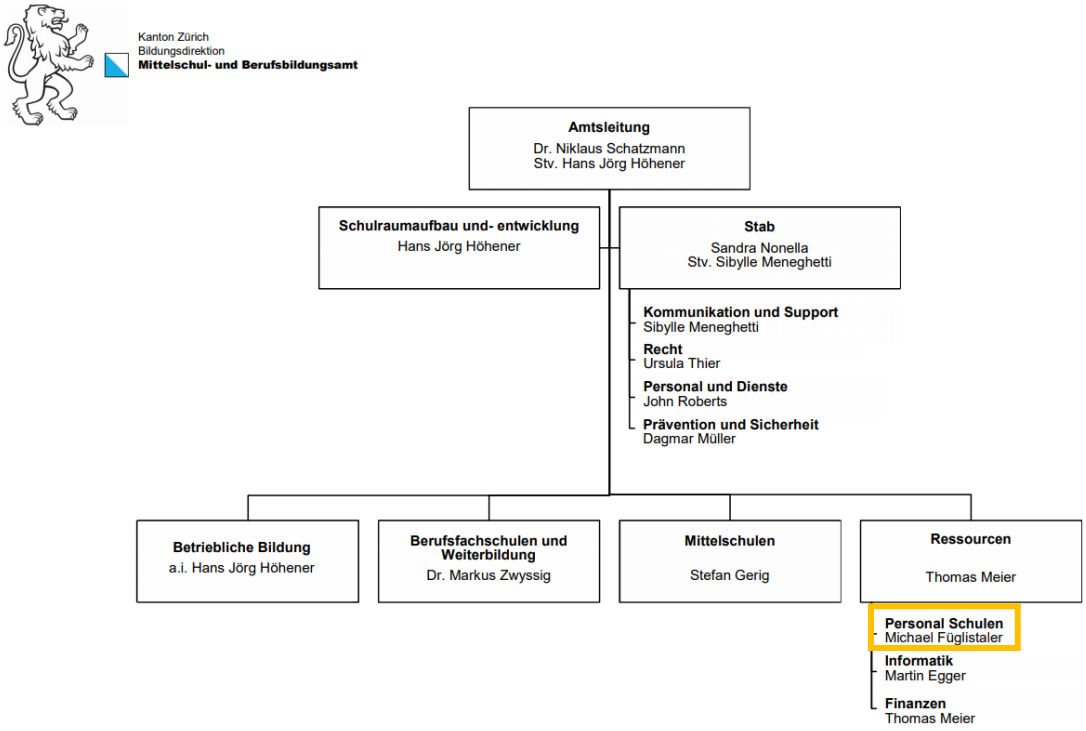


Abbildung 67: Organisation Mittelschul- und Berufsbildungsamt

6.4.1.3 Ressourcen

Der Bereich Personal Schulen verfügt über 18 Mitarbeitende und 14.9 Vollzeitäquivalent (FTE).

6.4.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Die Akzeptanz innerhalb des Amts ist für den Gesprächspartner gemäss eigener Aussage schwierig zu beurteilen, da dies vor allem den Bereich Personal und Dienste betrifft.

Die Akzeptanz bei den Schulen ist gemäss seiner Einschätzung sehr themen- und situationsabhängig. Betreffend die operativen Arbeiten beurteilt er die Akzeptanz mit einem Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Wenn es um Tätigkeiten im Rahmen der Aufsichtsrolle geht, ist die Akzeptanz tiefer einzustufen.

6.4.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es sind keine wesentlichen Tätigkeiten ausserhalb des Kernauftrags dem HR zugeordnet. Einzig die Verwaltung der Handy-Abos (mit ca. 0.1 FTE) ist dem Bereich Personal Schule zugeteilt.

6.4.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es werden keine HR-Leistungen im klassischen Sinn outgesourct. Vereinzelt werden HR-Tätigkeiten (z. B. Entschädigungen der Mittelschul-Experten) von den Finanzen erledigt. Dies ist so historisch gewachsen und soll in Zukunft geändert werden.

Ausserdem wird die ämterübergreifende Koordination des Case Management (beispielsweise Rahmenverträge mit den Anbietern) vom Personalamt übernommen

6.4.2 Strategie/Politik

6.4.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt wenig Grundsatzdokumente. Die Anstellungspolitik kann von den Schulen bestimmt werden.

6.4.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es besteht keine HR-Strategie/HR-Politik.

6.4.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt kein HR-Leitbild/Vision.

6.4.3 Governance

6.4.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Vor ca. 4 Jahren wurde die Geschäftsleitung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts verkleinert. Seither ist HR nicht mehr offiziell in der obersten Führungsebene vertreten. Aber der Leiter Personal Schulen wird bei den Entscheidungen auf dieser Stufe immer gut eingebunden.

6.4.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Wichtige Sparringpartnerin ist die Personalbeauftrage der Bildungsdirektion. Zusammen mit ihr und dem Leiter Lehrpersonal des Volkschulamts finden regelmässige Austauschsitzungen statt.

Ebenfalls eine wichtige Schnittstelle besteht zum Personalamt. Ein vierteljähriges Treffen zwischen ihm, dem Leiter Lehrpersonal des Volkschulamts, der Personalbeauftragten der Bildungsdirektion und Vertretern vom Personalamt wird organisiert. Einmal im Jahr nehmen auch die Amtschefs und Amtschefinnen teil.

Mit den Schulen (Schulleitungen und Personalverantwortlichen) findet auch ein regelmässiger Austausch statt. In der Schulleitungskonferenz können HR-Themen platziert werden.

Der Interviewpartner steht auch in regelmässigem Kontakt mit dem Bereich Personal und Dienste. Da die Aufgaben des Bereichs Personal und Dienste die Mitarbeitenden des Amts betreffen müssen diese vertraulich behandelt werden, was den Austausch etwas erschwert. Es kommt immer wieder die Frage auf, ob eine Zusammenlegung sinnvoll wäre, was aber nebst gewissen Vorteilen auch Nachteile mit sich bringen würde.

Mit seinem Vorgesetzten (Leiter Abteilung Ressourcen) hat der Gesprächspartner einen wöchentlichen Jour fixe.

6.4.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Geschäftsleitung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts hat sich auf 4 strategische Stossrichtungen geeinigt. Der Bereich Personalschulen hat seine Ziele wiederum diesen zugeordnet.

6.4.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Sowohl die fachliche als auch die disziplinarische Führung des Bereichs liegt beim Leiter Personal Schulen.

Weisungsbefugnis gegenüber Personalverantwortlichen in Schulen besteht nur im Rahmen des Gesetzes. Grundsätzlich rapportieren sie den Schulleitungen.

6.4.4 Rollen

6.4.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es gibt kein HR-Geschäftsmodell.

6.4.4.2 Rollen

Im Mittelschul- und Berufsbildungsamt werden im Bereich Personal Schulen folgende HR-Rollen unterschieden:

- Leitung Bereich Personal Schulen
- Leitung und Mitarbeitende Personaladministration
- Leitung und Mitarbeitende Lohnadministration
- Case Management
- Fachspezialistin HR
- Assistenz Kompetenzzentren

In den Schulen sind ausserdem Personalverantwortliche tätig. Diese zählen aber nicht zum Bereich Personal Schulen.

Ebenfalls involviert in die HR-Prozesse sind die Schulkommissionen. Die Kommissionen werden von der Bildungsdirektion gewählt. Die Mitglieder sind keine Kantonsangestellten. Sie erhalten keinen eigentlichen Lohn. Ihre Arbeit wird mit Sitzungsgeldern vergütet.

6.4.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die wichtigsten Aufgaben, welche die jeweiligen Rollen wahrnehmen, sind:

Leitung Bereich Personal und Schulen:

- Personelle und fachliche Leitung der Abteilung Lehrpersonal.
- Betreuung personalrechtlicher Fragestellungen (Rechtsfälle).

Leitung und Mitarbeitende Personaladministration:

- Vorwiegend beratend tätig inkl. Lohneinreihung (Anstellungen sind in der Verantwortung der Schulen).
- Prüfung der Einhaltung der personalrechtlichen Vorgaben an den Schulen

Leitung und Mitarbeitende Lohnadministration:

- Sicherstellung der Dateneinspeisung in SAP (Lohnabrechnung in der Verantwortung des Personalamts).
- Abwicklung der Unfallmeldungen und Familienzulagen.

Case Management:

- Koordinationstätigkeiten im Bereich Case Management (Case Management wird vom Kanton angeboten, Fachstelle im Personalamt).

Fachspezialistin HR:

- Sicherstellung des Betriebs der Personalsysteme.
- Aufgaben im Bereich Controlling.

Assistenz Kompetenzzentren:

- Unterstützung im Grossprojekt "Kompetenzzentren" (Das Projekt ist bei jemand anderem im MBA angesiedelt - Teilprojekt Personal leitet der Gesprächspartner).

Die Personalverantwortlichen in den Schulen nehmen auch HR-Aufgaben wahr. Dabei bestehen grosse Unterschiede bezüglich Professionalisierungsgrad. Dies hängt mitunter mit der Grösse der Schule zusammen. Zu den Aufgaben, welche in den Schulen gemacht werden, gehört z. B. die Dossierführung sowie die Rekrutierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden.

6.4.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch aktuell.

6.4.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcenbetrachtung bezieht sich auf den Bereich Personal Schulen und den Bereich Personal und Dienste.

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1	Leitung Bereich Personal Schulen
HR-Business Partner/HR-Beratung	5	Personaladministration ohne Assistenz
HR-Kompetenzzentrum	3.8	Case Management, Fachspezialistin HR, Assistenz Kompetenzzentren
HR-Services/HR-Administration	5.1	Lohnadministration und Assistenz Personaladministration
Weitere		
Total	**14.9**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die in den Ämtern erhobenen Detailzahlen kommen.

6.4.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Gemäss Einschätzung des Gesprächspartners werden die definierten Rollen im Arbeitsalltag gut gelebt (Wert 5 – 6 auf einer Skala 1 bis 6).

6.4.5 Kunden

6.4.5.1 Kundengruppen

Als primäre Kundengruppen werden die Mittelschulen und Berufsschulen genannt. Im Weiteren zählt der Interviewpartner auch Interessierte für die Lehrerausbildung zu den Kunden.

6.4.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Bei den wichtigsten Kundengruppen werden die die Bedürfnisse individuell (und vor Ort) abgeholt.

6.4.5.3 Ansprechpartner

Grundsätzlich ist es die Idee, dass die Kunden sich so themenspezifisch wie möglich ans HR wenden. In den meisten Fällen ist die erste Ansprechperson der/die Personalberater/in aus der Organisationseinheit Personaladministration. Bei einzelnen Themen (z. B. Dienstaltersgeschenk) gehen sie direkt auf die Assistenz zu. Im Falle einer Krankheit steht das Case Management zu Verfügung. Für Projekt- und Spezialthemen der Leiter Personal Schulen.

6.4.5.4 Kundenorientierung

Der Gesprächspartner beurteilt die Kundenorientierung mit einem Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6). Er fügt hinzu, dass es nicht das Ziel ist einen höheren Wert zu haben, da es mit der Rolle der Aufsichtsbehörde ein gewisser Balanceakt ist zwischen Aufsicht und Kundenorientierung.

6.4.6 Leistungen

6.4.6.1 Entwicklungsstand

Die Einschätzungen bezüglich Entwicklungsstand (auf einer Skala von 1 bis 6) beziehen sich auf die HR-Leistungen des Bereichs Personal Schulen.

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	Teilweise	Strategie ist nicht bei uns angesiedelt	Kommunikation: 1 (wir machen es nicht schlecht, aber wir haben keinen Plan) Sozialpartnerschaft: 5 Personalcontrolling: 4 mit Tendenz klar steigend (Mittel eingeführt und wird weiterentwickelt) Prozessmanagement: 5 (dort, wo im Lead)
Personalplanung	Nein	Bei Schulen angesiedelt (wird zu wenig gemacht)	
Personalmarketing und -gewinnung	Teilweise	Rekrutierung bei Schulen angesiedelt (vom Bereich Personal Schule wird das Tool zur Verfügung gestellt)	Marketing: Aktuell 1 (ist als Handlungsfeld eruiert und priorisiert)

Teilbereich (Forts.)	existent	Bemerkungen	Stand*
Personalbetreuung	Ja		5
Personalbeurteilung	Ja	Vorgaben sind zusammen mit Schulen erarbeitet worden	3
Personalentlöhnung	Ja		5 (standardisiert, gutes Niveau)
Personal- und Organisationsentwicklung	Nein	Hauptsächlich bei Schulen angesiedelt	
Personaltrennung	Ja		5 - 6 (gutes Know-how, gute Instrumente, teilweise wird es von den Schulen nicht ganz so umgesetzt)
Personaladministration	Ja		5
HR-IT	Ja		5

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

6.4.6.2 Best Practice

Aufgrund der speziellen Situation (Organisation der Schulen und Spezialgesetzgebung) ist es schwierig Leistungserbringungen zu nennen, welche anderen Organisationseinheiten empfohlen/weitergegeben werden könnten. Instrumente bezüglich Personaltrennung sind auf einem sehr guten Niveau, aber stark auf Lehrpersonen ausgerichtet. Das IT-Tool, welches für Anstellungen verwendet wird (Puls Avanti, Entwicklung für MBA basierend auf SAP-Technologie mit Schnittstelle zum eDossier) könnte allenfalls auch für andere Organisationseinheiten hilfreich sein.

6.4.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

6.4.7.1 Prozessdokumentation

Alles was in Puls Avanti läuft ist dokumentiert. Weiter gibt es interne Anleitungen und IKS-Prozesse. Es sind nicht alle HR-Prozesse vollständig abgebildet.

6.4.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Der Leiter Lehrpersonal attestiert der Prozessdokumentation – dort wo vorhanden – einen guten Entwicklungsstand mit einem Wert von 4 - 5 (auf einer Skala von 1 bis 6).

6.4.7.3 IT-gestützte Prozesse

Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme des Mittelschul- und Berufsbildungsamts.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Anstellungen	Puls Avanti
Individuelle Lohnerhöhungen und Einmalzulagen (ILEZ)	ILEZ-Tool
Verwaltung interner Pendenzen (Auslaufmodell, viele Pendenzen nun in Puls Avanti)	G-Track
Zeiterfassung	inova:time
Schulverwaltung	Mittelschulen: Information Manager (IM) Berufsfachschulen: Eco-open

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Rekrutierungen	Refline (wird Anfang 2021 eingeführt)
Abrechnung Expertenentschädigungen	QV-Tool
Semesterwechselverarbeitung	SSW-Tool

6.4.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten HR-IT-Needs sind die folgenden:

Unterstützung bezüglich Dienstaltersgeschenk

6.4.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Eine Gesamtübersicht aller HR-Instrumente gibt es nicht.

6.4.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Der Leiter Lehrpersonal beurteilt den Entwicklungsstand der HR-Instrumente mit einem Wert von 5.

6.4.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

6.4.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Kompetenz bei Spezialfällen
- Skalierung von Mittel und Methoden (nicht jeder muss es entwickeln)
- Einheitlichkeit bei Umsetzung

6.4.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Kompetenzverteilung zwischen Bereich Personal Schulen und Schulen
- Aufgabenklärung bei Case Management zwischen Bereich Personal Schulen und Personalamt

6.4.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit

Als wichtigste Stärke wird der folgende Aspekt genannt. Dieser bezieht sich in diesem Falls auf das Personalamt.

- Einheitliche Vorgaben und einheitliche Umsetzung (Rechtsdienst und Payroll sehr gut darin)

6.4.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit

Als primäres Verbesserungspotenzial – bezieht sich ebenfalls auf das Personalamt – wird der folgende Aspekt identifiziert:

- Stärkere Positionierung (z. B. IT-Tool als Standard machen) – ist bereits auf gutem Weg

6.4.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen innerhalb des Kantons sinnvoll harmonisiert werden sollten, werden genannt:

- Prozesse, bei welchen eine IT-Unterstützung sinnvoll ist (z. B. Zeiterfassung)

6.4.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Als hauptsächliche Bereiche, wo HR-Themen sinnvoll zentralisiert werden sollten, werden genannt:

- Standards und Vorgaben als Grundlage für eine einheitliche Umsetzung

6.4.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Der Gesprächspartner ist grundsätzlich für Zentralisierung wo sinnvoll. Er fügt aber an, dass es bei Spezialgesetzgebungen de facto nicht möglich ist. Es würde z. B. keinen Sinn machen, wenn die Lohnzahlung der Lehrpersonen in der Verantwortung der Direktion oder des Personalamts wären.

6.4.8.8 Schlussbemerkungen

Es werden keine Schlussbemerkungen angebracht.

7 Baudirektion

7.1 Baudirektion

7.1.1 Organisation (Struktur)

Bei der Baudirektion des Kantons Zürich (BD) arbeiten 1'831 Personen (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 203) an rund 60 verschiedenen Standorten in über 240 Berufen. Speziell zu erwähnen ist, dass am Strickhof rund 220 Lehrpersonen angestellt sind. Mit ihren vielfältigen Aktivitäten ist die Baudirektion praktisch überall im Kanton präsent. Sie ist nicht nur mit staatlichen und privaten Institutionen und Unternehmen, sondern auch mit Gemeinden und deren Einwohnerinnen und Einwohnern eng vernetzt. Die Palette der Tätigkeiten ist aussergewöhnlich breit. Von Infrastrukturbauten über die Themen Energie, Landwirtschaft, Raumplanung bis hin zu Umweltfragen sind viele Themen bei der BD angesiedelt.

7.1.1.1 Detailstruktur

Human Resources (HR) ist in der BD als zentrale Stabstelle organisiert. HR gliedert sich in die beiden Stabsfunktionen HR-Controlling und Assistenz HR-Leitung sowie in die Bereiche Personalentwicklung und Berufsbildung (PE+BB), HR-Beratung und Administration und Prozesse (A+P). Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie HR organisiert ist.

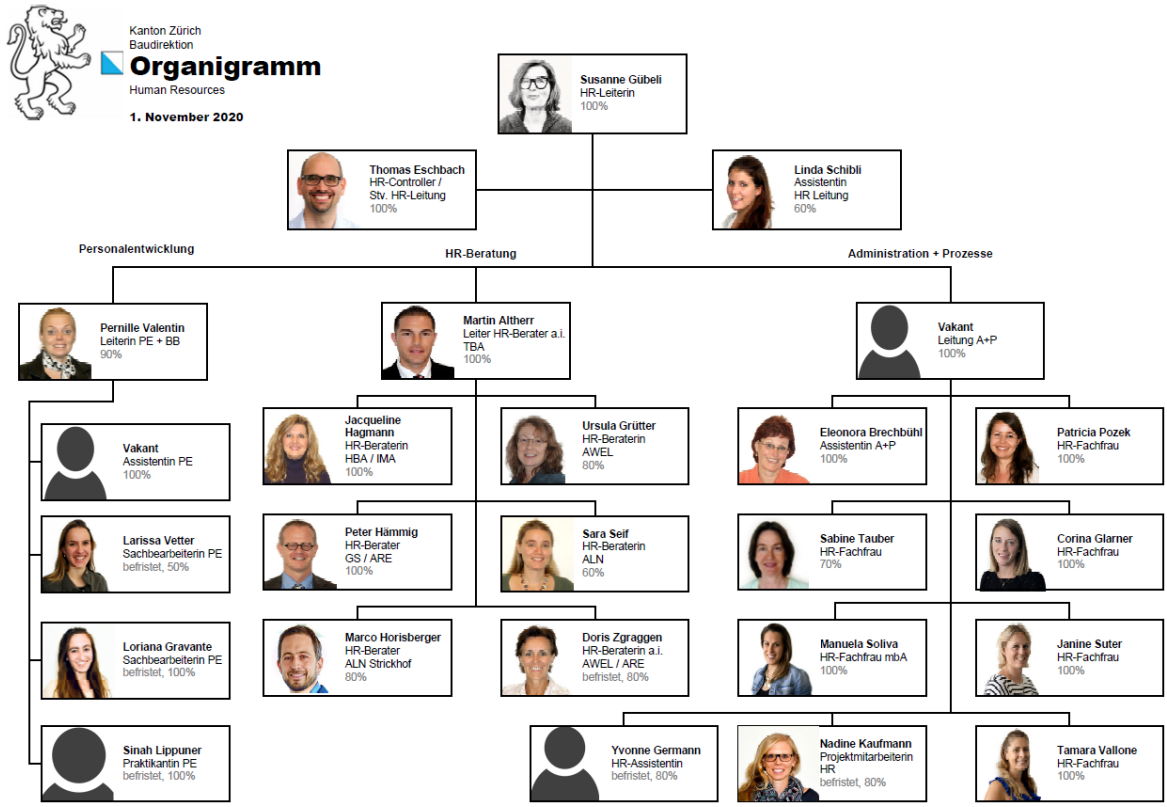


Abbildung 68: Organisation HR der BD

7.1.1.2 Rahmenstruktur

Die Geschäftsleitung der Baudirektion setzt sich aus dem Baudirektor Martin Neukom, dem Generalsekretär sowie den sechs Amtschefs zusammen. Weiter gehören dem Gremium die Leitenden

der Bereiche Finanzen + Controlling, Human Resources und Kommunikation an. HR ist eine Stabstelle, welche direkt dem Baudirektor unterstellt ist. Die folgende Abbildung zeigt die organisatorische Eingliederung von HR in die Rahmenstruktur der BD.

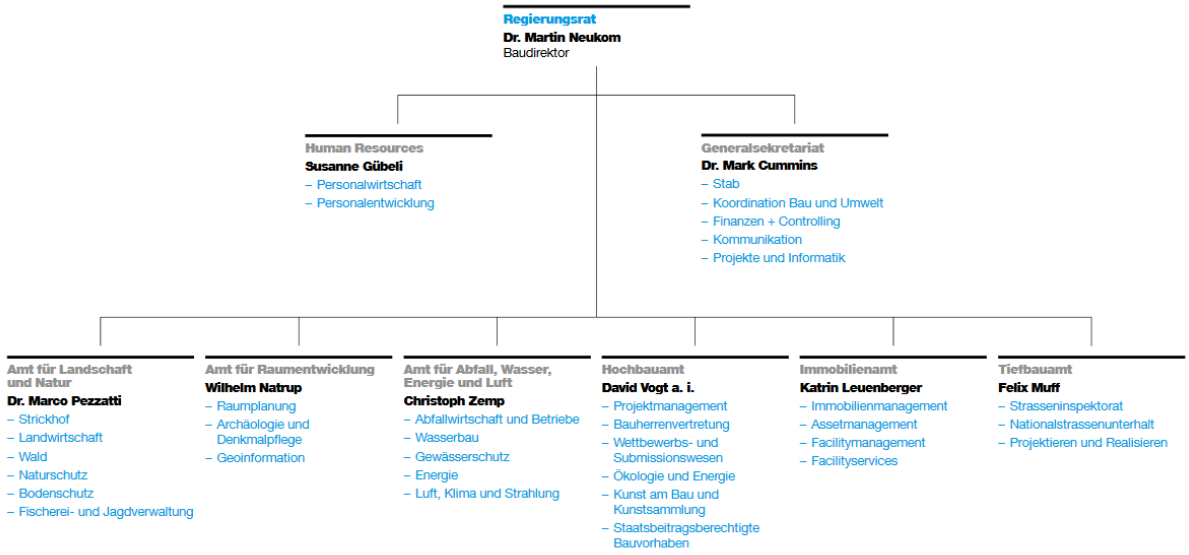


Abbildung 69: Organisation BD

7.1.1.3 Ressourcen

Das HR der BD verfügt über insgesamt 15.1 FTE, aufgeteilt auf 18 Mitarbeitende. Bei aktuell 1’831 (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 203) Anstellungsverhältnissen entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:86 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Lehrpersonen BI).

Speziell zu erwähnen sind die rund 220 Lehrpersonen am Strickhof, bei welchen spezifische personalrechtliche und administrative Themen zu beachten sind. Zudem muss beachtet werden, dass Mitarbeitende aus mehr als 240 verschiedenen Berufsgattungen angestellt sind, was bei der Nutzung von Synergien eine Herausforderung darstellt. Ein Beispiel dafür stellen bestimmte Berufsgruppen dar, die obligatorisch bei der Suva versichert sind, statt wie die «normalen» Mitarbeitenden bei der AXA.

In der BD werden über 1'100 zusätzliche Anstellungsformen (SAP-Anstellungen) wie Praktikanten, Kommissionsmitglieder, Entschädiger etc. betreut. Diese Anstellungsformen sind nicht in der Berechnung der HR-Quotienten berücksichtigt.

7.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Bei den Bereichen HR-Beratung sowie Administration und Prozesse liegt ein hoher Wert vor: 5 bis 6 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)). Die Linie schätzt die Nähe und Schnelligkeit dieser Bereiche. Es sind durchwegs gute Rückmeldungen und eine hohe Wertschätzung sichtbar.

Beim Bereich PE und BB ist die Beurteilung abhängig von den Ämtern und fällt unterschiedlich aus. Grundsätzlich ist die Wahrnehmung aber positiv. Der Wert liegt insgesamt bei 4.

Bei HR-Controlling: Hier wird eine relativ hohe Wertschätzung wahrgenommen und insgesamt die Note 5 erreicht. Die Wertschätzung ist jedoch eher tiefer, wenn es um die Beurteilung von HR-IT-Prozessen geht (Wert 4). Dies ist insbesondere der Fall, weil kein zusammenhängender Workflow vorhanden ist. Die Bewertung ist überall dort tief, wo HR abhängig ist von Prozessen der Gesamtorganisation des Kantons Zürich. Die Mitarbeitenden der Baudirektion können oft nicht unterscheiden, was vom Personalamt resp. Amt für Informatik kommt und was von HR.

7.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Keine Aufgaben vorhanden ausserhalb des Kernauftrags.

7.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Die Payroll, welche durch das Personalamt ausgeführt wird, ist der einzige Fall von Outsourcing.

7.1.2 Strategie/Politik

7.1.2.1 Grundsatzdokumente

In der BD gibt es die folgenden Grundsatzdokumente: Personalstrategie, Dokument zu den Kernprozessen, Leitbild, Führungsgrundsätze, HR-Vision/Mission und ein HR-Kompetenzmodell, das dem kantonalen Modell angepasst wird.

7.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die Personalstrategie des Kantons Zürich gibt die Leitplanken der Personalstrategie der BD vor, welche sich im Rahmen der kantonalen Gesetze und Verordnungen sowie im Bereich der Umsetzung politischer Vorgaben bewegen. Die Personalstrategie zeigt die Haltung und die Ausrichtung der BD im Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Im Rahmen der Strategie findet eine Umfeld-Analyse statt, welche die strategischen Herausforderungen definiert (Kostendruck, Komplexität, technologische Entwicklung, gesellschaftlicher und demographischer Wandel, neue Anforderungen an die Führung und die Arbeitgeber). Die BD setzt darüber hinaus eigene HR-Schwerpunkte und richtet sich nach den langfristigen Zielen des Kantons Zürich aus. Im Fokus stehen die folgenden strategischen Schwerpunkte für 2015-2020:

- Führung stärken.
- Zusammenarbeit fördern.
- Potenziale erkennen und fördern.
- Fachkräfte und Projektleitende fördern.
- Gesundheitserhaltung zur Leistungserbringung.
- Attraktive Arbeitsbedingungen bieten.
- Personalmarketing intensivieren.
- Transformation gestalten.

Die folgende Abbildung zeigt die Rahmenbedingungen für die Personalstrategie in der BD.

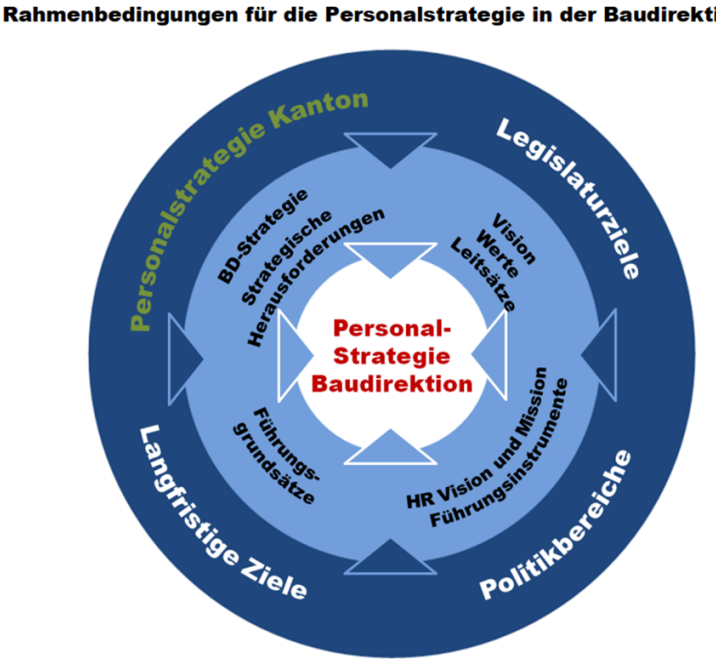


Abbildung 70: Rahmenbedingungen der Personalstrategie in der BD

7.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Die von der Geschäftsleitung der BD erlassene HR-Vision und Mission positioniert HR als etablierten und lösungsorientierten Ansprechpartner und richtungsweisend in allen HR-Themen. Das BD-Leitbild mit den darin formulierten Werten und Leitsätzen gibt für die Personalarbeit eine gemeinsame Haltung und Orientierung vor. Die für die BD bis heute gültigen und implementierten Führungsinstrumente nehmen diese Werte und Grundsätze auf und unterstützen die Strategieumsetzung. Die BD-Führungsgrundsätze tragen zu einer erfolgreichen Mitarbeiterführung bei und geben die Spielregeln der Zusammenarbeit vor.

7.1.3 Governance

7.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die HR-Leitung wird durch den Regierungsrat gewählt (weil höher als Lohnklasse 23 und direkt dem Baudirektor unterstellt) und ist Mitglied der Geschäftsleitung der Baudirektion. HR wird in die wichtigsten Entscheidungsprozesse einbezogen. HR ist zudem in wichtigen Projekten (z. B. Weiterentwicklung Immobilienmanagement WIM) oder Gremien (GL-Sitzungen, Klausuren) vertreten. Bei neu gebildeten Arbeitsgruppen wird in der Regel sichergestellt, dass HR auch dabei ist. Die HR-Leiterin führt regelmässige Gespräche mit dem Baudirektor (bilaterale Gespräche, alle 2 Wochen).

7.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

In der Geschäftsleitung von HR ist neben der HR-Leitung der Leiter HR-Controlling sowie die Leitenden der Bereiche PE + BB, HR-Beratung und A+P vertreten. Alle 2 Wochen findet ein Meeting mit dem Leitungsteam statt. Das HR-Board für HR-Berater trifft sich alle 2 Wochen. Eine Sitzung innerhalb A+P findet wöchentlich statt. PE + BB hält jede Woche ein Steuerungsmeeting ab. HR legt grossen Wert auf den informellen Austausch. Alle Mitarbeitenden von HR arbeiten im selben Gebäude auf der gleichen Ebene, wodurch der informelle Austausch auf einfache Weise ermöglicht wird. Zudem gibt es interdisziplinäre Arbeitsgruppen, in denen aktuelle HR-Themen weiterentwickelt und vertieft werden.

7.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung der HR-Aufgaben und Dienstleistungen erfolgt über die GL-BD-Klausur (HR-Leiterin ist immer dabei) und Ämterklausuren (HR-Beratung ist je nach Thema dabei). Dadurch wird die Ausrichtung von HR an den übergeordneten Zielen sichergestellt. Die Führung der BD hat sehr kurze Dienstwege. Die HR-Berater sind in regelmässigem Austausch mit den Amts- und Abteilungsleitenden.

7.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Die disziplinarische Führung entspricht mehrheitlich auch der fachlichen Führung innerhalb von HR.

7.1.4 Rollen

7.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es ist kein spezifisches HR-Geschäftsmodell vorhanden, das die Rollen und Leistungsbeziehungen beschreibt. Mit Organigramm und Prozessbeschreibungen sind die wesentlichen Aspekte in diesem Zusammenhang definiert und verständlich. Zudem gibt es unterschiedliche HR-Konzepte wie etwa ein Führungskonzept, Berufsbildungskonzept, Praktikantenkonzept, Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement usw. Dort sind die Rollen klar beschrieben.

7.1.4.2 Rollen

Die Rollen entsprechen mehrheitlich den Funktionen im Organigramm von HR BD.

7.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Auf dem Intranet sind die Aufgaben der unterschiedlichen HR-Rollen beschrieben: Beispielsweise Potentialeinschätzung, Beratung bei Aus- und Weiterbildung, Austausch mit Berufsbildner, Erstellung individueller Entwicklungswege (BD hat sehr viele Berufsgruppen), Nachfolgeplanung in Zusammenarbeit mit HR-Berater. Innerhalb des Leitsystems (siehe die Übersicht unter 7.1.7.1) sind die einzelnen Prozesse mit den jeweiligen Rollen und Aufgaben abgebildet.

7.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Es gibt von allen Stellen in HR einen aktuellen Stellenbeschrieb. HR unterstützt die Linie, um die Stellenbeschreibungen aktuell zu halten.

7.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt den definierten generischen HR-Rollen zuweisen.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung (inkl. Assistenz)	1.6	
HR-Business Partner/HR-Beratung	5.2	
HR-Kompetenzzentrum	2.9	Personalentwicklung und Berufsbildung und HR-Controlling
HR-Services/HR-Administration	7.5	
Weitere	3.9	Unterstützung für Projekte (befristete Stellen, siehe auch 7.1.1.3)
Total	**21.1**	

Anmerkung: Da die HR-FTE und HR-Headcounts primär auf der Ebene Direktion/Staatskanzlei verifiziert und auf den Stichtag 31.12.2019 angepasst wurden, kann es zu Abweichungen in Bezug auf die den Rollen zugewiesenen FTE kommen. Dort war der Stichtag Ende Oktober 2020.

7.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Innerhalb der BD übt HR seine Rollen nach Meinung der interviewten Personen relativ einheitlich aus. Mit verschiedenen Standardprozessen wird eine gute Einheitlichkeit in der Rollenausübung erzielt. Es wird aber auch darauf geachtet, dass bei Bedarf den individuellen Bedürfnissen der Linie mit Flexibilität und hoher Dienstleistungsorientierung begegnet werden kann. Dies führt teilweise zu Abweichungen in der Rollenausübung, aber auch zu einem höheren Mehrwert der HR-Dienstleistung. Insgesamt Note 4 (auf einer Skala von 1 = individuell, sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition).

7.1.5 Kunden

7.1.5.1 Kundengruppen

Führungskräfte, Mitarbeitende, Lernende und Praktikanten, Bewerbende.

7.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Erhebung der Kundenbedürfnisse erfolgt über verschiedene Kanäle: Mitarbeiterbefragung; Anfragen durch die Linie; Standortgespräche während der Probezeit; aus Themen in den Geschäftsleitungen; je nach Bedürfnissen gibt es Sounding-Boards. Die HR-Berater sind wichtige Bedürfniserheber durch den direkten Kontakt zur Linie.

In Zukunft sollen spezifischere und regelmässigere Feedbacks möglich sein, indem die Nähe zu Mitarbeitenden und Führungskräften weiter ausgebaut wird.

7.1.5.3 Ansprechpartner

Primär sind dies in der BD die HR-Berater, welche fest den einzelnen Ämtern zugeteilt sind (keine Trennung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden). Es gibt eine Hotline per Telefon und Mail an HR für administrative Fragen (z. B. für Kündigungsfristen).

7.1.5.4 Kundenorientierung

Selbstsicht von HR: Note 6 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)).

Einschätzung der Fremdsicht durch HR: Note 5. Je nach vorhandenen Ressourcen bei HR und den existierenden rechtlichen Grundlagen sind Einschränkungen vorhanden, welche die Kundenorientierung erschweren. Kritik gibt es oft bei Fragen zu Workflows, die noch nicht existieren.

7.1.6 Leistungen

7.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von den interviewten Personen wie folgt eingeschätzt (auf einer Skala von 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau bis 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau).

Teilbereich	existent	Bemerkung	Stand*
HR-Management	ja	Bzgl. Tools ist der Entwicklungsstand bei 4.	4 - 5
Personalplanung	ja	Verankerung und Akzeptanz ist nicht überall gleich. Auf Ebene BD: 3, auf Ebene Amt eher besser: 4 Personalplanung im Sinne von Personalkostenplanung (Budget): 6	3 - 4
Personalmarketing und -gewinnung	ja	bei Personalmarketing: 3-4, bei Personalgewinnung höher: 4 (unterschiedliche Sichtweise: Vergleich ausserhalb Verwaltung 4, Innerhalb vom Kanton 5)	3 - 4
Personalbetreuung	ja		5
Personalbeurteilung	ja	BD hat einen anderen Prozess als der Kanton	4
Personalentlöhnung	ja		5
Personal- und Organisationsentwicklung	ja	(unterschiedliche Sichtweise: Vergleich ausserhalb Verwaltung 4-5, Innerhalb vom Kanton 5-6). Workflow und Tools fehlen.	5 - 6
Personaltrennung	ja		6
Personaladministration	ja	Prozesse sind klar, Schnittstellen könnte man vereinfachen, optimieren, Workflows fehlen.	5
HR-IT	ja	Note 2, wenn der Entwicklungsstand unter den Rahmenbedingungen beurteilt wird, was grundsätzlich erreichbar wäre. Note 4, wenn berücksichtigt wird, was unter den bestehenden Rahmenbedingungen im Kanton machbar ist.	4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

7.1.6.2 Best Practice

Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), Förderprogramme für Fach- und Projektspezialisten (CAS FH BD Akademie), Praktikantenkonzept, Berufsbildung (für eigene Berufe BD), Pooling von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen (Know-how Vermittlung), Personalbudget (schlanker und klarer Prozess).

7.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

7.1.7.1 Prozessdokumentation

Bei den Prozessen Gewinnung, Erhaltung, Entwicklung und Austritt besteht eine Visio-Dokumentation mit den Detailprozessen. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der entsprechenden Prozesslandschaft.

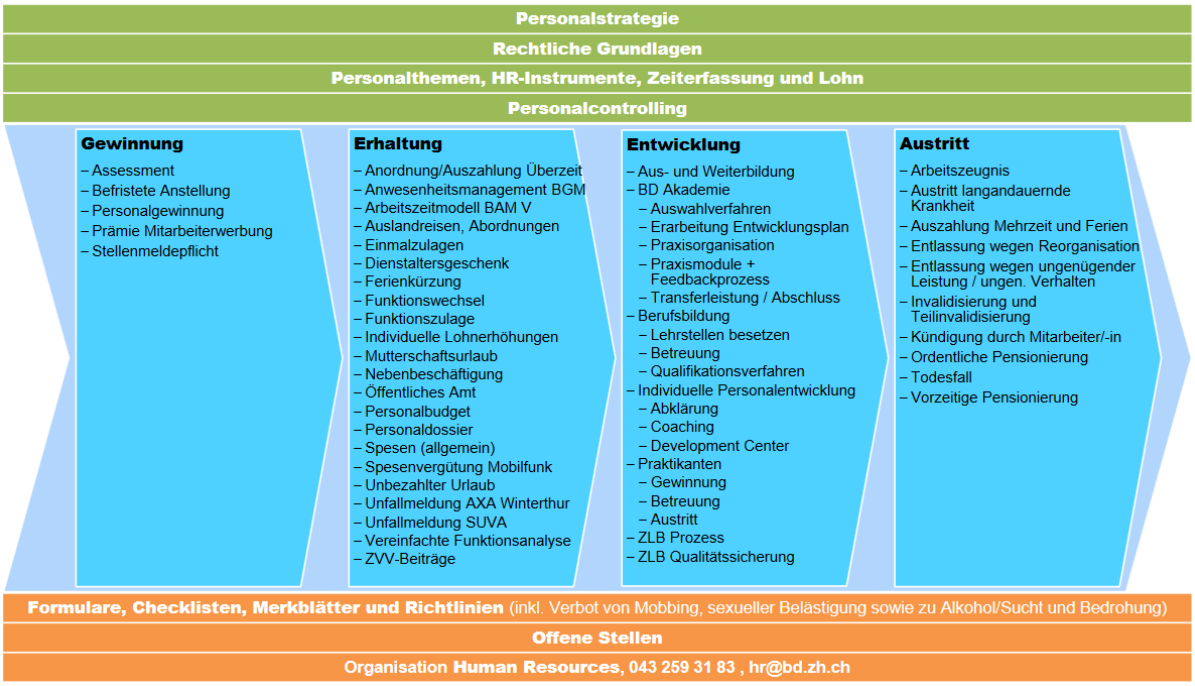


Abbildung 71: Übersicht Prozesse HR BD

Die folgende Abbildung gibt einen Ausschnitt einer Prozessdokumentation am Beispiel des Prozesses Nebenbeschäftigung.

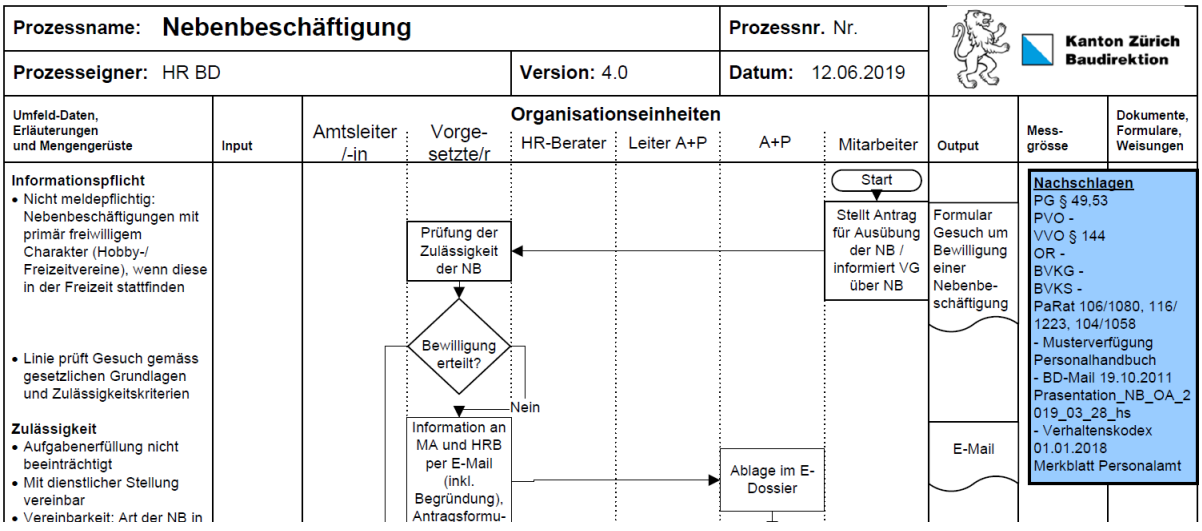


Abbildung 72: Auszug einer Prozessdokumentation BD

7.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Insgesamt Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)). Alle wesentlichen Prozesse sind dokumentiert und aktuell.

7.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die folgenden zentralen IT-Systeme sind im Einsatz:

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Mitarbeiter-/Saläradministration	SAP HCM
Rekrutierung	Refline
Arbeitszeugnis	swiss+
Arbeitszeiterfassung	ProTime SAP Cats (im TBA, soll durch ProTime ersetzt werden)
Personalbudget	SAP (Lösung von CubeServ)
eLearning	«kompent»
HR Desk (Ticketing)	USU Valuemation
BGM	Syrona+
Unfalladministration	UKA
Prozesse	Leitsystem (Lotus Notes-Anwendung)
Stellenplan	Excel

7.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

ESS (z. B. Bankverbindungen, Adressänderungen erfassen), MSS (Änderungen Beschäftigungsgrad, eigene Reports bilden), Collaboration-Tools. Zurzeit ist es eher möglich, eine Schnittstelle aus dem SAP zu erhalten. Probleme entstehen dann, wenn Daten in das SAP-System eingelesen werden müssen. Bei dieser Thematik wäre eine Lösung wünschenswert.

7.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Die wichtigsten Instrumente haben eine Wegleitung und sind im Intranet als Übersicht vorhanden (Intranet HR BD). Es gibt von HR BD für Führungskräfte Schulungen zu Prozessen und Instrumenten.

7.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Die Instrumente sind aktuell noch oft papiergestützt und nicht anwenderfreundlich. Sie sind aber von guter Qualität: insgesamt Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

7.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

7.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Abstimmung zwischen HR-Rollen und interne Nähe (kurze Entscheidungswege im HR), informeller Austausch, Kundennähe, Klarheit der Rollen, Einheitlichkeit im HR-Verständnis und HR-Auftritt, Verankerung von HR in der Organisation, Umsetzungsstärke.

7.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Ausbau HR-IT, HR BD will sich noch mehr fokussieren und seine Themen priorisieren, damit es eine hohe Wirksamkeit erzielt.

7.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

Kursangebot (Vielfalt und Umfang).

7.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Kanton)

- Geschwindigkeit bei der Einführung von HR-IT erhöhen (statt grossen und schwerfälligen Projekten, sollten kleinere Projekte und Prototypen realisiert werden, die rascher in eine Pilotphase gelangen).
- Nach der Einführung von Tools sollte ein laufender Verbesserungsprozess etabliert und die Erfahrungen/Verbesserungsvorschläge der Direktionen aktiv bewirtschaftet werden. Das Dienstleistungsverständnis des PA gegenüber den Direktionen und Mitarbeitenden könnte verbessert werden.
- Der Schwerpunkt vom Kanton könnte sich über die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen und Reglementen hin zur Dienstleistungsorientierung, Arbeitgeberpositionierung und Wertschöpfung entwickeln. Fachführung verbessern (Beratung bei spezifischen Themen).
- Die Entscheidungsprozesse/-kultur beim PA sollten delegiert, vereinfacht und beschleunigt werden, damit die wesentlichen Themen rascher vorangetrieben werden können. Mehr Konstanz bei den Ansprechpersonen gewährleisten. Wege finden, wie der Kanton Prozesse und Projekte agiler managen kann.

7.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Grundsätzlich ist dies bei Themen der Digitalisierung (ESS, MSS) der Fall. Es sollte dabei jedoch auf einfache Weise möglich sein, anspruchsgruppenspezifische Abweichungen umzusetzen.

7.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Beim Auf- und Ausbau von Fachexpertise in verschiedensten Themen (z. B. bei Anstellungsbedingungen, personalrechtliche Fragen). Grundsätzlich ist Zentralisierung nur dort sinnvoll, wo es keine grosse Kundennähe braucht.

7.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Durch Self-Services für Mitarbeitende und Führungskräfte können spezifische HR-Leistungen (z. B. Adressmutationen oder BG-Änderungen) für die Linie «On-Demand» und 24/7 zur Verfügung gestellt und gleichzeitig mehr Ressourcen für wertschöpfende HR-Tätigkeiten bereitgestellt werden.

7.1.9 Schlussbemerkungen

Keine.

8 Staatskanzlei

8.1 Staatskanzlei

8.1.1 Organisation (Struktur)

Die Staatskanzlei berät und unterstützt den Regierungsrat und das Präsidium in administrativen und juristischen Belangen bei der Wahrnehmung der Regierungsaufgaben. Sie agiert als Schnittstelle zwischen den Direktionen und wird von Staatsschreiberin Kathrin Arioli geleitet. Die Staatskanzlei erbringt als Stabsstelle des Regierungsrates Leistungen, die ein reibungsloses Funktionieren der kantonalen Exekutive als Kollegialbehörde gewährleisten. Dazu kommen diverse Dienstleistungen für die Verwaltung, zum Beispiel in den Bereichen Digitale Verwaltung und E-Government, Kommunikation, Aussenbeziehungen oder Postdienst. In der Staatskanzlei arbeiten 64 Personen.

8.1.1.1 Detailstruktur

Die Abteilung Personal und Finanzen ist direkt der Staatschreiberin unterstellt und für das Personalmanagement und die Finanzen der Staatskanzlei verantwortlich. Marc Renold ist Personalbeauftragter der Staatskanzlei, Leiter HR und Leiter Finanzen. Er nimmt die HR-Leitung der Staatskanzlei wahr und führt die Personalbereichsleiterin Claudia Hubmann, welche für administrative Aufgaben zuständig ist, die nicht vom Personalamt (PA) getragen werden. Im Personalbereich rekrutiert und unterstützt HR die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Staatskanzlei und bereitet Lernende auf den Berufsalltag vor. Zudem wirkt HR bei der direktionsübergreifenden kantonalen Personalstrategie mit.

8.1.1.2 Rahmenstruktur

In der Geschäftsleitung (GL) der Staatskanzlei sind alle Abteilungsleitenden vertreten. Der Leiter HR ist der Staatsschreiberin direkt unterstellt und Mitglied der GL.

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie HR als Abteilung in die Organisation der Staatskanzlei eingebunden ist.

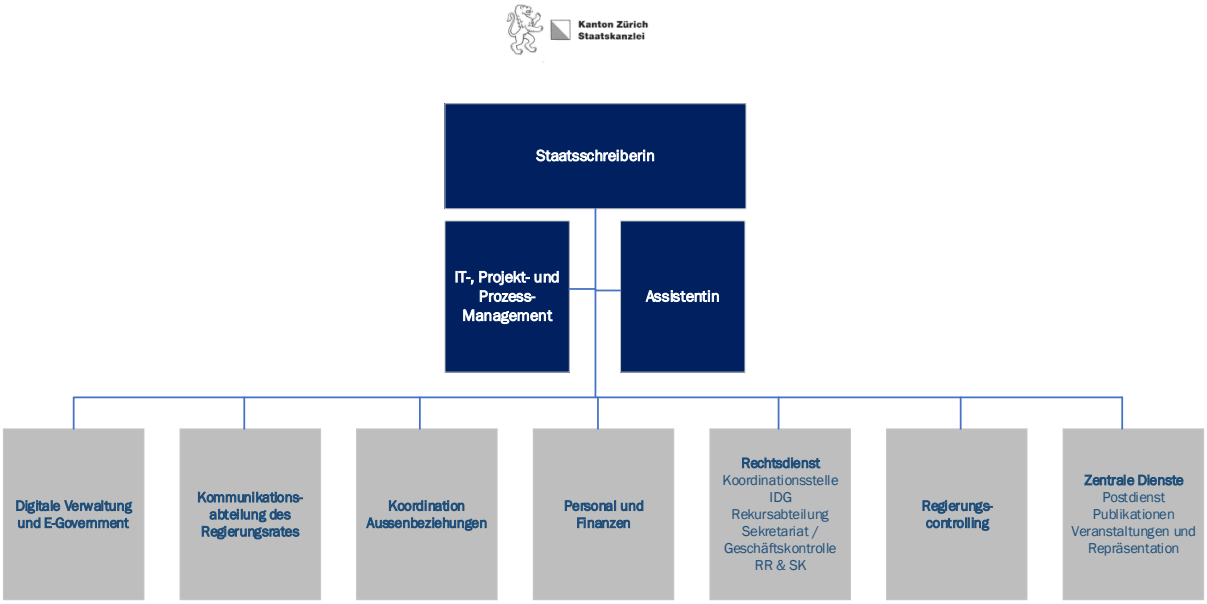


Abbildung 73: Organisation Staatskanzlei

8.1.1.3 Ressourcen

Im HR der Staatskanzlei arbeiten zwei Personen mit insgesamt 1 FTE. 0.3 FTE werden durch Marc Renold (HR-Leiter) und 0.7 FTE durch Claudia Hubmann (Personalbereichsleiterin) wahrgenommen. Bei 64 Anstellungsverhältnissen in der Staatskanzlei (Quelle: Geschäftsbericht 2019, Teil II, S. 4) entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:53 (inkl. Anteil Personalamt, ohne Schulen).

8.1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

In der Staatskanzlei wird gemäss Aussage des HR-Leiters die Akzeptanz von HR mit einem Wert von 5 eingeschätzt (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)).

8.1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es gibt keine Aufgaben ausserhalb des Kernauftrags des HR.

8.1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Es handelt sich nur um die Payroll, welche durch das PA wahrgenommen wird.

8.1.2 Strategie/Politik

8.1.2.1 Grundsatzdokumente

Es gibt keine Grundsatzdokumente zum HR. Das HR der Staatskanzlei orientiert sich an den HR-Grundlagen des Kantons. Es entwickelt nur eigene Themen, wenn es für die dezentrale Bearbeitung nötig ist.

8.1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Es gibt weder eine HR-Strategie noch eine HR-Politik.

8.1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Es gibt weder ein HR-Leitbild noch eine HR-Vision.

8.1.3 Governance

8.1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Der Leiter HR ist zusammen mit den anderen Leitenden der Abteilungen Mitglied der Geschäftsleitung der Staatskanzlei. Der aktuelle HR-Leiter hat HR in der Staatskanzlei sichtbarer gemacht und sich dafür eingesetzt, dass HR mehr Gewicht erhält. HR war früher keine eigene Abteilung. HR ist nach Meinung des HR-Leiters sehr gut in der obersten Führungsebene der Staatskanzlei verankert.

8.1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Koordination und Führung der HR-Akteure erfolgten mehrheitlich «ad hoc». Strategische Aufgaben nimmt der HR-Leiter wahr, operative Tätigkeiten übernimmt die Personalbereichsleiterin.

8.1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung erfolgt auf Initiative des HR-Leiters hin, z. B. in Form von Projekten oder strategischen Initiativen. So wird beispielsweise im OE-Projekt "Gemeinsam fokussiert unterwegs (GFU)" Sensibilisierungsarbeit geleistet und ermittelt, welche Ressourcen es für bestimmte Aufgaben braucht und wie man diese gezielt aufgleist.

8.1.3.4 Art der Führung im Personalbereich

Der HR-Leiter nimmt die fachliche und personelle (disziplinarische) Führung der Personalbereichsleiterin wahr.

8.1.4 Rollen

8.1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Es ist kein HR-Geschäftsmodell vorgesehen.

8.1.4.2 Rollen

Eine wichtige Rolle ist die Rekrutierung, bei der HR und Linie je eine Stimme haben. Es gibt viele administrative Prozesse und Aufgaben.

8.1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Aufgaben HR-Leiter: Ressourcenmanagement (erhaltene personelle Ressourcen werden in Absprache mit der Linie verteilt), Personalentwicklung (Weiterbildung koordinieren, Gleichstellung, Gleichbehandlung), Rekrutierung und Trennung, Case Management (Betreuung), Entlöhnung (vor allem Verständnis für interne Lohngerechtigkeit fördern), alle Aufgaben im weiteren Sinne, bei denen es um die Mitarbeitenden (z. B. Weihnachtsessen, Ausflüge) und die Kultur in der Staatskanzlei geht (kulturbildende Massnahmen).

Aufgaben Personalbereichsleiterin: Initiierung und Bewirtschaftung des gesamten administrativen Prozesses, den eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter in der Staatskanzlei auslöst und nicht vom PA getragen wird (Payroll).

8.1.4.4 Stellenbeschreibungen

Es gibt Stellenbeschreibungen für die Stellen.

8.1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen werden wie folgt den folgenden generischen HR-Rollen zugewiesen.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung (inkl. Assistenz)	0.2	
HR-Business Partner/HR-Beratung	0.2	
HR-Kompetenzzentrum	0.1	
HR-Services/HR-Administration	0.5	
Weitere	0	
Total	**1**	

8.1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Insgesamt liegt der Wert nach Einschätzung des HR-Leiters zurzeit bei 4 bis 5 (auf einer Skala von 1 = individuell sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition).

8.1.5 Kunden

8.1.5.1 Kundengruppen

Kundengruppen sind Führungspersonen und Mitarbeitende.

8.1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Es erfolgt keine systematische Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Mitarbeitende und Führungskräfte kommen mit einem Anliegen zu HR oder der HR-Leiter nimmt eine Unzufriedenheit, Störung oder einen Konflikt war, worauf HR aktiv wird.

8.1.5.3 Ansprechpartner

Bei administrativen Anliegen ist die Personalbereichsleiterin Ansprechperson, bei allen weiteren Anliegen ist es die HR-Leitung.

8.1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung des HR der Staatskanzlei ist nach Einschätzung des HR-Leiters hoch: Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)).

8.1.6 Leistungen

8.1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird vom HR-Leiter wie folgt eingeschätzt (auf einer Skala von 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau bis 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau).

Teilbereich	existent	Bemerkungen	Stand*
HR-Management	ja		2
Personalplanung	ja	kompliziert und statisch.	3
Personalmarketing und -gewinnung	ja	Projekt AG-Marketing in Personalstrategie19-23.	3
Personalbetreuung	ja		5
Personalbeurteilung	ja	Neues MAB wird 2020 eingeführt.	3
Personalentlöhnung	ja		5
Personal- und Organisationsentwicklung	ja		4
Personaltrennung	ja	Problem liegt beim Personalrecht.	4
Personaladministration	ja		5
HR-IT	ja	Ablösung SAP-Stäfa läuft.	4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

8.1.6.2 Best Practice

Personalbetreuung (Case Management, Wertschätzung, Pflege der Kontakte mit Führungskräften und Mitarbeitenden).

8.1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

8.1.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse in der Staatskanzlei sind nicht dokumentiert.

8.1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Aus Sicht des HR-Leiters ist keine Dokumentation der HR-Prozesse vorhanden: Note 2 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

8.1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Es werden keine HR-Prozesse IT gestützt ausgeführt.

8.1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Bei der Administration (Spesen, Arbeitszeiterfassung usw.) ist eine IT-Unterstützung gewünscht.

8.1.7.5 Übersicht zu den HR-Instrumenten

Es gibt keine Übersicht der HR-Instrumente.

8.1.7.6 Entwicklungsstand der HR-Instrumente

Es gibt viele Doppelspurigkeiten bei HR-Instrumenten in der Direktion, zu viele unterschiedliche Instrumente und Systeme mit Medienbrüchen auf tiefem bis hohem Niveau sind im Einsatz: Insgesamt Note 3 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

8.1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

8.1.8.1 Stärken der eigenen Organisationseinheit

Personalbetreuung, Personalberatung. Die Staatskanzlei hat eine relativ grosse Vielfalt an Stellen. Die Unterstützung und Betreuung der Linie funktionierten sehr gut.

8.1.8.2 Verbesserungspotentiale der eigenen Organisationseinheit

Optimierung der Personaladministration, Aufbau von Personalkennzahlen und Personalcontrolling.

8.1.8.3 Stärken bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

HR-Konferenzen (z. B. während Corona Zeit wurden sehr schnell Gesetzesgrundlagen geschaffen) haben sich sehr gut etabliert und sind sehr lösungsorientiert und handlungsfähig.

8.1.8.4 Verbesserungspotentiale bei der übergeordneten Organisationseinheit (Direktion, Kanton)

Auf Ebene Kanton: Personaladministration, Personalkennzahlen, Personalcontrolling.

8.1.8.5 HR-Prozesse/Instrumente mit Harmonisierungspotential

Dort, wo die individuelle Leistungserbringung jedes Menschen bzw. die individuellen Ressourcen in der Entwicklung nicht behindert werden, sollte standardisiert bzw. harmonisiert werden (Leitmaxime).

8.1.8.6 HR-Prozesse/Instrumente für Zentralisierung

Ein Ausbau des zentralen Supports bei Rechtsfragen wäre ideal (im Sinne eines Sparing-Partners, der unterstützt und hilft, nicht jemand der sagt, welcher Paragraph gilt). Administratives sollte wenn möglich komplett zentralisiert werden.

8.1.8.7 HR-Prozesse/Instrumente für Dezentralisierung

Überall wo die Nähe zum Menschen wichtig ist (z. B. bei Beratung, Betreuung). Zur Beurteilung dazu wäre die Angabe einer Bandbreite sehr nützlich. Zurzeit gibt es eine Vorgabe (z. B. XY FTE pro 100 Mitarbeitende bei HR-Betreuung), welche die Eigenheiten der Ämter und Direktionen nicht genügend berücksichtigt.

8.1.9 Schlussbemerkungen

Keine.

Anhang 2: Berichte Fokusgruppen (Kundensicht)

1 Direktion der Justiz und des Innern: Kundensicht 279
2 Sicherheitsdirektion: Kundensicht 282
3 Finanzdirektion: Kundensicht 286
4 Volkswirtschaftsdirektion: Kundensicht 289
5 Bildungsdirektion: Kundensicht 292
6 Baudirektion: Kundensicht 296

1 Direktion der Justiz und des Innern: Kundensicht

1.1 Kundensicht Direktion der Justiz und des Innern Führungskräfte

1.1.1 Organisation (Struktur)

Für die Mehrheit der anwesenden Führungskräfte ist das HR eine Dienstleistungsorganisation für die Linie, die «*im besten Fall den übergeordneten Aufgaben dient*». Konkret wird darunter verstanden, dass das HR auf administrativer Ebene bei Ein- und Austritten und der Verwaltung der Mitarbeitenden im Allgemeinen unterstützt und Arbeiten abnehmen kann. Weitere Aufgaben aus Sicht der Teilnehmenden liegen in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung: Das HR wird hier als Anlaufstelle für Beratungen und Unterstützung gesehen und soll aktive Impulse geben, um gute Bedingungen (Stichwort Familienfreundlichkeit) für die Mitarbeitenden der Direktion zu schaffen.

Mit Ausnahme von zwei Ämtern geben die Teilnehmenden auch an, dass viele Prozesse als zu kompliziert wahrgenommen werden, weil oft die Zuständigkeiten zwischen den drei HR-Ebenen (Personalamt, Direktion und Amt) nicht geklärt seien.

1.1.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

Das HR wird von den Führungskräften vor allem auf administrativer Ebene beigezogen. Die Umsetzung in der administrativen Begleitung weist aber ihrer Einschätzung nach zwischen den Ämtern grosse Differenzen auf, die von einem eigenen, bekannten HR-Berater mit regelmässigem Austausch, über klar definierte Prozesse und Touchpoints bis hin zu einer als anonym empfundenen Hotline reicht. In Ämtern ohne klare HR-Strategien wird von den Teilnehmenden bemängelt, dass es rund um die HR-Dienstleistungen keine einheitlichen Regelungen gibt, wer welche Aufgaben übernimmt (Line, HR des Amtes oder HR der Direktion).

1.1.3 Leistungen

Neben den Touchpoints zur Erledigung der administrativen Arbeiten, die sich vor allem auf den Rekrutierungs- und Lohnprozess und die Beratung in rechtlichen Fragen (Case Management) bezieht, wird das HR auch bei Projekten beigezogen. Als Beispiele werden solche zu Personalentwicklung und Führungsstruktur oder systematischer Weiterbildungslandkarte genannt.

1.1.4 Governance

Die HR-Strategie oder Philosophie und der Gestaltungswille sind auf Ebene Direktion bekannt und als grosse Dynamik spürbar. Die Kernpunkte eines innovativen, Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten schaffenden HR werden durchaus begrüsst und positiv wahrgenommen. In der täglichen Umsetzung sei das Motto «zutrauen, loslassen, experimentieren» jedoch in einigen Bereichen durch die äusseren, formalrechtlichen Bedingungen sehr schwierig umsetzbar und den Mitarbeitenden auch schwer vermittelbar. Dies führt nach Angabe der Teilnehmenden in gewissen Bereichen eher zu Verwirrung als dass es eine Hilfestellung für die tägliche Arbeit wäre. Die Ausarbeitung von HR-Strategien wird von Amt zu Amt als sehr verschieden wahrgenommen. So konnte durch die Zentralisierung von HR-Themen in gewissen Ämtern klare Strukturen und Vorgaben geschaffen werden, die nach Aussagen der Teilnehmenden die tägliche Arbeit sehr erleichtern. In anderen Ämtern wird diese Zentralisierung gerade als etwas empfunden, was zu einem anonymen Verhältnis zwischen HR und Linie geführt hat, so dass keine Konstanz im Austausch aufgebaut werden kann.

1.1.5 Instrumente

Die vorhandenen HR-Instrumente werden als zu kompliziert wahrgenommen; es fällt unter anderem der Begriff «*HR-Tool-Dschungel*». Grundsätzlich sind nach Ansicht der Führungskräfte zu viele verschiedene Tools und Prozesse vorhanden, für welche teilweise auch zuständige Adressaten im

HR fehlen, an die man sich bei Problemen oder Fragen wenden könnte. Innerhalb der Instrumente werden die komplizierten Abläufe als eher hinderlich wahrgenommen. Die anwesenden Führungskräfte sind sich einig, dass es hier dringend Bestrebungen in Richtung Digitalisierung und Zentralisierung braucht, so dass zukünftig über ein digitales HR-Portal sämtliche administrativen Prozesse transparent erledigt werden können.

1.1.6 Stärken

Zwei der vertretenen Ämter geben an, dass durch die Neuorganisation das HR und die Linie personell zusammengewachsen seien und in der täglichen Zusammenarbeit schnelle und unkomplizierte Lösungen gesucht und realisiert würden. Durch die kurzen Wege steht das HR der Linie beratend zur Seite, lässt aber der Linie die notwendigen Freiräume in der Führungsarbeit.

Generell werden dem HR sehr gute administrative Lösungen (Lohnauszahlungen, Lohnausweise etc.) und Kompetenzen, resp. gute Expertisen bei rechtlich oder personell schwierigen Situationen attestiert.

1.1.7 Verbesserungspotential

In einigen Ämtern wird ein grosser Gap zwischen der HR-Strategie auf Direktionsebene und dem Alltagsgeschäft bemängelt. Ein Grund hierfür wird vor allem in der Zentralisierung des HR im Amt gesehen, welche dazu führte, dass es keine fix zugeteilten HR-Berater pro Bereich mehr gibt, die das Alltagsgeschäft verstehen. Bei Problemen oder Anliegen werde man jeweils via Hotline zu einem anderen Berater zugeteilt, wodurch keine Konstanz in der Zusammenarbeit aufgebaut werden könne und somit Wissen verloren gehe.

Wie bereits bei den Instrumenten werden auch bei der Frage nach möglichen Verbesserungspotentialen die kaum automatisierten Prozesse, die oft als zu personenbezogen und zu wenig verschriftlicht wahrgenommen werden, genannt. Die Teilnehmenden haben auch die Frage diskutiert, ob es überhaupt ein HR auf drei Ebenen braucht, oder ob dieses nicht harmonisiert werden könnte, um Kontinuität in bestehende Prozesse und Abläufe zu bringen.

1.2 Kundensicht Direktion der Justiz und des Innern Mitarbeitende

1.2.1 Organisation (Stuktur)

Die Mitarbeitenden der Direktion Justiz und Inneres geben an, bisher kaum Erfahrungen mit dem HR ihrer Ämter oder der Direktion gemacht zu haben. Die einzigen Berührungspunkte erfolgten während des Rekrutierungsprozesses. Ab und zu wird das HR für Zwischenzeugnisse, neue Chip-Karten oder ähnliches kontaktiert. Aus diesem Grund wird der Nutzen des HR für die Organisation nur auf administrativer Ebene gesehen.

1.2.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

Die meisten Anliegen werden direkt über die vorgesetzte Person, also die Linie, erledigt. Falls man sich doch direkt an das HR wenden möchte, sind oft keine direkten Ansprechpersonen bekannt, stattdessen steht ein Service Center mit wechselnden Beratern zur Verfügung. In einigen Ämtern sind HR-Berater zugeteilt und bekannt, was von den Teilnehmenden sehr geschätzt wird, da es hilft, Vertrauen aufzubauen. Der HR-Berater wird oft als neutrale Person angesehen, die im Falle eines Konfliktes oder Problems vermitteln kann.

1.2.3 Leistungen

Da das HR für viele Mitarbeitende nicht präsent ist, fehlt auch das Wissen, welche Dienstleistungen angeboten werden und was die Aufgaben des HR innerhalb der Direktion oder der Ämter ist. Entsprechend werden typische HR-Anliegen wie Unfallmeldungen, Wohnortwechsel, Lohnauszüge oder Zivilstandesänderungen den Vorgesetzten gemeldet.

1.2.4 Governance

Auf Direktionsebene ist spürbar, dass sich betreffend HR *«etwas tut»,* vor allem sind Strategien für die Führungsunterstützung wahrnehmbar, jedoch wenig bis nichts auf Ebene der Mitarbeitenden. Diese würden sich aber von einem HR durchaus Strategien und Lösungsvorschläge zu aktuellen Themen wie neue Arbeitswelten oder Digitalisierung wünschen. Einige Teilnehmende haben auch angegeben, dass sie es bedauerlich fanden, dass gerade während der ersten Coronakrise das HR wenig bis gar nicht spürbar war und die Organisation der Heimarbeit komplett via Vorgesetzte erfolgte.

1.2.5 Instrumente

Von den Teilnehmenden werden nur wenige HR-Instrumente genutzt. Erwähnt werden neben der Zeiterfassung verschiedene Formulare, welche im Intranet zur Verfügung stehen. Hier wäre nach Aussage einiger Teilnehmender eine digitale Lösung vergleichbar mit den Krankenkassen-Portalen wünschenswert, in der man transparent die eigene Akte (Absenzen, Lohnausweise, Adressänderungen etc.) einsehen und bearbeiten könnte.

1.2.6 Stärken

Als grosses Plus werden die schnellen Antwortzeiten (Response Rate) und die gute administrative Unterstützung (schlankes Absenzenwesen) genannt. In den Ämtern, in welchen HR-Berater bekannt und zugeteilt sind, werden die Nähe und die kurzen, unkomplizierten Wege sehr geschätzt. Als weitere Stärken werden die verschiedenen Weiterbildungen – obwohl diese aus Sicht der Mitarbeitenden zu grossen Teilen auf das Kader fokussiert sind – genannt und die verschiedenen Angebote im Bereich BGM wie zum Beispiel Massagen oder Yoga-Angebote.

1.2.7 Verbesserungspotential

Trotz Zentralisierung des HR auf Amtsstufe ist den meisten Mitarbeitenden im entsprechenden Amt das Konstrukt «HR» nicht verständlich und die Prozesse werden als zu langwierig empfunden. Dadurch fehlt oft das Wissen, wer für welche Fragen eigentlich zuständig wäre.

Die Mitarbeitenden würden sich auch HR-Strategien wünschen, die vermehrt auch Bedürfnisse von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion im Fokus haben. So werden als Beispiel Dienstleistungen im Bereich Karriere- und Laufbahnberatung auch für Mitarbeitende ohne Führungsfunktionen gewünscht. Ebenfalls wünschen sich einige Teilnehmende, dass sich das HR vermehrt auch in den Bereichen BGM und Mitarbeitendengespräch einbringen sollte. Der Eindruck besteht, dass diese und die Gesundheitsgespräche, welche grundsätzlich sehr geschätzt werden, *«sehr oft nur Alibi-Übungen sind und versanden»*.

Und schliesslich würde eine grundsätzliche Digitalisierung und Zusammenführung der bestehenden Instrumente und Formulare sehr geschätzt.

2 Sicherheitsdirektion: Kundensicht

2.1 Kundensicht Sicherheitsdirektion Führungskräfte

2.1.1 Vorbemerkung

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe Führungskräfte in der Sicherheitsdirektion sind durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet. Das ist bei der Interpretation der Aussagen zu berücksichtigen. Die Fokusgruppe ist aus methodischen Gründen nicht repräsentativ. Sie liefert qualitative Hinweise, die im spezifischen Kontext der Organisation zu diskutieren und verifizieren sind. Hinzu kommt, dass gruppendynamische Prozesse (z. B. dominante Teilnehmende versus zurückhaltende Teilnehmende) die Ergebnisse auch bei erfahrenen Moderatoren/innen prägen können.

2.1.2 Organisation (Struktur)

Die Führungskräfte der Sicherheitsdirektion unterscheiden in ihrem HR-Verständnis sehr stark, mit welcher HR-Hierarchieebene (Personalamt, HR-Sicherheitsdirektion, HR auf Amtsebene) man zu tun hat. Generell entscheidend für die tägliche Arbeit ist das HR auf Amtsebene. Aus ihrer Sicht ist ein ideales HR spürbar und unterstützt die Organisation, lässt ihr aber auch die unternehmerische Freiheit im Sinne von Leitplanken, in denen man sich als Führungsperson bewegen kann. Dieser Aspekt der Führungsunterstützung wird aus Sicht der Führungskräfte noch zu wenig umgesetzt, da z. B. eine definierte Organisations- und Personalentwicklungsstrategie fehlt. Aktuell wird das HR auf der Amtsebene häufig vor allem als Dienstleistungscenter für die administrative Mitarbeiterführung (Formulare, Zeugnisse, personalrechtliche Fragen, Mitarbeitergespräche etc.) wahrgenommen.

2.1.3 Kundengruppen/Ansprechpartner

Als Ansprechpartner werden von allen teilnehmenden Führungskräften die HR-Fachpersonen der jeweiligen Ämter genannt. Die Führungskräfte bedauern, wenn ihre Ansprechpartner/innen zu häufig wechseln, weil sie dann gezwungen sind, dieselben Dinge mehrfach zu erklären. Auch die häufigen personellen Wechsel auf der Ebene des Personalamtes werden erwähnt. Bedingt durch die häufigen Wechsel und die grosse Varianz an vorhandenen Kompetenzen (z. B. interne Mitarbeitende können sich auf HR-Stellen bewerben ohne entsprechendes HR-Wissen), hilft man sich in der Linie in vielen Fällen mit den bereitgestellten Tools und Formularen selbst weiter.

2.1.4 Leistungen

In folgenden Bereichen wird gemäss den Führungskräften das HR auf den verschiedenen Stufen beigezogen:

- Diverse Support-Dienstleistungen
- Unterstützung im Alltag bei schwierigen Situationen mit Mitarbeitenden
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Führungsentwicklung

2.1.5 Governance

Die Frage, ob das HR die jeweilige Organisation dabei unterstützt, ihren Auftrag besser zu erfüllen, wird von Amt zu Amt unterschiedlich beurteilt. Aus Sicht der Führungskräfte einzelner Ämter sollte das HR mehr Unterstützung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung sowie in der Führungsunterstützung bieten, um innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen auch eine gewisse unternehmerische Freiheit zu gewähren. Einzelne Ämter haben diese Herausforderung gut

gelöst. So gibt es Ämter mit eigenen HR-Leitbildern, welche Handlungsfelder für Kaderpersonen vorgeben und im Alltag als sehr hilfreich wahrgenommen werden.

Folgende Erwartungen bezüglich Governance wurden einstimmig formuliert:

- Weg von der reinen Verwaltung hin zu Organisationsentwicklung.
- Als Kader sollte man mehr Kompetenzen erhalten im Umgang mit den Rahmenbedingungen.
- Das Personalamt (Finanzdirektion) sollte weniger formalistische Vorgaben geben, dafür aber definieren, was vereinheitlicht werden soll und wo man Freiheit gewähren kann.
- Für den Kanton Leitlinien/Strategie definieren, wie ein HR auf Amtsebene funktionieren soll (Mindestanforderungen), so dass es weniger Individuallösungen gibt und sich das HR mehr auf die Arbeitgebermarke Kanton Zürich (Organisationsentwicklung) konzentrieren kann.

2.1.6 Instrumente

Die Instrumente, die gesamtkantonal verwendet werden, erscheinen den teilnehmenden Führungskräften teilweise als zu kompliziert in der Anwendung sowie widersprüchlich innerhalb der Dokumente und werden als zu formalistisch wahrgenommen.

Aus Sicht der Führungskräfte sind verbindliche Vorgaben bei den Formularen selbstverständlich notwendig, schon alleine, damit sie sich im richtigen rechtlichen Rahmen bewegen. Den Vorgesetzten sollte aber bei der Anwendung der Instrumente eine nötige Freiheit gewährt werden. Hier wird vom HR die Dienstleistung erwartet, dass diese dann auf die formale Richtigkeit/Korrektheit überprüft werden. Das gilt beispielsweise ausgeprägt für das Vorgehen beim Mitarbeitergespräch.

Folgende Instrumente kommen regelmässig zum Einsatz:

- Kadernachwuchs-Förderprogramm
- Weiterbildungskatalog
- Vereinfachte Funktionsanalyse
- Mitarbeitergespräch
- Raster für Arbeitszeugnisse
- Bewerbungsplattform
- BGM

2.1.7 Stärken

Gemäss Empfinden der Führungskräfte sind trotz schwieriger übergeordneter Rahmenbedingungen gute Lösungen in den Ämtern möglich. Die Stärken im HR werden eindeutig als Verdienste der Ämter und Amtsleitungen gesehen. Dabei werden als Stärken insbesondere die folgenden Punkte aufgezählt:

- Gute und schnelle Response Rate
- Unterstützung bei Problemen und Herausforderungen mit Mitarbeitenden
- Rechtliche Auskünfte
- Administrative Unterstützung

2.1.8 Verbesserungspotential

Das kantonales Personalrecht wird als zu veraltet angesehen, womit sich die Führungskräfte auch die teils sehr starren und formalisierten Rahmenbedingungen erklären. Die Teilnehmenden wünschen sich kompetente Ansprechpartner/innen im HR. Die Personalentwicklung über Amts- und Direktionsgrenzen hinweg wird zudem gewünscht.

Aus Sicht der Führungskräfte ist es zu bedauern, dass es keinen einheitlichen Auftritt als Kanton auf dem Personalmarkt gibt: Der Kanton vergibt sich so die Chance, für gute Fachkräfte attraktiv zu sein. Zudem sollte nach Ansicht der Führungskräfte die horizontale Durchlässigkeit zwischen den Ämtern und Direktionen durch das HR ermöglicht und dann auch gefördert werden. Das bestehende Kader-Nachwuchsprogramm (des Personalamtes) wird als Programm pro forma wahrgenommen, das in der Praxis versandet.

2.2 Kundensicht Sicherheitsdirektion Mitarbeitende

2.2.1 Vorbemerkung

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe Mitarbeitende in der Sicherheitsdirektion sind durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet. Das ist bei der Interpretation der Aussagen zu berücksichtigen. Die Fokusgruppe ist aus methodischen Gründen nicht repräsentativ. Sie liefert qualitative Hinweise, die im spezifischen Kontext der Organisation zu diskutieren und verifizieren sind. Hinzu kommt, dass gruppendynamische Prozesse (z. B. dominante Teilnehmende versus zurückhaltende Teilnehmende) die Ergebnisse auch bei erfahrenen Moderatoren/innen prägen können.

2.2.2 Organisation (Stuktur)

Die Mitarbeitenden nehmen vor allem das HR auf der Amtsstufe wahr. Das HR wird im Allgemeinen stark mit administrativen Prozessen (Bewerbungsprozess, Zeiterfassung, Meldung Krankheit oder Unfall, Adressänderung, etc.) gleichgesetzt.

2.2.3 Kundengruppen/Ansprechpartner

Ansprechpartner für die oben erwähnten HR-Themen sind in den meisten Fällen die direkten Vorgesetzten oder man hilft sich direkt weiter, indem man die entsprechenden Formulare selbst nutzt. Erwähnt wird hier noch der kurze Dienstweg in kleinen Ämtern, d. h. bei HR-Fragen geht man direkt auf die entsprechende Kollegin zu.

2.2.4 Leistungen

Aus Sicht der Mitarbeitenden wird das HR kaum wahrgenommen, da nur wenige Berührungspunkte existieren und das HR im Allgemeinen sehr stark mit administrativen Prozessen gleichgesetzt wird. Die Mitarbeitenden wünschen sich einen Ausbau der Talentförderung und des Job-Enrichment. Potentiale der Mitarbeitenden sollen systematisch erkannt oder gefördert werden.

2.2.5 Governance

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion haben wenig Kontakt zu HR. HR-Strategien sind den Mitarbeitenden nicht bekannt, insofern ist es schwierig für die Mitarbeitenden zu beurteilen, ob das HR die Organisation weiter vorwärtsbringt.

Nach Einschätzung der Mitarbeitenden ist wenig Unterstützung zur Förderung von Talenten oder Job Enrichment spürbar. Potentiale der Mitarbeitenden werden teilweise nicht erkannt und gefördert. Die kantonale Verwaltung wird noch als sehr hierarchisch, top down und starr empfunden, was als nicht mehr zeitgemäss und oft auch als unnötig kompliziert angesehen wird.

2.2.6 Instrumente

Hier werden nur wenige Instrumente aufgezählt und genutzt: z. B. Spesenformulare, Arbeitszeiterfassung, Krankheits- oder Unfallmeldungen.

2.2.7 Stärken

Dem HR wird eine schnelle Reaktionszeit zugeschrieben, wodurch es als zuverlässig und verlässlich gesehen wird. Zudem wird wahrgenommen, dass das HR soziale Verantwortung übernimmt, da Mitarbeitende mitgenommen und nicht wie in der Privatwirtschaft schnell gekündigt werden.

2.2.8 Verbesserungspotential

Als Verbesserungspotenziale werden gesehen:

- Aufbau einer Organisations- und Personalentwicklung, die über das reine Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten (wie zum Beispiel Sprachkurse) hinausgeht und das Potenzial der Mitarbeitenden fördert.
- Die Mitarbeitenden wünschen sich auch Mut zu neuen Arbeitsformen wie Holokratie, sodass man vom reinen Verwalten zum Gestalten übergeht (Dynamik der Privatwirtschaft aufnehmen).

3 Finanzdirektion: Kundensicht

3.1 Kundensicht Finanzdirektion Führungskräfte

3.1.1 Organisation (Struktur)

Rund 90% der Aufgaben des HR sehen die Führungskräfte der Finanzdirektion in der alltäglichen administrativen Unterstützung, wie zum Beispiel in der Umsetzung des Personalgesetzes oder der Ausstellung von Verfügungen. Lediglich 10% entfällt auf die Führungsunterstützung. Dabei ist den Teilnehmenden die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Hierarchien innerhalb des HR bekannt und entsprechend werden die Erwartungen an ein HR auch *«verteilt»*. So erwartet man vom Personalamt gesamtheitliche Lösungen für die Direktion und den gesamten Kanton. Als Beispiel werden hier Reorganisationen genannt, für welche es keine direktionsübergreifenden Programme gibt oder Lösungen für Neuplatzierungen im Falle einer Kündigung. Als schwierig wird auch der *«administrative Wildwuchs»* auf Ämterebene, der aus den jeweils eigenen Lösungen pro Amt resultiert, empfunden. Um eine einheitliche HR-Strategie zumindest pro Direktion formulieren zu können, wünscht man sich beim Personalamt die Bündelung des vorhandenen HR-Wissens, welches zurzeit in den Ämtern meist höher sei als im Personalamt.

3.1.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

Das HR der einzelnen Ämter unterstützt die Führungskräfte vor allem auf administrativer Ebene, dem Case Management und in der Beratung des Rechtsdienstes. Das HR der einzelnen Ämter unterstützt nach Ansicht der Führungskräfte in diesen Bereichen sehr gut, wenn man dieses proaktiv einbezieht. Jedoch weist gemäss den Teilnehmenden die Führungsunterstützung auf qualitativer Ebene noch Potential auf. So würden regelmässige Bilas zwischen den Führungskräften und den jeweiligen HR-Beratern begrüsst werden, sodass das HR nicht nur beigezogen wird, *«wenn es brennt»*.

3.1.3 Leistungen

Neben der Unterstützung in den administrativen Prozessschritten wie zum Beispiel Rekrutierungen, Ein- und Austritte, Einreihungen oder Lohnberechnungen und Weiterbildungsanträgen bestehen zwischen den Führungskräften und dem HR kaum Berührungspunkte.

3.1.4 Governance

In den einzelnen Ämtern sind durchaus HR-Strategien zur Unterstützung der Organisation spür- und erlebbar. Jedoch verhindert diese dezentrale Organisation mit jeweils eigenen Strategien pro Amt gemäss den Führungskräften die Erarbeitung von notwendigen Strategien für den gesamten Kanton Zürich. Gemäss den Teilnehmenden wäre es die Aufgabe eines Personalamtes, kantonsweite und einheitliche Vorgaben auf der operativen, administrativen Ebene zu erarbeiten und andererseits die HR-Ressourcen zu bündeln, um die kantonale Verwaltung mittels einer Organisations- und Personalentwicklung für die Herausforderungen des *«HR von morgen»* fit zu machen. Es werden Inputs und Vorgaben zu Themen wie Leadership, Führungskultur oder Arbeitgebermarketing gewünscht. Hier erhofft man sich einen einheitlichen Auftritt der sieben Direktionen, welche auch für die Arbeitnehmenden eine Durchlässigkeit zwischen den Direktionen und Ämtern ermöglicht.

3.1.5 Instrumente

Alle teilnehmenden Führungskräfte der Fokusgruppe sind sich einig, dass es zu viele verschiedene Instrumente und Applikationen in der Finanzdirektion im Bereich HR gibt. Viele dieser Instrumente und Abläufe werden auch als zu kompliziert und zeitraubend empfunden. Hier wird vor allem auf die fehlende Digitalisierung hingewiesen. Die Teilnehmenden wünschen sich eine workflow-basierte Applikation mit einem Single Point of Entry, über welche alle Verordnungen und Formulare

etc. einheitlich ausgefüllt und bearbeitet werden können, ohne dass Formulare zur Bearbeitung ausgedruckt und anschliessend wieder gescannt werden müssen. Zudem wird bemängelt, dass es nicht einmal auf der Finanzdirektion eine einheitliche Zeiterfassung gibt.

Einzelne Instrumente wie inova:time oder IRONA werden als positive Beispiele der digitalen Umsetzung genannt.

3.1.6 Stärken

Als Stärken des HR werden neben den schnellen Antwortreaktionen und fachlich guten Beratungen auf administrativer Ebene generell die guten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Kadernachwuchsprogramm, Führungskurse etc.) genannt. Auch das zentrale Personalrecht wird als eine der Stärken des HR empfunden.

3.1.7 Verbesserungspotential

Die bereits unter «Governance» genannten Punkte zur dezentralen Organisation und Struktur des HR im Kanton Zürich sind gemäss den Teilnehmenden auch eines der grössten Verbesserungspotentiale:

- Erarbeitung von Strategien für den gesamten Kanton Zürich
- Kantonsweit einheitliche Vorgaben auf der operativen, administrativen Ebene
- Bündelung von HR-Ressourcen
- Kantonale Verwaltung mittels einer Organisations- und Personalentwicklung für die Herausforderungen des «HR von morgen» fit machen.

Durch die Bündelung von Ressourcen erhofft man sich für das HR mehr Kapazitäten, um nicht nur reagieren, sondern auch agieren zu können. Auf operativer Ebene bedeutet dies für die teilnehmenden Führungskräfte, dass zum Beispiel durch eine Vereinheitlichung der Instrumente dem *«Wildwuchs und Formularzwang»* entgegengewirkt werden kann und Vorgaben (*Blaues Büchlein*) auch einheitlicher umgesetzt werden. Auf strategischer Ebene wünscht man sich ein von aussen wie innen sichtbares Arbeitgebermarketing, um im *«Kampf um die Talente»* durch eine positive Aussenwahrnehmung Fachkräfte rekrutieren zu können und bei den bestehenden Mitarbeitenden durch Wertschätzung Perspektiven aufzeigen zu können. Hier sind den Teilnehmenden vor allem die beiden Aspekte Laufbahnplanung über die Direktionen hinweg und die Überarbeitung der starren Lohnentwicklung, die zum Verlust von guten Mitarbeitenden an die Privatwirtschaft führt, wichtig.

3.2 Kundensicht Finanzdirektion Mitarbeitende

3.2.1 Organisation (Stuktur)

Die Mitarbeitenden der Finanzdirektion erwarten von ihrem HR Laufbahnberatungen, Angebote an Weiterbildungen sowie die Sicherstellung der administrativen Abläufe. Die meisten Berührungspunkte nennen die Teilnehmenden der Fokusgruppe im administrativen Bereich. Hier werden die einfachen Prozesse für Mitarbeitende (Krankmeldungen, Zwischenzeugnisse etc.) ihrer Ansicht nach sehr gut durch das HR begleitet. Begrüssenswert wäre aber eine digitale Plattform, über welche diese administrativen Prozesse einfach und unkompliziert erledigt werden können.

3.2.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

Die Teilnehmenden geben alle an, dass sie sich bei Fragen oder Anliegen zu Personalthemen direkt an die Vorgesetzten wenden oder die entsprechende Information im Intranet suchen. In diesem Zusammenhang wird der Wunsch geäussert, sämtliche Auskünfte gesammelt in einem Tool zusammenzufügen. So können einfache, administrative Prozesse ins Tool verlagert werden und die HR-Berater können den Fokus ihrer Arbeit auf die Beratung legen. Es wird auch der Vorschlag gemacht,

in einem solchen Tool den zuständigen HR-Berater immer mit Foto anzuzeigen, um so als HR spürbarer und präsenter zu sein und offen zu legen, an wen man sich bei Fragen wenden kann.

3.2.3 Leistungen

Die Mitarbeitenden geben an, kaum je ausserhalb des Bewerbungsprozesses Kontakt mit dem HR zu haben, da sämtliche Belange (Zwischenzeugnisse, Unfallmeldungen etc.) direkt via direkte Vorgesetzte erledigt werden können. Der einzige regelmässige Kontakt ist das Geburtstagsmail des HR; dieses wird aber als sehr unpersönlich empfunden.

Die wenigen Kontaktpunkte mit dem HR liegen auch darin begründet, dass die HR-Berater nicht bekannt sind. Da das HR allerdings als neutrale Stelle angesehen wird, würde es sehr geschätzt werden, wenn man sich bei persönlichen oder die Arbeitssituation betreffenden Problemen direkt an einen HR-Berater wenden könnte *("Man möchte ja nicht immer alles mit dem direkten Vorgesetzten besprechen").* Dies setzt aber voraus, dass die HR-Berater auch bekannt sind.

3.2.4 Governance

Da das HR von den Teilnehmenden vor allem auf administrativer Ebene wahrgenommen wird, fällt es ihnen auch auf Nachfrage schwer einzuschätzen, ob das HR die jeweiligen Ämter in der Auftragserfüllung durch Strategien unterstützt. Jedoch sind durchaus von den Teilnehmenden Erwartungen zur Unterstützung der Auftragserfüllung an das HR formuliert worden. Diese betreffen insbesondere eine für die Mitarbeitenden spürbare Weiterbildungsstrategie oder eine Überarbeitung des Onboarding-Prozesses.

3.2.5 Instrumente

Den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sind nur wenige Instrumente (Zeiterfassung und Spesenabrechnung) bekannt. Diese werden aber als zu kompliziert wahrgenommen. Die meisten Prozesse laufen noch "*händisch*", d. h. man muss sich seine benötigten Formulare im Intranet oder beim Vorgesetzten zusammensuchen und speichert diese direkt für den nächsten Gebrauch auf dem Desktop ab. Hier wird ein einheitliches Tool gewünscht.

3.2.6 Stärken

Als Stärken des HR werden die sehr gute Response-Rate, die qualitativ hochstehende Begleitung während des Bewerbungsprozesses und die Administration (Lohnabrechnungen stimmen immer, Lohnausweise erfolgen zeitnah) hervorgehoben. Durch die wenigen Kontaktpunkte mit dem HR fällt es den Teilnehmenden schwer, weitere Stärken zu nennen.

3.2.7 Verbesserungspotential

Schwerpunktthemen wie Ergonomie, BGM oder Notfallsituationen (Erste Hilfe) sollten nach Ansicht der Mitarbeitenden direkt via HR laufen und zentral für die gesamte Direktion gesteuert werden. Zudem sollte ihrer Ansicht nach das HR (Personalamt) den Kanton Zürich in den Bereichen Effizienzsteigerung, Kundenorientierung, Entrepreneurship und Arbeitgebermarketing unterstützen und dazu beitragen, dass der Silo-Gedanke abnimmt und Lösungen für den gesamten Kanton realisiert werden.

4 Volkswirtschaftsdirektion: Kundensicht

4.1 Kundensicht Volkswirtschaftsdirektion Führungskräfte

4.1.1 Organisation (Struktur)

Die Führungskräfte unterscheiden drei HR auf Hierarchieebenen (Personalamt, HR Direktion, HR Amt). Für die tägliche Arbeit ist das HR auf Amtsebene entscheidend. Aus Sicht der Führungskräfte ist das HR eine Dienstleistungsorganisation für die Linie. Ein ideales HR unterstützt die Linie. Dieser Aspekt der Führungsunterstützung wird nach Sicht der Teilnehmenden noch zu wenig oder gar nicht umgesetzt, da eine definierte HR-Strategie fehlt. So wird in der aktuellen Situation das HR als reines Dienstleistungscenter für die administrative Mitarbeiterführung wahrgenommen.

4.1.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

Das HR unterstützt die Führungskräfte vor allem auf administrativer Ebene. Als Ansprechpartner werden die HR-Fachpersonen der jeweiligen Ämter genannt, die jedoch oft wechseln, so dass geschätztes Know-how verloren geht. Dementsprechend weist die Umsetzung in der administrativen Begleitung zwischen den Ämtern grosse Differenzen auf. In Ämtern ohne HR-Strategien wird von den Teilnehmenden bemängelt, dass es rund um die HR-Dienstleistungen keine einheitlichen Regelungen gibt, wer welche Aufgaben übernimmt (Linie, HR Amt oder HR Direktion).

4.1.3 Leistungen

Neben der Unterstützung in den administrativen Prozessschritten (z. B. Rekrutierungen, Ein- und Austritte, Einreihungen der Lohnklasse, Lohnberechnungen, Mitarbeiterbeurteilung, Weiterbildungsanträge) wird das HR auch in rechtlichen Fragen und Case Management beigezogen. Die Verwaltung und Administration überwiegen, was von den Teilnehmenden als ein zu starker Formalismus wahrgenommen wird. Das Weiterbildungsangebot des Kantons sei sehr gut aber die Teilnehmende bemängeln, dass es keine Laufbahnplanung bzw. Karriereperspektive über das Amt hinaus gibt.

4.1.4 Governance

Die Frage, ob das HR die jeweilige Organisation dabei unterstützt, ihren Auftrag besser zu erfüllen, wird bedingt bejaht. Aus Sicht der Führungskräfte sollte das HR mehr Unterstützung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung und Führungsunterstützung bieten. Vom Personalamt erwarten die einzelnen Ämter innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen klare Vorgaben, die aber eine gewisse unternehmerische Freiheit gewähren. Gemäss den Teilnehmenden wäre es die Aufgabe des Personalamtes einheitliche Vorgaben auf der operativen und administrativen Ebene zu erarbeiten. Es werden Inputs zu Themen wie Arbeitgebermarketing, Arbeitsmodelle oder Personalentwicklung erwünscht.

4.1.5 Instrumente

Die HR-Instrumente werden als wenig benutzerfreundlich und als zu kompliziert empfunden. Es seien zu viel verschiedene HR-Tools vorhanden. Nach Ansicht der Teilnehmenden ist unnötiger Aufwand auf schwerfällige und ineffiziente HR-Prozesse zurückzuführen. HR, Recruiting und Personalmanagement auf digitalen Workflow zu setzen, wäre wünschenswert. Unter der Digitalisierung von HR wird nicht nur der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie verstanden, sondern alle Veränderungen, die damit einhergehen, wie z. B. auch Formen der Zusammenarbeit und Rollenverständnis.

Die Führungskräfte sind sich einig, dass es Bestrebungen in Richtung HR-Digitalisierung eine Zentralisierung braucht, so dass zukünftig über ein digitales HR-Portal administrative Prozesse transparent durchgeführt werden können. Dadurch könnte mehr Zusammenarbeit und Kooperationen mit HR-Abteilungen gewährleistet werden.

Folgende Instrumente kommen zum Einsatz:

- Bewerbungsplattform
- Raster für Arbeitszeugnisse
- Funktionsanalyse
- Mitarbeiterbeurteilung
- Weiterbildungskatalog
- KNF Kadernachwuchs-Förderprogramm
- Weiterbildungskatalog

Folgende HR-IT Tools sind gewünscht:

- Zeiterfassung ohne Medienbrüche
- Elektronische Unterschrift
- Employee-Self-Service
- Rekrutierung
- Spesenerfassung
- Budgetierung

4.1.6 Stärken

Als Stärken des HR werden die hohe Zuverlässigkeit und die fachlich gute Beratung in allen administrativen Belangen genannt. Trotz engen Korsetts bietet das HR kreative und individuelle Lösungen und versucht die Linie zu unterstützen. Die Stärken im HR werden von den Führungskräften auf Verdienste der Ämter zurückgeführt. Genannt wird unter anderem die Nähe des HR zur Linie als wichtigste Stärke. Das HR kann durch die kurzen Wege die Linie rechtzeitig beraten und die Vorgesetzten in Führungsaufgaben entlasten.

«Je weiter das HR von der operativen Einheit ist, desto geringer ist der direkte Support.» «Das HR ist für die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen spürbar.»

Folgende Stärken werden genannt:

- Zeitnahe und fachlich gute Beratung.
- Unterstützung bei Problemen und Herausforderungen mit Mitarbeitenden.
- Rechtliche Auskünfte (zentrales Personalrecht wird als eine der Stärken des HR empfunden).
- Vielfältiges Weiterbildungsangebot des Kantons (KNF, Führungskurse etc.).

4.1.7 Verbesserungspotential

Verbesserungspotenzial wird im Employer Branding gesehen: Die formalisierten Prozeduren im Personalamt werden als veraltet empfunden. Es gibt keinen einheitlichen Auftritt als Kanton auf dem Personalmarkt. Nach Ansicht der Führungskräfte unternimmt das Personalamt zu wenig, um den Kanton als attraktiven Arbeitgeber zu vermarkten und vergibt sich dadurch die Chance auf gute Fachkräfte. Die Durchlässigkeit zwischen den Direktionen sollte durch das HR gefördert werden bzw. erst ermöglicht werden.

Das Mitarbeitendengespräch MAB wird von den Führungskräften als nicht mehr zeitgemäss angesehen. MAB sollte aus ihrer Sicht vielmehr der Mitarbeiterentwicklung dienen und als Grundlage

für die Beförderung von Mitarbeitenden dienen. Die einseitige Beurteilung wird als veraltet angesehen. Zudem wäre ein 360-Grad-Feeback wünschenswert.

5 Bildungsdirektion: Kundensicht

5.1 Kundensicht Bildungsdirektion Führungskräfte

5.1.1 Organisation (Struktur)

Für die Führungskräfte ist das HR eine Dienstleistungsorganisation. Das HR unterstützt sie auf administrativer Ebene bei Ein- und Austritten und der Verwaltung der Mitarbeitenden. Eine weitere Aufgabe wäre aus Sicht der Teilnehmenden die Führungsunterstützung im Bereich Personalentwicklung. Dieser Aspekt der Führungsunterstützung wird aus ihrer Sicht jedoch gar nicht umgesetzt. In der aktuellen Situation wird das HR als reines Dienstleistungscenter für die administrative Mitarbeiterführung wahrgenommen.

5.1.2 Kundengruppen / Ansprechpartner

Als Ansprechpartner werden die HR-Fachpersonen der jeweiligen Ämter genannt. Die Führungskräfte fühlen sich vom HR der einzelnen Ämter sehr kompetent unterstützt, sehen bei der Führungsunterstützung auf qualitativer Ebene jedoch noch Verbesserungspotenzial.

5.1.3 Leistungen

Neben der Unterstützung in den administrativen Prozessschritten (z. B.: Rekrutierungen, Ein- und Austritte, Einreihungen der Lohnklasse, Lohnberechnungen, Mitarbeiterbeurteilung und Weiterbildungsanträgen, wird das HR auch in rechtlichen Fragen beigezogen. Die Verwaltung und Administration überwiegen, was von den Teilnehmenden als ein zu starker Formalismus wahrgenommen wird.

5.1.4 Governance

Die Frage, ob das HR die jeweilige Organisation dabei unterstützt, ihren Auftrag besser zu erfüllen wird bedingt bejaht. Aus Sicht der Führungskräfte sollte das HR mehr Unterstützung im Bereich Führungsunterstützung bieten. Vom Personalamt erwarten die einzelnen Ämter innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen klare Vorgaben, die mehr unternehmerische Freiheit gewähren.

5.1.5 Instrumente

Die vorhandenen HR-Instrumente werden im Allgemeinen als unterstützend eingestuft, es sind jedoch aus Sicht der Führungskräfte zu viele verschiedene HR-Tools vorhanden. Zudem entsteht ihrer Ansicht nach unnötiger Aufwand aufgrund unübersichtlicher HR-Prozesse. Die Teilnehmenden sind der Meinung, dass Digitalisierung vorangetrieben werden muss, damit die Prozesse vereinfacht werden können. Inova wird als positives Beispiel der digitalen Umsetzung genannt.

Folgende Instrumente kommen bereits zum Einsatz:

- Zeiterfassung
- Mitarbeiterbeurteilung
- Lohnadministration
- Zeugnisse
- Case Management

5.1.6 Stärken

Als Stärke des HR wird die kompetente Beratung in allen administrativen Belangen genannt. Zudem wird dem HR viel Know-how und Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitenden zugeschrieben und auch die Professionalität des HR wird von den Führungskräften geschätzt.

Folgende Stärken werden genannt:

- Zeitnahe und dienstleistungsorientierte Beratung
- Unterstützung bei Problemen und Herausforderungen mit Mitarbeitenden
- Regelmässiger Austausch zu HR- Themen

5.1.7 Verbesserungspotential

Neben den komplizierten Strukturen wird teilweise auch die fehlende Kompetenz der HR-Fachpersonen und die fehlende Organisationsentwicklung bemängelt.

5.2 Kundensicht Mittelschul- und Berufsbildungsamt Führungskräfte

5.2.1 Organisation (Struktur)

Das HR hat gemäss den teilnehmenden Führungskräften eine wichtige Unterstützungsfunktion innerhalb der Bildungsdirektion. Die HR-Berater der Ämter stehen bei juristisch schwierigen Situationen (wie z.B. ausserordentliche Kündigungen) beratend bei und suchen nach guten Lösungen. Die professionelle Beratung wird von den Führungskräften geschätzt.

5.2.2 Kundengruppen / Ansprechpartner

Das HR der einzelnen Ämter unterstützt sowohl die Führungskräfte als auch das Personalsekretariat der Schulen vor allem auf administrativer Ebene, im Case Management und in der Beratung des Rechtsdienstes. Das HR der einzelnen Ämter entlastet nach Ansicht der Führungskräfte in diesen Bereichen sehr gut.

5.2.3 Leistungen

Die Leistungen des HR bestehen neben den Rekrutierungs- und Austrittsprozessen in der alltäglichen Unterstützung auf administrativer Ebene (Ausstellung von Verfügungen) und in der Beratung in rechtlichen Fragen. Das HR wird auch bei Projekten beigezogen.

In folgenden Bereichen wird gemäss den Führungskräften das HR beigezogen:

- Eintritts- und Austrittsprozess
- Personaladministration
- Lohneinreihung
- Zeugnisse
- Mitarbeiterbeurteilung
- Case Management

5.2.4 Governance

Aus Sicht der Führungskräfte wäre es die Aufgabe des Personalamtes einheitliche Vorgaben auf der operativen und administrativen Ebene zu erarbeiten.

Folgende Erwartungen bezüglich Governance wurden formuliert:

- Als Kader sollte man mehr Kompetenzen erhalten im Umgang mit den Rahmenbedingungen.
- Das Personalamt sollte weniger formalistische Vorgaben geben, dafür aber definieren, was vereinheitlicht werden soll und wo man Freiheit gewähren kann.

5.2.5 Instrumente

Die HR-Instrumente werden teilweise als zu kompliziert in der Anwendung empfunden. Auf digitale Workflows zu setzen, wäre wünschenswert. Die Führungskräfte sind sich einig, dass es Bestrebungen in Richtung HR-Digitalisierung braucht.

Folgende Instrumente kommen regelmässig zum Einsatz:

- Puls Avanti
- Schulverwaltung (Information Manager)

Folgende HR-IT Tools sind gewünscht:

- Personalmanagement
- eRecruiting
- Arbeitszeugnis Software

5.2.6 Stärken

Als Stärken des HR werden die hohe Zuverlässigkeit und die professionelle Unterstützung in allen administrativen Belangen genannt. Die Nähe und die unkomplizierten Kommunikationswege werden im MBA als wertvoll erachtet. Auch die Beratung zum Personalrecht wird als eine der Stärken des HR empfunden.

Folgenden Stärken werden genannt:

- Fachlich gute Beratung
- Unterstützung bei Problemen und Herausforderungen mit Mitarbeitenden
- Rechtliche Auskünfte (gute Expertise)
- Case Management

5.2.7 Verbesserungspotential

Verbesserungspotentiale sind aus Sicht der Führungskräfte auf der Ebene des zu starren Personalrechts zu suchen, welches keine privatwirtschaftlichen Bedingungen zulässt. Vom Personalamt erwarten die Führungskräfte innerhalb der gesetzlichen Bedingungen klare Vorgaben, die aber eine unternehmerische Planung ermöglichen. Der Stellenplan wird als veraltet empfunden. Ausserdem werden neue Inputs zu Themen wie Personalentwicklung und Arbeitgebermarketing erwünscht.

5.3 Kundensicht Bildungsdirektion Mitarbeitende

5.3.1 Organisation (Stuktur)

Das HR wird von den Mitarbeitenden geschätzt, auch wenn wenige Berührungspunkte existieren. Im Allgemeinen wird das HR mit administrativen Prozessen gleichgesetzt (Bewerbungsprozess, Zeiterfassung, Meldung Krankheit oder Unfall, Adressänderung).

5.3.2 Kundengruppen / Ansprechpartner

In den meisten Fällen wenden sich die Mitarbeitende bei Anliegen zu HR- oder Personalthemen direkt an ihre Vorgesetzten. Bei administrativen Fragen kontaktieren sie die zugeteilte HR-Person oder konsultieren das Intranet und suchen die entsprechenden Formulare.

5.3.3 Leistungen

Ausserhalb des Bewerbungsprozesses haben die Mitarbeitenden kaum Kontakt mit einem HR-Berater. Die meisten Anliegen zu Personalthemen (z.B. Weiterbildung,) werden direkt mit dem Vorgesetzten besprochen und erledigt.

5.3.4 Governance

HR-Strategien sind den Mitarbeitenden nicht bekannt, insofern ist es schwierig für die Mitarbeitenden zu beurteilen, ob das HR die Organisation weiter vorwärtsbringt.

5.3.5 Instrumente

Von den Mitarbeitenden werden nur wenige HR-Instrumente genutzt. Genannt werden:

- Kinderzulage
- Unfallmeldung
- Zeiterfassung
- Weiterbildung
- Ferienabrechnung

5.3.6 Stärken

Zu den Stärken werden die gute administrative Hilfeleistung und die schnellen Antwortzeiten genannt. Die Nähe und die unkomplizierten Kommunikationswege werden in den Ämtern als wertvoll erachtet. Als weitere Stärke werden das Angebot an vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten und die verschiedenen Angebote im Bereich BGM genannt.

5.3.7 Verbesserungspotential

Wünschenswert wären aus Sicht der Mitarbeitenden Grundlagen bzw. aktuelle Dokumente zu verschiedenen HR-Themen, anhand derer sich die Mitarbeitenden selbst informieren können.

6 Baudirektion: Kundensicht

6.1 Kundensicht Baudirektion Führungskräfte

6.1.1 Organisation (Struktur)

Das HR hat gemäss den teilnehmenden Führungskräften eine wichtige Unterstützungsfunktion innerhalb der Baudirektion, denn die vorwiegend technischen Fachleute sind auf der administrativen Ebene (Vollzug des Personalrechts) auf die Unterstützung und Begleitung durch das HR angewiesen (*"Im besten Fall ist das HR in Sachen Mitarbeitendenführung das administrative Pendant zu einem selbst."*)

Zudem stehen die HR-Berater den Ämtern auch bei juristisch schwierigen Situationen (wie z. B. ausserordentliche Kündigungen) beratend bei und suchen nach guten Lösungen.

Das zentral für die Direktion organisierte HR ist für die Führungskräfte spürbar und präsent und wird als eine sehr gute Dienstleistungsorganisation – führungsunterstützend und professionell – wahrgenommen. Dies wünscht man sich auf Kantonsebene eigentlich auch vom Personalamt, um neue Impulse zu Personalentwicklung oder im Personalrecht in die kantonale Verwaltung einzuspielen.

6.1.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

Jedem Amt sind eigene HR-Berater zugewiesen, die einerseits fest in die GL-Sitzungen der jeweiligen Ämter eingebunden sind, andererseits an sogenannten «Jours fixes» die Ämter und Führungspersonen unterstützen.

6.1.3 Leistungen

Die Leistungen des HR bestehen neben dem Rekrutierungs- und Austrittsprozessen in der alltäglichen Unterstützung auf administrativer (Ausstellung von Verfügungen) und führungsunterstützender Ebene (regelmässig stattfindende Bilas und Jours fixes).

6.1.4 Governance

Aus Sicht der Führungskräfte konnte durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften und dem HR (HR-Berater pro Amt, Teilnahme an GL-Sitzungen) eine gute Partnerschaft aufgebaut werden, in der das HR den Führungskräften den Rücken für die Facharbeit stärkt. Anders stufen die Teilnehmenden die Situation auf der Stufe des Kantons ein. Da die Weiterbildungen des Personalamtes aus Sicht der Baudirektion zu sehr auf die Bedürfnisse von administrativen, kaufmännischen Berufen ausgerichtet sind, hat die Direktion einen eigenen Ausbildungslehrgang entwickelt, der sehr gelobt wird. Generell wird vom Personalamt wird eine aktivere Rolle gerade auch in der Zusammenarbeit mit dem Kantonsrat erwartet, um zum Beispiel ein neues Personalgesetz voranzutreiben, alte Strukturen aufzubrechen oder kantonale Stellenpläne zu definieren.

6.1.5 Instrumente

Die vorhandenen Instrumente (wie z. B. HR-Ticketingsystem, Controlling Weiterbildungen, Arbeitssicherheit, BGM) werden grundsätzlich als nützlich eingestuft, sollten aber gemäss den teilnehmenden Führungskräften dringend digitalisiert werden. Hier hat die Direktion aus ihrer Sicht schon grosse Fortschritte gemacht, fällt aber im Vergleich zur Privatwirtschaft durch veraltete und komplizierte Prozesse noch stark ab.

6.1.6 Stärken

Beim HR der Baudirektion ist sehr viel Know-how und Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitenden vorhanden (z. B. Todesfälle, Krankheiten, schwierige Mitarbeitendengespräche). Zudem können durch die Zentralisierung Themen mit mehr Professionalität umgesetzt werden. Aus Sicht der Führungskräfte agiert das HR der Baudirektion mit ausreichend Nähe und Distanz, d. h. das HR mischt sich nicht in die Führung ein, die bei der Linie bleiben muss, unterstützt aber mit einer engen Betreuung.

6.1.7 Verbesserungspotential

Verbesserungspotentiale sind aus Sicht der Teilnehmenden auf der Ebene des zu starren und veralteten Personalrechts zu suchen, welches keine marktwirtschaftlichen Bedingungen zulässt. Aus diesem Grund wird das Personalamt im Sinne eines Sparringpartners des Kantonsrates und als Hüterin eines zeitgemässen Personalrechtes gesehen, welches auf strategischer Ebene Leitplanken vorgibt, die operative Umsetzung jedoch den Direktionen überlässt. Auf diese Weise erhoffen sich die Teilnehmenden vom Personalamt Inputs zu zeitgemässen Lösungen (z. B. Lohnstruktur und Anstellungsbedingungen, darunter Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Lösungen für Alleinerziehende), welche zu einem besseren Image als Arbeitgeberin führen und so letztendlich die Rekrutierung von Fachkräften erleichtert.

6.2 Kundensicht Baudirektion Mitarbeitende

6.2.1 Organisation (Struktur)

Neben klassischen HR-Aufgaben wie der Gewährleistung der Personaladministration erwarten die Mitarbeitende vom HR Laufbahnberatungen, die eine neutrale Aussensicht wiedergeben und Angebote an Fortbildungen, die der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeitende sowie der Direktion dienlich sind.

Das HR wird von den Mitarbeitenden kaum wahrgenommen, die einzigen Touchpoints sind im administrativen Bereich (z. B. Rekrutierungsprozess, Krankheitsmeldung, Adressänderung, Anspruch auf Trauertage).

6.2.2 Kundengruppen/Ansprechpartner

In den meisten Fällen wenden sich die Mitarbeitende bei Anliegen zu HR- oder Personalthemen direkt an die Vorgesetzten. Bei administrativen Fragen kontaktieren sie per Telefon und E-Mail die Hotline oder konsultieren das Intranet und suchen die entsprechenden Formulare (*«Das HR ist unsichtbar, ich bekomme das HR nur indirekt durch meinen Vorgesetzten zu spüren.»*; *«Solange ich mich mit meinem Vorgesetzten gut verstehe, ist alles in Ordnung.»*).

In einigen Ämtern sind HR-Berater zugestellt und bekannt, was von den Mitarbeitende geschätzt wird. Der HR-Berater wird als neutrale Person wahrgenommen, die im Falle eines Konfliktes vermitteln kann.

6.2.3 Leistungen

Ausserhalb des Bewerbungsprozesses haben die Mitarbeitenden kaum Kontakt mit einem HR-Berater. Die meisten Anliegen zu Personalthemen (z. B. Weiterbildung, Erhöhung des Arbeitspensums, Lohnerhöhung) werden direkt mit dem Vorgesetzten besprochen und erledigt. Die wenigen Kontaktpunkte mit dem HR sind darauf zurückzuführen, dass die HR-Berater in einigen Ämtern nicht bekannt sind. Das HR wird als neutrale Stelle angesehen. Dementsprechend wäre es aus Sicht der Mitarbeitenden wünschenswert, wenn man sich bei persönlichen Problemen oder in Konfliktsituationen direkt an einem HR-Berater wenden könnte.

6.2.4 Governance

Aus Sicht der Mitarbeitende ist es schwierig zu beurteilen, ob das HR die Organisation vorantreibt, zumal sie die HR-Strategie ihres Amtes nicht kennen. Das HR wird von den Mitarbeitenden vor allem auf administrativer Ebene wahrgenommen. Die Mitarbeitenden würden sich aber von einem HR in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung mehr Unterstützung wünschen. Das HR sollte ihrer Ansicht nach proaktiver werden und Lösungsvorschläge zu Personalthemen wie Weiterbildung, moderne Arbeitswelten oder Digitalisierung bringen.

6.2.5 Instrumente

Von den Mitarbeitenden werden nur wenige HR-Instrumente genutzt.

- Mobilfunkpauschale (Spesenformulare)
- Formular für Familienzulage (Personalamt)
- Lohnausweis (Personalamt)
- Unfallformular (Intranet)

6.2.6 Stärken

Als Stärken werden die gute administrative Hilfeleistung und die schnellen Antwortzeiten genannt. Die Nähe und die unkomplizierten Kommunikationswege werden in den Ämtern als wertvoll erachtet, in welchen HR-Berater bekannt sind. Als weitere Stärken werden das Angebot an vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten (BD Akademie) und die verschiedenen Angebote im Bereich BGM genannt. Die attraktiven Arbeitsbedingungen, wie Homeoffice, moderne Arbeitszeitmodelle oder Dienstaltergeschenke, werden von den Mitarbeitenden geschätzt.

6.2.7 Verbesserungspotential

Als Verbesserungspotenziale werden der Aufbau einer Personalentwicklung bzw. Erarbeitung einer Fachlaufbahn genannt, die Mitarbeitenden mit Fachexpertise Entwicklungsperspektiven eröffnet und das Potential von langjährigen und fachlich gut qualifizierten Mitarbeitenden fördert. Die teilnehmenden Mitarbeitenden sind der Meinung, dass die Einführung einer Fachlaufbahn eine Möglichkeit darstellt, die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen, indem ihre fachlichen Leistungen anerkennt und belohnt werden. Damit könnte ihrer Ansicht nach die Fluktuation und damit der Verlust von Know-how verringert werden. Darüber hinaus würde dadurch die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Die Mitarbeitenden erwähnen, dass eine Projektlaufbahn zurzeit in der BD bereits realisiert sei.

Anhang 3: Berichte Benchmarking-Partner

1 BKW 301
2 Bundesverwaltung 311
3 Kanton Basel-Landschaft 327
4 Kanton Bern 336
5 Post 347
6 SBB 359
7 SRG SSR 369
8 Stadt Zürich 381

1 BKW

1.1 Organisation (Struktur)

Wesentlich für das Verständnis der HR-Organisation der BKW ist die Tatsache, dass die BKW über rund 120 verschiedene Firmen verfügt und dass die BKW alleine in den letzten drei Jahren aufgrund zahlreicher Akquisitionen die Zahl der Mitarbeitenden in etwa verdoppelt hat. Dadurch ist die HR-Organisation gerade in den kleineren dezentralen Firmen sehr heterogen.

Die Firmen sind rechtlich in der BKW Energie AG sowie in den drei dezentralen Gruppen Infra Services (Arnold AG), Building Solutions und Engineering zusammengefasst. Eine separate HR-Organisation findet sich jeweils bei der BKW Energie AG sowie den drei dezentralen Gesellschaften.

1.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt die Organisation des zentralen HR der BKW Energie AG. Diese HR-Organisation ist verantwortlich für die Mitarbeitenden der BKW Energie AG und nimmt teilweise die Rolle des übergeordnete Konzern-HR wahr.

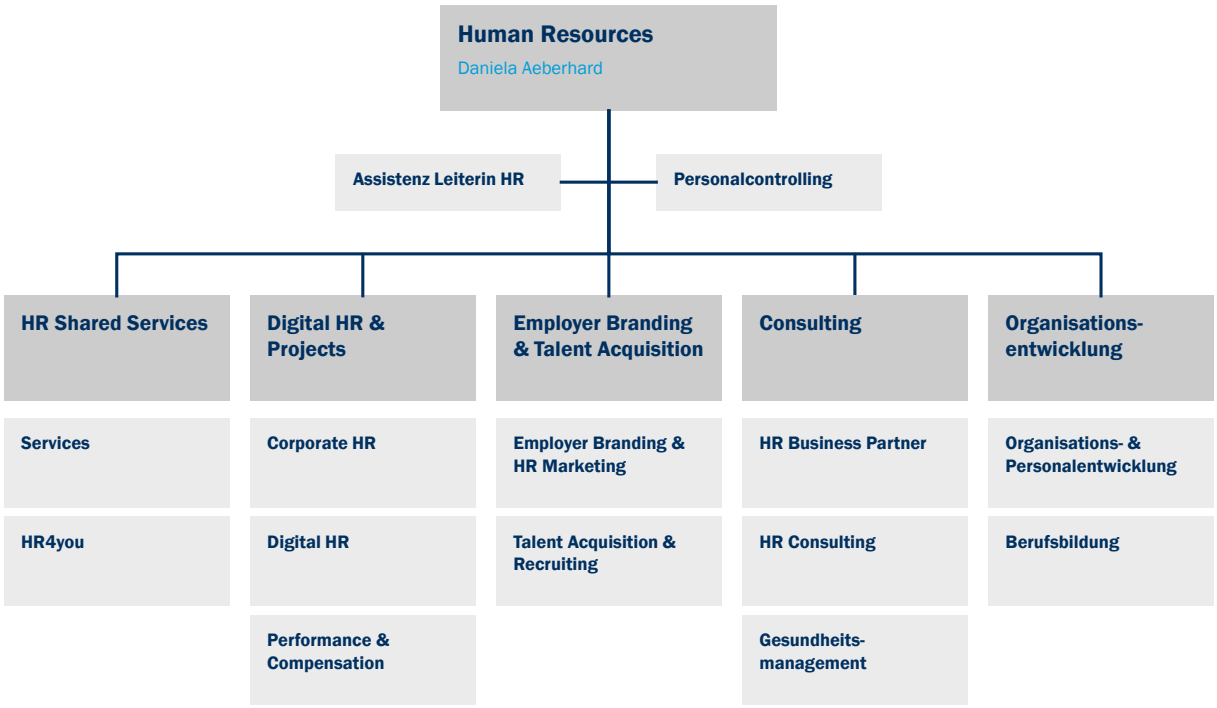


Abbildung 74: Organisation HR BKW Energie AG

Die dezentralen HR-Einheiten sind sehr unterschiedlich organisiert. Während sie in einzelnen Gesellschaften gebündelt (zentralisiert) sind, sind sie in anderen Gesellschaften wiederum aufgrund der sehr hohen Anzahl darin zusammengefasster Firmen (fast ausschliesslich KMU) in sich wiederum sehr dezentral und heterogen organisiert.

Über eine eigene zentralisierte HR-Organisation verfügen die Infra Services (Arnold AG), wie es das nachfolgende Organigramm zeigt:

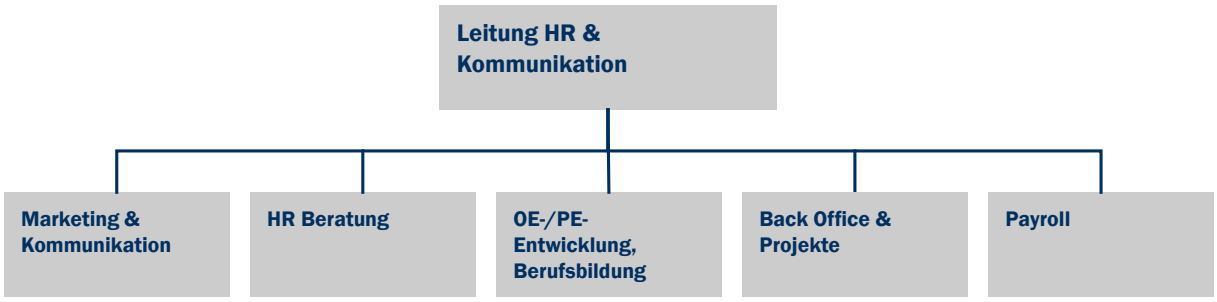


Abbildung 75: HR-Organigramm der Infra Services (Arnold AG, Schweiz)

Auch Building Solutions verfügt über ein zentrales HR. Bei Engineering gibt es eine HR-Leitung, diese verfügt aber über keine ausgebaute eigene HR-Einheit, da die HR-Ressourcen dezentral in den Firmen verteilt und sehr uneinheitlich organisiert sind.

1.1.2 Rahmenstruktur

HR ist bei der BKW organisatorisch hoch angesiedelt. Dies gilt sowohl für das HR der BKW Energie AG, das direkt der CEO Suzanne Thoma unterstellt ist, als auch für die HR-Leitungen der drei Dienstleistungsgesellschaften, die ebenfalls ihrerseits jeweils den CEOs unterstellt und Teil der Geschäftsleitungen sind.

Die Unterstellung des HR der BKW Energie AG sowie die drei Gesellschaften (in grün) sind in folgendem auch im Internet publizierten Hauptorganigramm der BKW ersichtlich.

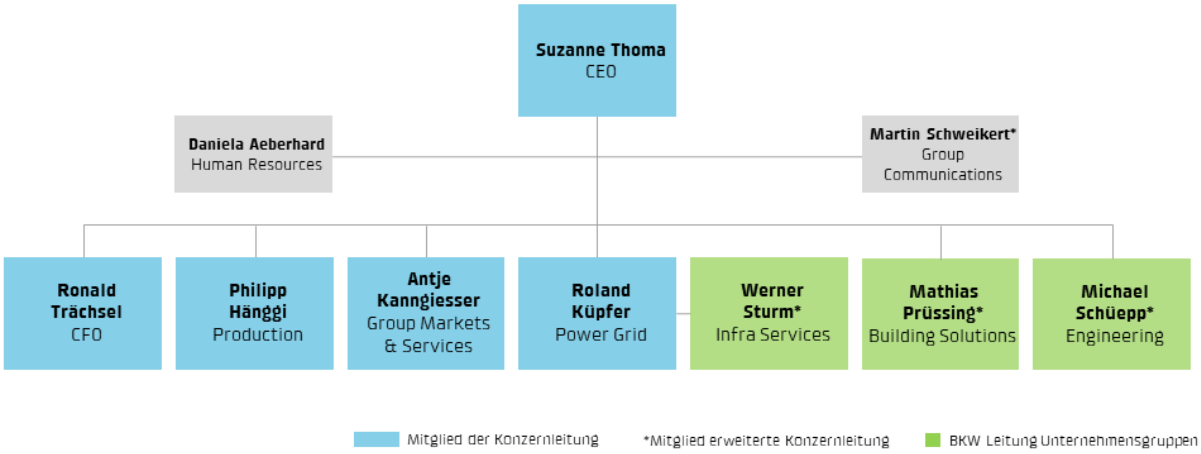


Abbildung 76: Organisation BKW

1.1.3 Ressourcen

Das HR der BKW verfügt über insgesamt ca. 100 FTE (119 Headcount). Davon sind rund 39.5 FTE (47 Headcount) beim zentralen HR der BKW Energie AG angesiedelt.

Bei ca. 9'900 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:99.

1.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin liegt die Akzeptanz des HR bei der BKW durchschnittlich in etwa bei einem Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6), wobei der Status je nach Einheit und auch innerhalb der Einheiten sehr unterschiedlich ist.

Da die BKW über rund 120 Firmen verfügt, die grossmehrheitlich KMU sind und über eine eigene Geschichte und Kultur verfügen, ist der Status des HR je nach Firma auch sehr unterschiedlich.

1.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Keine Wesentlichen

1.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

HR-Leistungen sind für eine Gesamtbetrachtung nur in unwesentlichen und punktuellen Teilbereichen outgesourct:

- In Deutschland wurde Payroll einem externen Dienstleister übertragen.
- Das Case Management wird bei der Movis AG in Anspruch genommen.

1.2 Strategie/Politik

1.2.1 Grundsatzdokumente

Als zentrale Grundlagendokumente liegen bei der BKW eine Personalpolitik und eine Lohnpolitik vor. Diese beiden Grundsatzpapiere gelten für die gesamte BKW Gruppe.

Daneben wurde im 2020 eine HR-Architektur definiert, welche die Kernaufgaben des HR im Überblick darlegt:

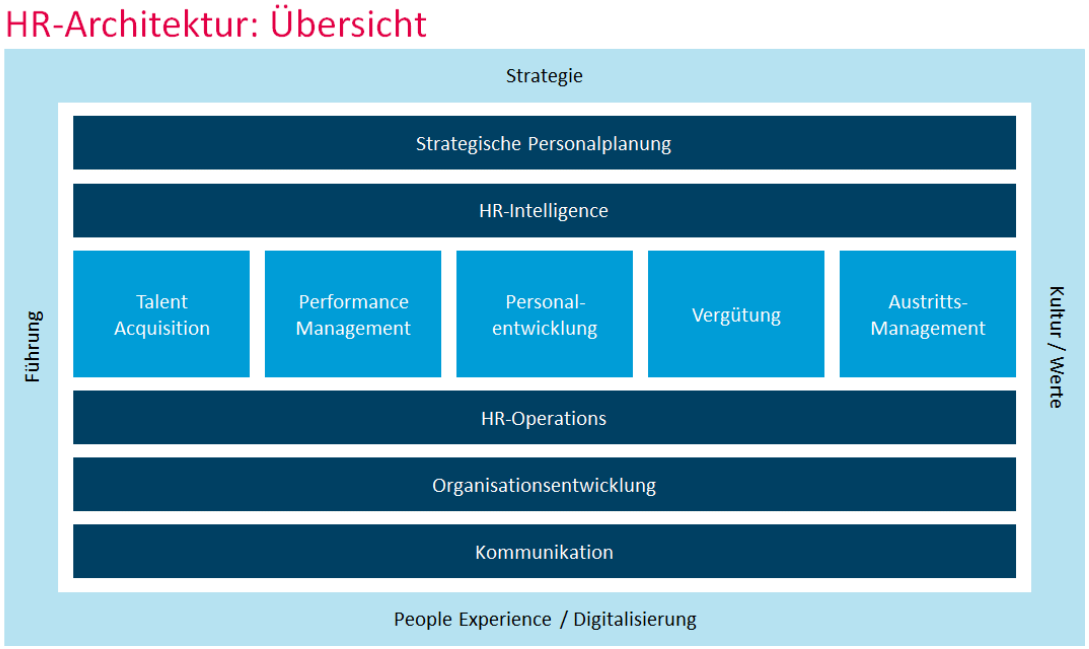


Abbildung 77: HR-Architektur BKW

1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

In der Personalpolitik setzt die BKW auf unternehmerisch denkende und verantwortlich handelnde Mitarbeitenden sowie Führungskräfte, die eine Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung und der Leistung leben. Die Vision und Strategie der BKW sowie die gemeinsamen Werte stellen die gemeinsame Basis dar. In der Personalpolitik ist ausserdem der Kernauftrag des HR definiert:

Unser Human Resources (HR)

Die HR-Mitarbeitenden beraten und unterstützen die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Als Partner der Linie agieren sie mit einer ganzheitlichen Sichtweise bei der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie stellen für die Umsetzung der Personalaufgaben moderne Instrumente und effiziente Prozesse zur Verfügung und sorgen für deren Umsetzung.

Eine HR-Strategie in schriftlicher Form existiert nicht. Es besteht ein gemeinsames Verständnis innerhalb des HR zum folgenden informellen Grundsatz:

«So dezentral wie möglich, so zentral wie sinnvoll.»

Dieser Grundsatz ist sehr prägend sowohl für die Organisation des HR als auch für die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen HR-Einheiten.

Weitere strategische Schwerpunkte im HR der BKW sind die Digitalisierung sowie die Personalentwicklung (Learning@BKW). Dieser Schwerpunkt sowie die Personalpolitik machen deutlich, dass die BKW der Personal- und Organisationsentwicklung einen sehr hohen Stellenwert beimisst.

1.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR existieren nicht. Die Aussage der Personalpolitik zum HR (vgl. Abschnitt 1.2.2 HR-Strategie/HR-Politik) kann aber durchaus als eine solche verstanden werden.

Übergeordnet und vom VR verabschiedet gibt es die Vision/Mission der BKW sowie die sogenannte «Raison d'être». Beide Dokumente dienen auch HR als Orientierung.

1.3 Governance

1.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Obwohl HR nicht expliziter Teil der Konzernleitung oder der erweiterten Konzernleitung ist, nimmt die HR-Leiterin der BKW an allen Sitzungen der Konzernleitung teil. Informell ist sie somit Mitglied dieses Gremiums, auch wenn sie formell über kein Stimmrecht verfügt. Auch durch die direkte Unterstellung gegenüber der CEO ist die Nähe des HR zur obersten Führungsebene sichergestellt.

1.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Unterstellt sind die HR-Akteure primär der jeweiligen Linie. Dies gilt insbesondere für die HR-Leitung der BKW, die HR-Leitungen der drei dezentralen Gesellschaften sowie für zahlreiche HR-Akteure, die in den einzelnen Firmen/KMU der BKW aktiv sind.

Das zentrale HR der BKW verfügt über keine formelle Weisungsbefugnis gegenüber den HRs der dezentralen Einheiten. Das zentrale HR nimmt eher eine Koordinationsrolle innerhalb des Netzwerks wahr als eine explizite Führung. Die fachliche Führung wird somit höchstens informell und auf Basis einer guten Zusammenarbeit im Arbeitsalltag wahrgenommen.

Als zentrales Koordinationsgremium fungiert das HR-Board. Darin haben die HR-Leiterin der BKW sowie die drei HR-Leiterinnen der dezentralen Gesellschaften Einsitz. Dieses Gremium tagt monatlich für ca. 1.5 Stunden für den operativen Austausch und trifft sich darüber hinaus ca. 2-3 mal pro Jahr für vertiefte strategische Themen.

1.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung der HR-Ziele an den Organisationszielen erfolgt anhand der übergeordneten Unternehmenszielen und mit der persönlichen Zielvereinbarung der HR-Leiterin (im Rahmen des Performance Managements resp. des Mitarbeitendengesprächs). Diese werden von der CEO in Anleitung an die Ziele des Konzerns definiert.

Die HR-Leitungen der dezentralen Einheiten haben analog mit ihren jeweiligen Vorgesetzten (CEO) eine Zielvereinbarung.

Da es keinen expliziten HR-Strategieprozess oder eine HR-Strategie gibt, werden auch nicht losgelöst vom MAG-Prozess generelle HR-Ziele definiert.

1.4 Rollen

1.4.1 HR-Geschäftsmodell

Die BKW hat keine eigene explizite Abbildung eines HR-Geschäftsmodells, orientiert sich im zentralen HR (der BKW Energie AG) aber am klassischen HR-Business Partner Modell in Form des integrierten HR-Geschäftsmodells nach Oertig.

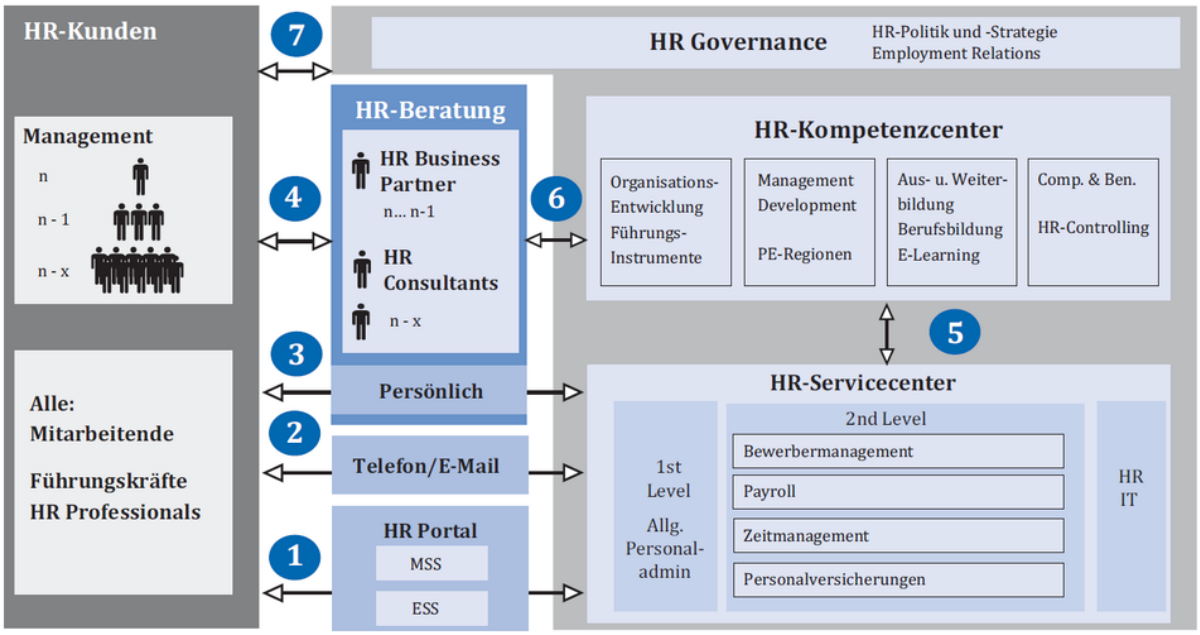


Abbildung 78: Integriertes HR-Geschäftsmodell nach Oertig (2007)

Aktuell wird im HR der BKW die Weiterentwicklung des HR-Geschäftsmodells in Richtung eines dualen Betriebsmodells diskutiert. Hierzu ist aber noch nichts definitiv beschlossen.

Auch Infra Services und Building Solutions (zwei der drei dezentralen Einheiten) orientieren sich im Wesentlichen an das HR-Business Partner Modell, sind aber deutlich dezentraler aufgestellt.

1.4.2 Rollen

Wie sich die Einheiten des HR der BKW (auf Ebene BKW Energie AG) auf die Rollen gemäss Geschäftsmodell beziehen, zeigt nachfolgende Abbildung.

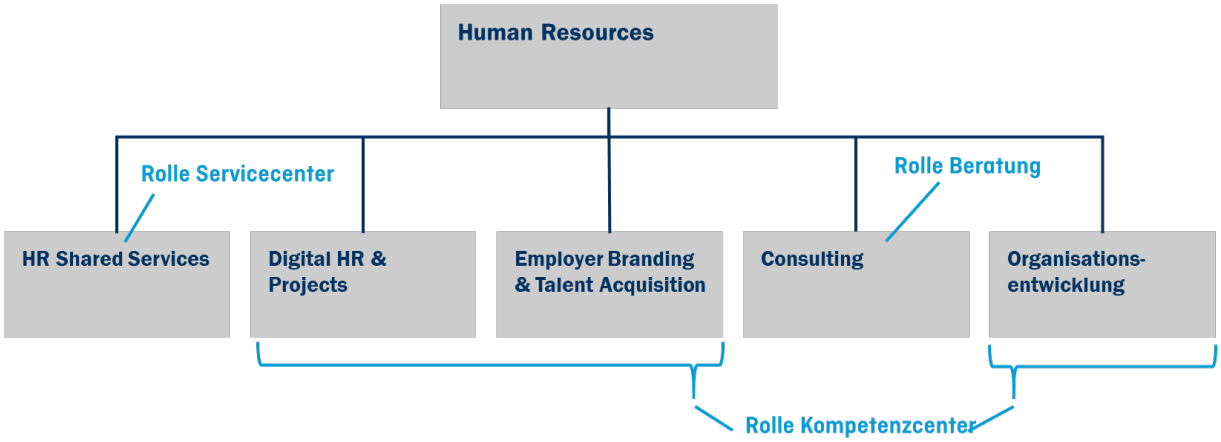


Abbildung 79: HR-Organigramm und Rollen BKW

In der Rolle Beratung sind HR-Partner mit strategischem sowie mit operativem Schwerpunkt tätig:

HR-Partner - strategische Rolle (Fachspezialist/-in Human Resources – Level 3):

- Unterstützt die GB Leitung als Sparringpartner in der Lösungsfindung bei komplexen Problemstellungen, Neuausrichtungen, Transformationen.
- Fördert den Dialog zu Kultur- und Leadership-Themen.
- Talentmanagement – Fördert den Dialog zu Entwicklungsthemen für Mitarbeiter/Teams.
- Zusammenarbeit mit HR-Leitungsteam (bei Vorhaben, Initiativen und Projekten Sicht und Situation des Business sowie strategische Sichtweise für das ganze Unternehmen einbringen).
- Engagement in HR- und Linienprojekten oder Initiativen: Anstossen von Themen, Erstellen von Konzepten, Führen von Powerteams zur Lösungsfindung.

HR-Partner - operative Rolle (Fachspezialist/-in Human Resources – Level 4):

- Unterstützung der Führungskräfte in der Linie in HR-Kernprozessen und herausfordernden Führungssituationen.
- Beratung und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement sowie mit HR4You (Teil der HR Shared Services).
- Auftragsklärung, gemeinsame Lösungsfindung, Umsetzen von Massnahmen begleiten, punktuell Involvement von HR-Fachspezialisten.
- Engagement in HR- und Linienprojekten oder Initiativen: Anstossen von Themen, Bildung von oder Mitarbeit in Powerteams zur Lösungsfindung.

1.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der HR-Rollen orientieren sich einerseits an der grundsätzlichen Rollenausrichtung gemäss HR-Geschäftsmodell und leitet sich andererseits auch aus den Bezeichnungen der Einheiten im Organigramm ab.

Einer kurzen Erklärung bedürfen die folgenden Einheiten:

- HR4you: Als Teil der HR Shared Services ist dies die beratende Rolle gegenüber den Mitarbeitenden. Die HR-Partner stehen demgegenüber primär der Linie zur Verfügung.
- Corporate HR: Koordiniert HR der dezentralen Einheiten.
- Digital HR: Dabei handelt es sich um das HR-IT-Team der BKW, welches die Digitalisierung der HR-Prozesse weiter vorantreibt.

1.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen in der üblichen Form werden erstellt und sind auch relativ aktuell. Bei Neubesetzungen werden diese jeweils geprüft und bei Bedarf aktualisiert.

1.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen. Es handelt sich dabei um ungefähre Angaben.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	12	davon 4 HR-Leiterinnen; mit Assistenzen/Stäben
HR-Business Partner/ HR-Beratung	9	
HR-Kompetenzzentrum	30	inkl. 7 FTE für HR-IT-Projekte
HR-Services/HR-Administration	42	Ausdruck der in den dezentralen KMU noch relativ operativ und administrativ geprägten HR-Arbeit
Weitere	7	BGM und Berufsbildung
Total	**100**	

1.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Da es keine allgemeingültig definierten Rollen gibt, lässt sich zu dieser Frage auch keine quantitative Antwort geben.

Aufgrund der sehr dezentralen Struktur mit den 120 verschiedenen Firmen der BKW werden die HR-Rollen je nach betrachteter Ebene oder Firma sehr unterschiedlich wahrgenommen. Während sowohl das zentrale HR auf Ebene BKW als auch die in den drei Gesellschaften zentralisierten HR-Einheiten einem modernen Rollenverständnis des HR folgen, ist der Reifegrad der übrigen dezentralen Einheiten sehr unterschiedlich und teils noch eher auf dem Niveau der klassischen Personaladministration.

1.5 Kunden

1.5.1 Kundengruppen

Die Kunden werden von HR sowohl in einer divisionalen Betrachtung gegliedert als auch in einer hierarchischen. Die HR-Einheiten haben jeweils einen betreuten organisatorischen Bereich resp. Einheit. Hierarchisch unterschieden wird darüber hinaus zwischen Senior Management (Konzernleitung sowie 1-2 Stufen darunter), übrigen Führungskräften und Mitarbeitenden.

1.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR jeweils Teil der Führungsgremien ist. Dies gilt sowohl auf Ebene der Konzernleitung (Einsitz HR) als auch bei den dezentralen Geschäftsleitungen (HR als vollwertiges Mitglied der GL).

1.5.3 Ansprechpartner

Die BKW Energie AG wird grundsätzlich durch das zentrale HR betreut. Die drei dezentralen Gesellschaften/Gruppen haben ihr eigenes HR. Allerdings werden einzelne Themen vom zentralen HR für die gesamte BKW Gruppe bearbeitet. Dazu gehören Compensation & Benefits, HR-Digitalisierung, Berufsbildung, OE-Themen, Leadership/Führungsentwicklung, Gesundheitsmanagement. In diesen Bereichen liefert das zentrale HR eine fachliche Unterstützung für die dezentralen Einheiten.

Die CEO wird durch die HR-Leiterin der BKW beraten. Dem Senior Management stehen die HR-Partner zur Verfügung, sowie auch allen Führungskräften für spezifische Themen. Für Standardfragen wenden sich die Führungskräfte an die Service Line HR4You.

Die Mitarbeitenden wenden sich bei HR-Anliegen an das Team HR4you (Teil der HR Shared Services).

1.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr unterschiedlich bezeichnet, erreicht im Durchschnitt aber wohl einen Wert zwischen 4 und 5 (auf einer Skala von 1 bis 6).

In den letzten Jahren wurde die Kundenorientierung wesentlich gesteigert. Heute werden Veränderungen/Neuentwicklungen stärker gemeinsam mit Kunden entwickelt und getestet, bevor sie definitiv eingeführt werden.

Eine systematische Kundenzufriedenheitsmessung wird durch das HR nicht betrieben.

1.6 Leistungen

1.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der BKW wie folgt eingeschätzt. Teilweise ist zu differenzieren zwischen dem zentralen HR auf Ebene BKW und den dezentralen HR-Einheiten.

Teilbereich	Entwicklungsstand*
HR-Management	4
Personalplanung	4
Personalmarketing und -gewinnung	6
Personalbetreuung	5
Personalbeurteilung	3
Personalentlöhnung	5 zentral/3 - 4 dezentral
Personal- und Organisationsentwicklung	5 zentral/3 dezentral
Personaltrennung	4
Personaladministration	5 zentral/3 dezentral
HR-IT	5 - 6 zentral/3 dezentral

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

1.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

1.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse sind lediglich teilweise und noch uneinheitlich dokumentiert. Es finden sich teils Prozessvisualisierungen mittels Visio und PowerPoint. Viel Prozesswissen ist in Checklisten dokumentiert.

1.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Das HR der BKW attestiert dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 3 (auf einer Skala von 1 bis 6).

1.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist bei der BKW bereits weit fortgeschritten. Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Recruiting	SAP SuccessFactors
Performance Management	
Compensation	
Learning	
Ein- und Austrittsmonitoring	Belares
Zeugniserstellung	swiss+
HR-Reporting	SAP (zentrales HR) MS Access (teils dezentral)
HR4you (Beratung der Mitarbeitenden)	Ticketing-System
Spesenabrechnung	SAP
Gesundheitsmanagement inkl. Unfallmeldung	Sunet
Digitale Unterschrift	DocuSign

Aktuell ist noch nicht der ganze BKW-Konzern im SAP HCM. Zahlreiche verschiedene Lösungen (oft Abacus-Lösungen) sind in den dezentralen Firmen noch vorhanden, diese sind aber mit einer Schnittstelle ans SAP HCM angebunden. In den kleineren KMU sind noch sehr unterschiedliche Lösungen im Einsatz und es läuft noch viel manuell, z. B. via Excel. Da zahlreiche Firmen erst in den letzten 3 Jahren zur BKW gestossen sind, ist deren IT-Integration noch nicht vollständig abgeschlossen.

1.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten für die kommenden Jahre geplanten HR-IT-Vorhaben sind die folgenden:

- Neue Stellenplattform (aktuell bereits für ca. 20 Firmen im Einsatz, soll bis Ende 2020 auf alle 120 Firmen ausgeweitet werden).
- Generelle Ablösung der On-Premis Lösungen durch Cloud
- Einführung von Employee Central (Ablösung von SAP HCM) bis ca. 2025
- On- und Off-boarding, nach Möglichkeit mit bereits bestehenden Systemen

1.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

1.8.1 Stärken

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Sehr gutes Funktionieren der Zusammenarbeit zwischen zentralem und dezentralen HRs. Die Zusammenarbeit basiert im Einklang mit dem Grundsatz der BKW «so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig» stark auf eine gemeinsame Zusammenarbeit auf Augenhöhe (und nicht auf einer hierarchischen Führung). Entscheidend ist die Haltung der Personen sowie die Art und Weise, wie miteinander umgegangen wird. Es bewährt sich, als Basis nicht auf Regelungen oder Weisungen zu setzen, sondern auf eine bewusste Beziehungsarbeit zur Stärkung des Netzwerks.

- Passend zur nicht-hierarchischen Zusammenarbeit wird bei der Einführung neuer HR-Lösungen oft darauf gesetzt, dass diejenigen mitmachen, welche dies auch wollen. Auf eine erzwungene Top-down Einführung wird bewusst verzichtet, da dies mit der Kultur der BKW nicht vereinbar ist. Die freiwillige Teilnahme führt auch dazu, dass sich die Themen im Laufe der Zeit gut weiterentwickelt haben und von den Kunden akzeptiert werden.
- Zukunftsfähige Grundlagen wie eine moderne Personalpolitik und ein tragfähiges Vergütungsmodell.
- Hoher Reifegrad des HR insgesamt: Breite Angebote in andernorts teils stärker vernachlässigten Themen wie Berufsbildung, BGM oder Talent Acquisition und Active Sourcing. Dies obwohl HR ressourcenmässig nicht besonders üppig ausgestattet ist.

1.8.2 Verbesserungspotenziale

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Synergien innerhalb des Konzerns noch stärker nutzen. Die Integration und Synergienutzung konnten mit dem schnellen Wachstum der letzten drei Jahre mit einer Verdoppelung der Mitarbeitenden von ca. 5'000 auf 10'000 nicht in allen Bereichen mithalten.
- Klarere Kommunikation der HR-Strategie und Stossrichtungen.
- Bessere Positionierung des HR im Konzern.

1.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

Die geplanten Entwicklungsschritte knüpfen an die vorgenannten Verbesserungspotenziale an und liegen deshalb primär in den folgenden Bereichen:

- Weiterentwicklung und Kommunikation einer klaren und gemeinsamen HR-Strategie.
- Bessere Positionierung des HR.
- Nutze der Synergien innerhalb des Konzerns.
- Weiteres Vorantreiben der Digitalisierung.

1.9 Schlussbemerkungen

Die dezentrale Struktur der BKW und die Unternehmensphilosophie, gemäss der nur so viel zentralisiert werden soll, wie nötig, prägt massgeblich auch die Organisation und Zusammenarbeit des HR. Sie demonstriert, wie auch in einem privatwirtschaftlich und grundsätzlich hierarchisch orientierten Umfeld die Zusammenarbeit in einem Netzwerk und ohne disziplinarischen Durchgriff innerhalb des HR erfolgreich aussehen kann. Dies hat nicht nur Modellcharakter für Verwaltungen, in denen keine Kompetenzbündelung in Form eines CEO vorgesehen ist, sondern gleichermassen auch für private Organisationen, die hierarchisches Denken verstärkt durch die Zusammenarbeit in Netzwerkorganisationen ablösen möchten.

2 Bundesverwaltung

2.1 Organisation (Struktur)

Die HR-Organisation der Bundesverwaltung ist charakterisiert durch die Gliederung des HR zwischen den drei Ebenen des eidgenössischen Personalamtes (EPA), der sieben Departemente (EFD, EJPD, EDA, EDI, VBS, WBF, UVEK) plus als achte Einheit der Bundeskanzlei sowie als dritte Ebene den darunter liegenden Verwaltungseinheiten (VE) (Bundesämter und andere). Selbst innerhalb der Bundesämter/VE können neben zentralen HR-Einheiten noch weiter dezentrale HR-Strukturen vorkommen. Da es sich um eine ausgeprägt dezentrale Organisation handelt und erhebliche Entscheidungskompetenzen in den Bundesämtern liegen, zeigen sich insgesamt eine sehr heterogene HR-Landschaft.

Die Erhebung der Informationen zum vorliegenden Bericht ist auf der Ebene des EPA erfolgt, so dass das HR aus dieser übergeordneten Perspektive beleuchtet wird.

2.1.1 Detailstruktur

HR-Organisationen finden sich auf der übergeordneten Ebene der Bundesverwaltung (Eidgenössisches Personalamt, Teil des Eidgenössischen Finanzdepartements), in den 7 Departementen (plus der Bundeskanzlei) sowie auf der Ebene der einzelnen Bundesämter.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Organisation des eidgenössischen Personalamts EPA. Das EPA nimmt dabei die Rolle analog eines Konzern-HR für die gesamte Bundesverwaltung ein.

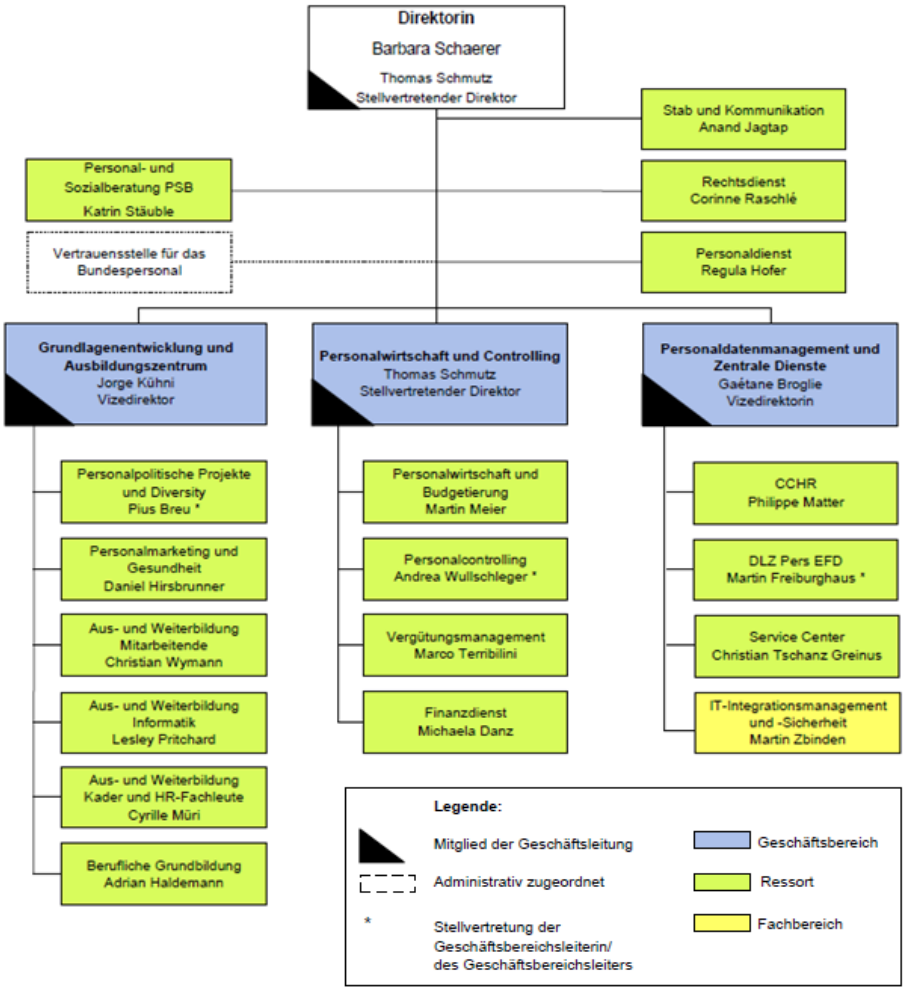


Abbildung 80: Organigramm EPA

Drei der 7 Departemente verfügen über eine zentralisierte HR-Administration in Form eines HR Shared Service Center. Konkret handelt es sich dabei um die Dienstleistungszentren Personal EFD, EDA und EJPD. Aktuell werden Überlegungen dazu angestellt, dieses Modell noch auf weitere Departemente auszuweiten oder gar bundesweit zu zentralisieren.

Die Bundesämter sind grundsätzlich frei, wie sie ihr HR organisieren. Je nach Grösse des Bundesamtes, Reifegrad des HR sowie Stellenwert des HR bei der Linie finden sich dabei sehr unterschiedliche Organisationen. Es handelt sich bei den Bundesämtern um insgesamt rund 80 Verwaltungseinheiten (VE), die jeweils über ihre eigenen HR-Bereiche verfügen. Die Organisation des HR auf der Ebene Bundesamt ist deshalb sehr vielfältig und lässt sich im Rahmen dieser Analyse nicht im Detail betrachten.

2.1.2 Rahmenstruktur

Das eidgenössische Personalamt ist direkt dem Departementsvorsteher des Eidg. Finanzdepartements (EFD) unterstellt. Nachfolgendes Organigramm zeigt die Einbindung des EPA in die departementale Struktur:

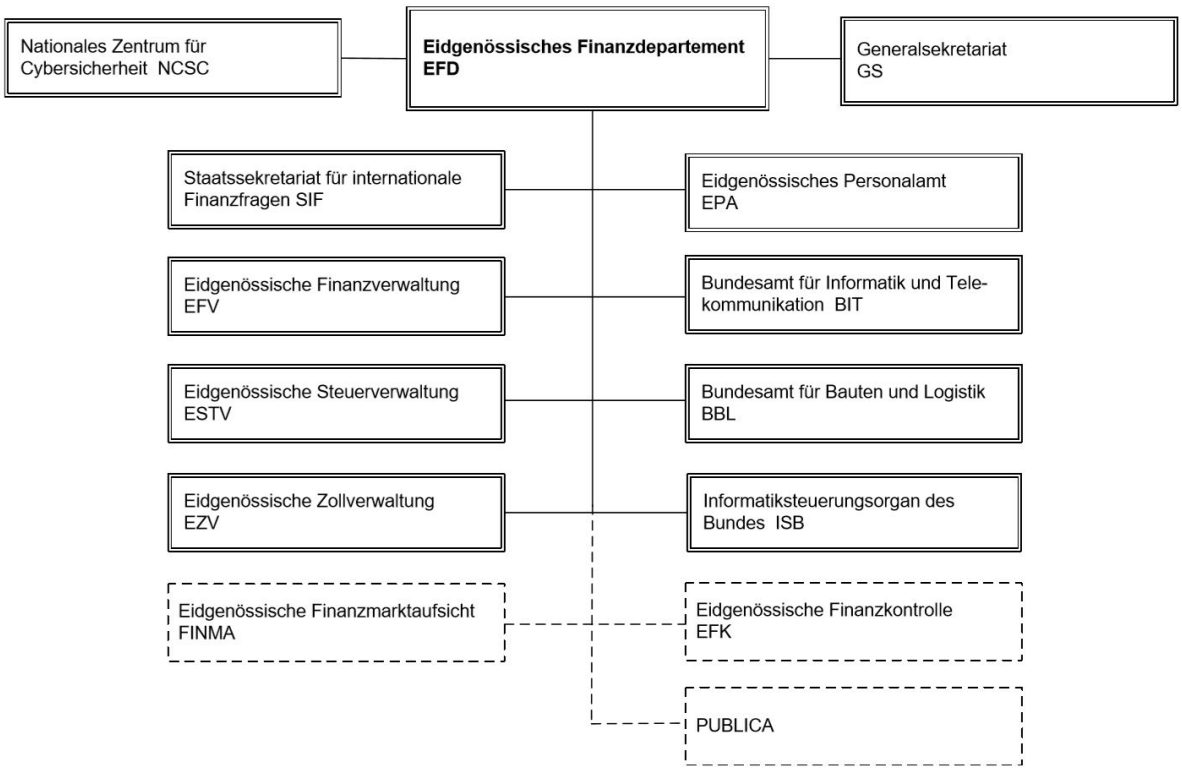


Abbildung 81: Organigramm EFD

Das Organigramm des EFD zeigt auch deutlich den Unterschied zwischen dem HR auf Ebene Bund und demjenigen der Departemente. Das EPA ist als eigenes Bundesamt dem Departementsvorsteher unterstellt. Das departementale HR des EFD hingegen ist – wie dies auch in den übrigen Departementen der Fall ist – im Generalsekretariat angesiedelt und erscheint somit auf Ebene des Departementsorganigramms nicht explizit.

HR auf Ebene der Departemente ist in den einzelnen Generalsekretariaten in allen 7 Departementen sowie in der Bundeskanzlei in einen Bereich Ressourcen (oder Interne Dienste im Falle der Bundeskanzlei) integriert. Nachfolgendes Organigramm des EFD zeigt beispielhaft diese Eingliederung.

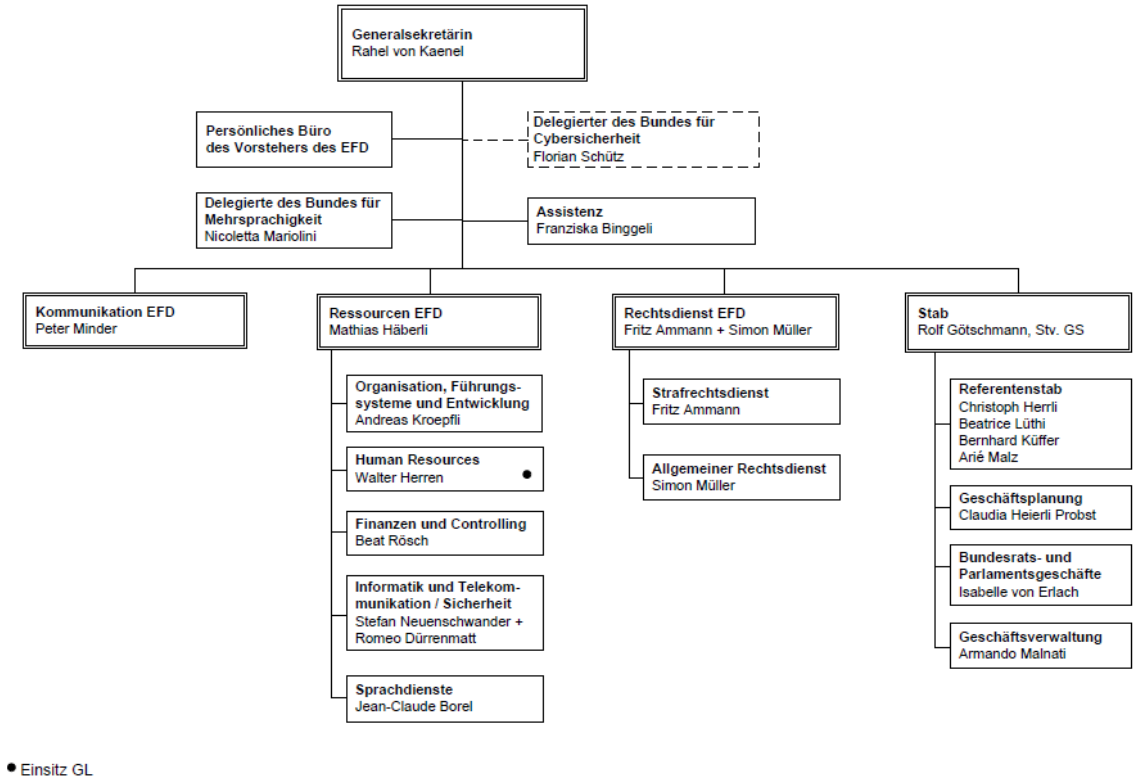


Abbildung 82: Organigramm Generalsekretariat EFD

Die organisatorische Einbettung des HR auf Ebene Bundesamt ist zu vielfältig, als dass sie hier dargestellt werden könnte. Es ist den Verwaltungseinheiten freigestellt, wie sie das HR organisatorisch einbinden. Das EPA verfügt hierzu über keinen vollständigen Überblick oder eine Auswertung der verschiedenen Varianten.

2.1.3 Ressourcen

Das EPA verfügt über keine aussagekräftigen und verlässlichen Zahlen zu den HR-Ressourcen innerhalb der Bundesverwaltung. Es gibt kein System, in welchem die personellen HR-Ressourcen eindeutig identifizierbar erfasst sind.

Eine grobe Schätzung geht davon aus, dass in der Bundesverwaltung zwischen 400 und 500 Personen eine Funktion im Personalwesen bekleiden, was bei einem durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von 85% zu 340 bis 425 FTE führen würde.

Zur Verteilung der HR-Ressourcen auf die verschiedenen Ebenen lässt sich folgendes sagen:

- Das EPA als zentrale HR-Einheit verfügt über einen Headcount von 158 resp. 131.5 FTE.
- Die HR-Ressourcen auf der Ebene Departement dürfte schätzungsweise maximal 20% des Umfanges der HR-Ressourcen auf der Ebene der Verwaltungseinheiten/ Bundesämter darstellen.

Damit wird deutlich, dass der Grossteil der personellen HR-Ressourcen entweder beim EPA oder auf der Ebene der Verwaltungseinheiten angesiedelt sind. Die departementale Ebene ist deutlich schlanker.

Bei ca. 38’800 betreuten Mitarbeitenden (Jahresdurchschnitt 2019) dürfte der HR-Quotienten innerhalb einer Spanne von 1:90 bis 1:115 liegen. Bis vor einigen Jahren hat die Bundesverwaltung als Zielwert den HR-Quotienten von 1:100 verfolgt. Auf diesen Wert als Steuergrösse wird seit der Einführung des neuen Führungsmodells des Bundes (NFB) per 1.1.2017 aber verzichtet.

2.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartner liegt die Akzeptanz des HR bei der Bundesverwaltung durchschnittlich in etwa bei einem Wert von 3 - 4 (auf einer Skala von 1 bis 6). Die Unterschiede je nach Departement und Verwaltungseinheit können aber enorm sein. Aus einem Durchschnittswert lässt sich daher wenig ableiten.

2.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Das Tätigkeitsspektrum des EPA lässt sich vollständig dem Kernauftrag des HR zuweisen. Zur Situation in den Departementen und Verwaltungseinheiten kann das EPA aber keine Auskunft erteilen.

2.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Outsourcing von HR-Dienstleistungen ist für die Bundesverwaltung kaum ein Thema. Die Besonderheiten der Bundesverwaltung und die Vielfalt (z. B. mit militärischem Personal) ist so gross, dass es einem externen Dienstleister schwerfallen dürfte, wesentliche Elemente des HR zu geringeren Kosten zu übernehmen, als dies durch eine Eigenleistung erfolgt. Wenn externe Dienstleistungen bezogen werden, so handelt es sich hier um sehr punktuelle Aufträge wie z. B. Assessments, Coachings oder die Durchführung von Personalumfragen.

2.2 Strategie/Politik

2.2.1 Grundsatzdokumente

Als zentrale Grundsatzdokumente fungieren bei der Bundesverwaltung in erster Linie die gesetzlichen Grundlagen. Die Wichtigsten sind das Bundespersonalgesetz BPG sowie die Bundespersonalverordnung BPV. Daneben existiert eine Vielzahl weiterer Vorordnungen, welche Teilbereiche des Personalmanagements regeln. Alle sind öffentlich verfügbar und unter der systematischen Rechtssammlung[1] publiziert.

Das Bundespersonalgesetz definiert die wichtigsten Anstellungsbedingungen, äussert sich aber nicht zur Organisation des HR.

Ein weiteres wichtiges Grundlagenpapier für die HR-Organisation stellt das HRM-Prozessmodell Bundesverwaltung dar. Dieses definiert ein gemeinsames Verständnis zur HR-Prozesslandschaft und zu den wichtigsten Aktivitäten, die pro HR-Teilbereich verfolgt werden (vgl. 2.7.1). Das Prozessmodell im Überblick zeigt die folgende Abbildung.

[1] www.admin.ch/gov/de/start/bundesrecht/systematische-sammlung.html

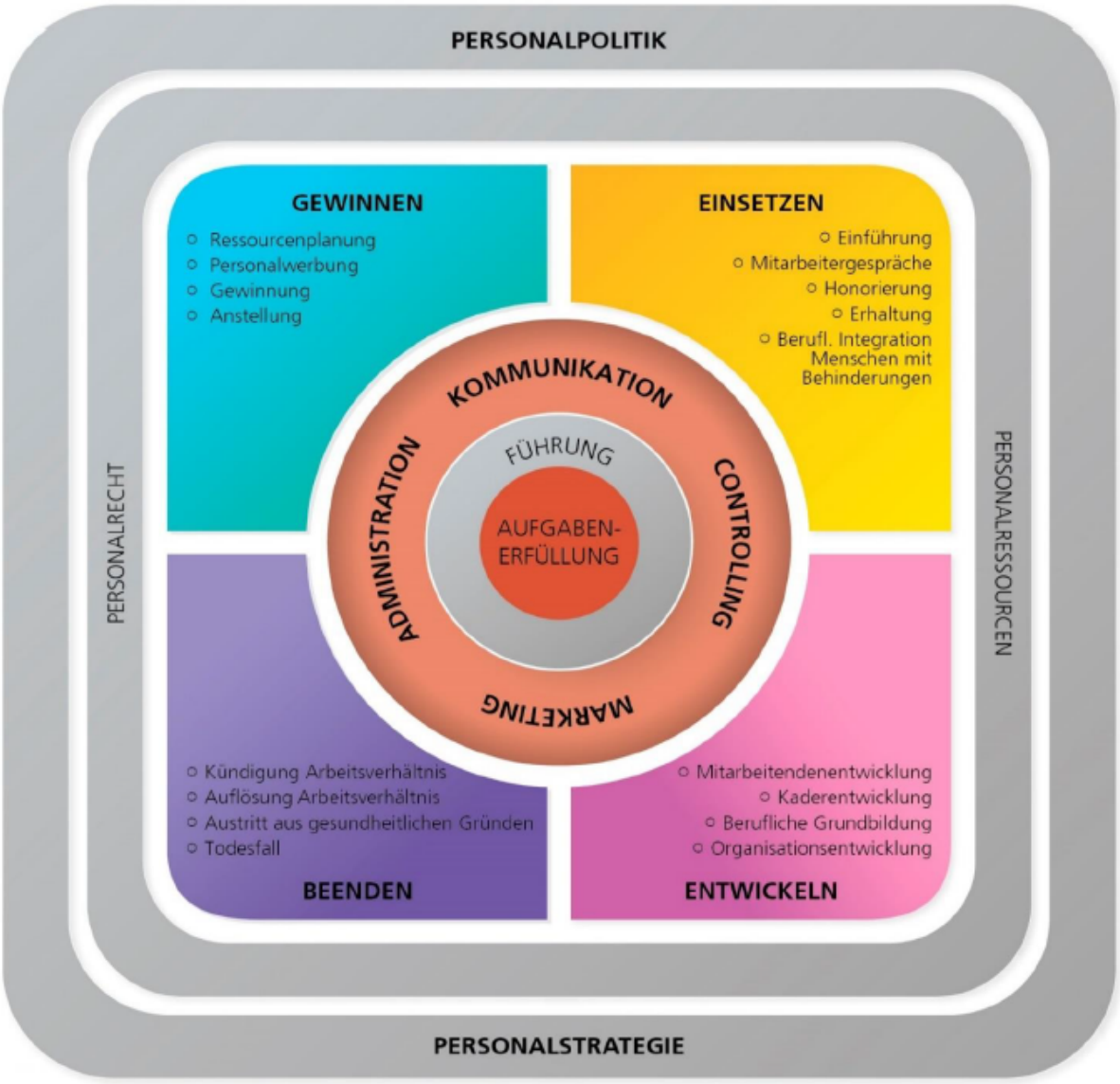


Abbildung 83: HRM-Prozessmodell Bundesverwaltung

Das EPA stellt den Departementen und Bundesämtern in zahlreichen Themenbereichen Grundlagendokumente, Hilfsmittel und Arbeitspapiere zur Verfügung. Diese sind auf einem zentralen Portal «InfoPers» gesammelt. Es ist geplant, ca. im ersten Halbjahr 2021 dieses Portal, das bisher lediglich im Intranet zugänglich ist, auch öffentlich übers Internet bereitzustellen.

2.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die Bundespersonalverordnung beinhaltet im 2. Kapitel die Personalpolitik. Darin sind die wesentlichen Grundsätze festgehalten, denen die Bundesverwaltung in verschiedenen HR-Themen folgt (wie z. B. Personalentwicklung, Gleichstellung, Mehrsprachigkeit, Gesundheitsschutz, Work-Life-Balance («Verantwortung in Familie und Gesellschaft»). Ausserdem sind die zentralen Instrumente des Mitarbeitergesprächs und der Personalbeurteilung definiert. Schliesslich fällt der Personalpolitik auch der Charakter eines Organisationsreglements zu, indem die zentralen Aufgaben des EPA, der Departemente, der Human-Resources-Konferenz (HRK) sowie der Vertrauensstelle für das Bundespersonal und Vertrauensstelle für das Personal des VBS festgehalten sind.

Die aktuell gültige Personalstrategie wurde vom Bundesrat im Dezember 2019 verabschiedet und ist gültig für die Jahre 2020 bis 2023. Sie definiert Schwerpunkte in den folgenden beiden Themenkomplexen:

- Digitale Transformation gestalten.
- Kompetenzen gewinnen und entwickeln.

Nachfolgende Abbildung zeigt, welche Handlungsfelder in diesen Schwerpunkten angesiedelt sind.

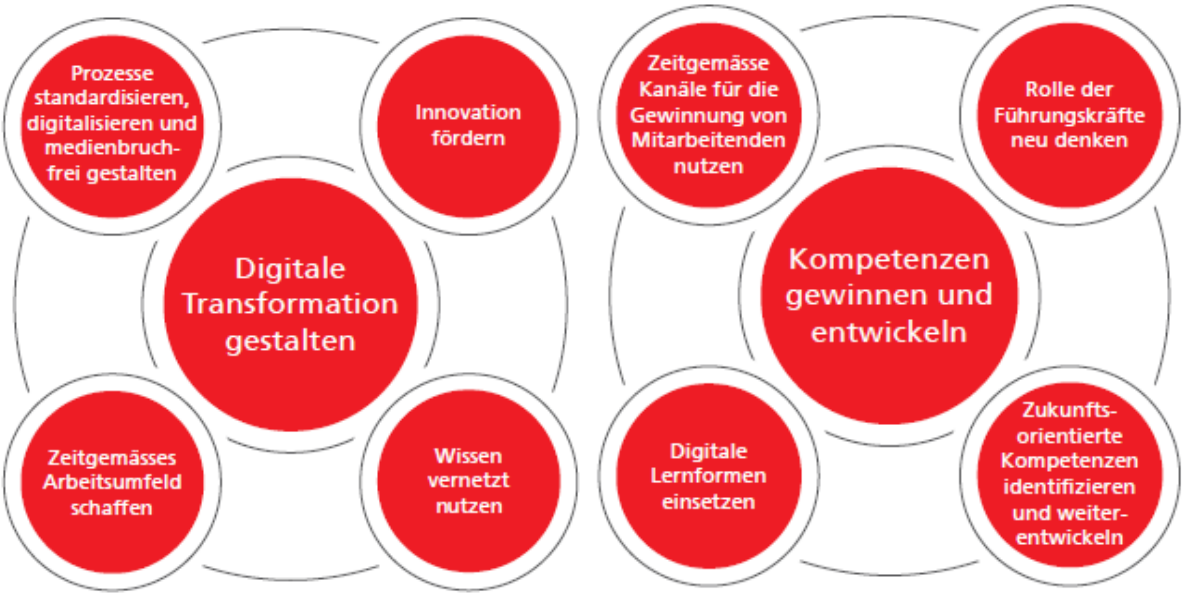


Abbildung 84: Schwerpunkte der Personalstrategie 2020 – 2023 Bundesverwaltung

Zur HR-Organisation äussert sich die Personalstrategie relativ direkt, indem zu allen strategischen Schwerpunkten neben den Beiträgen von Mitarbeitenden auch explizit der erwartete Beitrag der HR-Fachorganisation (jeweils explizit auf das EPA bezogen oder auf das HR im Allgemeinen) festgehalten ist.

2.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein explizites Leitbild oder eine Vision des HR existieren auf Ebene Bund nicht. Es ist aber zu erwarten, dass sich verschiedene Verwaltungseinheiten dezentral derartige Grundlagen gegeben haben.

2.3 Governance

2.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Zur organisatorischen Anbindung des HR in der Linie vgl. Ausführungen im Abschnitt 2.1.2.

Die Verankerung auf der obersten Führungsebene (Generalsekretariate der Departemente) ist rein organisatorisch betrachtet dadurch nicht sehr ausgeprägt, indem HR in der Regel nicht direkt in den Führungsgremien vertreten ist, sondern diese Vertretung durch eine/n Ressourcenleiter/in wahrgenommen wird, der neben HR auch Bereiche wie Finanzen und Informatik vertritt.

2.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Auf Bundesstufe erfolgt die Koordination des HR über die gemäss Bundespersonalverordnung BPV vorgesehene Human-Resources-Konferenz (HRK Bund). Diese setzt sich aus Vertretungen aus

dem HR aller Departemente zusammen und wird vom EPA geleitet. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören die Behandlung von Grundsatzfragen zur Umsetzung der bundesrätlichen Personal- und Vorsorgepolitik sowie die Beurteilung der Entwicklung von HR-Systemen und Instrumenten. Die HRK Bund tagt 6 - 8 mal pro Jahr für jeweils einen halben Tag.

Analog zur HRK Bund gibt es auch in den Departementen jeweils eine departementale HRK, welche unter der Leitung des departementalen HR die HR-Leitungen der Verwaltungseinheiten/Bundesämter vereinigt.

Weitere wichtige Koordinationsgremien zu HR-Fragen sind die folgenden:

- Steuerungsausschuss HR-IT
- Personalentwicklungskonferenz (PEK Bund)
- Personalentwicklungskonferenzen Ebene Departemente
- Begleitausschuss Sozialpartner (BAS)
- Konferenz der Verantwortlichen für die Berufsbildung in der Bundesverwaltung (KOBE)
- Diversity-Beauftragte in den Departementen
- Schlichtungskommission (gemäss Gleichstellungsgesetz, mit paritätischer Vertretung Arbeitgeberin und Personal)

Es besteht somit eine relativ hohe Dichte an spezialisierten Gremien zu HR-Fragen. Nach Einschätzung der Interviewpartner ist es denkbar, dass die fixen Gremien in Zukunft eher flexibleren Zusammenarbeitsstrukturen (agiler, projektbasiert, ad hoc) weichen werden. Dies ist aber zum heutigen Zeitpunkt noch gänzlich offen. Eine Herausforderung der Vielfalt an Gremien ist, dass das EPA pro Thema jeweils Spezialisten beschäftigt, während je dezentraler man kommt, umso mehr werden die Themen in Personalunion von wenigen Personen bearbeitet. Dies stellt hohe Ansprüche an die EPA-interne Koordination zwischen den jeweiligen Spezialisten – ein Thema, welchem das EPA in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt hat.

Das EPA als zentrales HR auf Ebene Bund verfügt über keine explizite Weisungsbefugnis gegenüber den dezentralen HR-Organisationen. Einzig durch Einflussname auf den Erlass von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien kann das EPA eine Art fachliche Führung übernehmen. Aus diesem Grunde arbeitet das EPA oft mit Empfehlungen.

Die Führung der HR-Organisationen läuft primär durch die Linie direkt vor Ort, der das HR disziplinarisch unterstellt ist. Da diese Führung sehr unterschiedlich ausfallen kann, sind in der Bundesverwaltung regelmässige Übersteuerungseffekte zu beobachten, die eine einheitliche Ausrichtung des HR sehr anspruchsvoll machen.

Für HR-Fragestellungen wichtig sind ausserdem die übergeordneten Liniengremien der Generalsekretärenkonferenz (GSK) sowie der Bundesrat. Die GSK führt die Bundesverwaltung primär nach innen und soll damit insbesondere auch den Bundesrat von internen Themen (wie HR) entlasten. Die Kompetenzen der GSK wurden in den letzten Jahren eher ausgebaut, so dass dies heute zu vielen HR-Fragen das abschliessend entscheidende Gremium ist. Formell ist nicht definiert, welche Fragen in einer HRK resp. GSK resp. im Bundesrat zu entscheiden sind.

Für die interne Abstimmung im HR bietet das EPA schliesslich regelmässige Austauschgefässe für die dezentralen HR-Fachpersonen an wie z. B. HR-Abendforen, Brown Bag Sessions, Tagungen, Future and Community Day (für die Ausbildungsverantwortlichen) etc. Diesen Gefässen kommt primär informellen Netzwerkcharakter zu.

2.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Zielsetzungen für die HR-Verantwortlichen leiten sich übergeordnet aus den jeweils für 4 Jahre gültigen Legislaturzielen ab. Auf deren Basis werden jeweils jährliche Bundesratsziele definiert. Bei den Bundesratszielen hat das EPA eine Mitgestaltungsmöglichkeit und kann so auch HR-Zielsetzungen mitprägen.

Die Departemente ihrerseits verfügen ebenfalls über einen Zielsetzungsprozess, der aber nicht vom EPA gesteuert wird. Eine Kaskadierung von HR-Zielen vom EPA über die Departemente zu den Verwaltungseinheiten ist nicht institutionalisiert.

2.4 Rollen

2.4.1 HR-Geschäftsmodell

Das HR der Bundesverwaltung folgt nicht einem bestimmen oder dokumentierten HR-Geschäftsmodell. In Bezug auf die Organisationsstruktur und die Rollen besteht das einzige definierte Element aus den Referenzfunktionen (vgl. dazu Abschnitt 2.4.2.)

Auf Ebene der Bundesämter sind verschiedene HR-Geschäftsmodelle im Einsatz. Viele orientieren sich dabei am Modell des HR-Business Partners. Eine vollständige Übersicht dazu, wie die HR-Bereiche der Bundesämter organisiert sind, liegt dem EPA nicht vor.

2.4.2 Rollen

Auf übergeordneter Ebene des Bundes sind Referenzfunktionen definiert und öffentlich publiziert.[2] Gemäss diesen werden im HR die folgenden drei Rollen unterschieden:

- Leiter/in Personal Departement
- Leiter/in Personal Bundesamt
- Spezialist/in Personal

Pro Rolle sind das Funktionsbildung, die erwartete Ausbildung/Fachwissen sowie die Kompetenzen/Fähigkeiten festgehalten.

Zu beachten ist, dass die Referenzfunktionen primär mit dem Ziel einer fairen Einreihung und Entlöhnung erstellt wurden und nicht im Hinblick auf die Anwendung unterschiedlicher HR-Rollen im Arbeitsalltag. Dies erklärt auch, weshalb bei der Gruppe der Spezialisten Personal alle HR-Stellen subsummiert sind, die nicht die Leitung Personal mind. auf Stufe Bundesamt betreffen.

Die Konkretisierung dieser Rollen ist den verschiedenen HR-Einheiten überlassen, so dass sich diesbezüglich innerhalb der Bundesverwaltung eine grosse Vielfalt vorfindet. Ein vollständiger Überblick zu den HR-Rollen liegt dem EPA nicht vor.

Die Rolle des EPA definiert sich wie folgt: «Das Eidgenössische Personalamt (EPA) ist die Fachstelle für die Personal- und Vorsorgepolitik des Bundes. Es entwickelt Grundlagen und Instrumente, damit das Personalwesen der Bundesverwaltung departementsübergreifend gesteuert, koordiniert und weiterentwickelt werden kann».

2.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der verschiedenen HR-Rollen sind auf übergeordneter Ebene des Referenzmodells in ihren wesentlichen Elementen definiert. Die Präzisierung und Konkretisierung erfolgten gänzlich in der Verantwortung der einzelnen HR-Einheiten, so dass auch hierzu eine relativ grosse Vielfalt vorzufinden ist.

Die Aufgaben des EPA sind in der Organisationsverordnung für das Eidgenössische Finanzdepartement (OV-EFD) festgehalten. Daraus ergeben sich folgende Aufgaben für das Eidg. Personalamt:

[2] https://www.epa.admin.ch (genauer Pfad verlinkt)

Das EPA...

- bereitet die personalpolitischen Geschäfte des Bundesrates vor.
- berät die Departemente und Verwaltungseinheiten bei der Umsetzung der Personalpolitik.
- gestaltet das Bundespersonalrecht und das Lohnsystem aus.
- steuert mit bundesweiten Instrumenten und Vorgaben die Personalaufwände des Bundes und sorgt dafür, dass sorgfältig mit den Finanzen umgegangen wird und über die Verwendung transparent Rechenschaft abgelegt wird.
- stellt durch ein Personalcontrolling und -reporting die Berichterstattung zuhanden verschiedener Instanzen (Bundesrat, Parlament etc.) sicher.
- analysiert den Arbeitsmarkt, macht die Arbeitgebermarke der Bundesverwaltung bekannt und wirbt für geeignete Mitarbeitende.
- bietet zentral für alle Mitarbeitenden der Bundesverwaltung eine praxisorientierte Aus- und Weiterbildung an sowie bundesweite Instrumente der Personal- und Kaderentwicklung.
- Koordiniert die berufliche Grundbildung in der Bundesverwaltung und sorgt für ein Lehrstellenangebot, das dem Fachkräftemangel entgegenwirkt und die Lernenden optimal auf den Arbeitsmarkt vorbereitet.
- sorgt dafür, dass die Chancengleichheit beim Bundespersonal gewährleistet ist. Dazu gehört die Gleichstellung der Geschlechter, aber auch die Berücksichtigung von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen, Sprachen oder Kulturen sowie die Integration von Menschen mit Behinderungen.
- bestimmt die Ausgestaltung der zentralen Personalinformationssysteme der Bundesverwaltung und ist für deren Betrieb verantwortlich. Es kann departementsspezifische Personalinformationssysteme bewilligen.
- ist für die Information der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung besorgt.
- stellt die externe Kommunikation und Kontaktpflege zu den Medien und zur Öffentlichkeit sicher.
- pflegt die Kontakte zu den Sozialpartnern.
- bietet mit der Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung (PSB) eine spezialisierte betriebliche Beratungsstelle für Mitarbeitende, Vorgesetzte und HR-Fachleute der Bundesverwaltung.

Indem das Dienstleistungszentraum Personal EFD ebenfalls beim EPA angesiedelt ist, erbringt das EPA schliesslich auch zentral verschiedene Personaldienstaufgaben für die Ämter des EFD (primär Personaladministration).

2.4.4 Stellenbeschreibungen

Für jede Stelle (nicht nur HR) wird in der Bundesverwaltung eine Stellenbeschreibung erstellt. Wie aktuell diese im Einzelfall ist, hängt vom Aktualisierungsrhythmus der einzelnen HR-Einheiten ab. Die Stellenbeschreibungen bilden die Basis für die Einreihung (Lohnklasse). Gemeinsame Grundlage für die Stellenbeschreibungen sind die Referenzfunktionen, wobei in keinem zentralen System erfasst ist, welche Stellen zu welcher Referenzfunktion gehören.

Die Stellenbeschreibungen der HR-Mitarbeitenden sind jeweils dezentral in den entsprechenden HR-Einheiten bzw. in den entsprechenden elektronischen Personaldossiers abgelegt. Es gibt formale Standards für die Erstellung von Stellenbeschreibungen. Zudem wird dieser Prozess mit einem IT-Tool unterstützt.

2.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Eine Auswertung der Vollzeitstellen nach generischen HR-Rollen liegt auf der Stufe Bundesverwaltung nicht vor. Diese müsste separat in den einzelnen Verwaltungseinheiten erhoben werden.

Die personellen Ressourcen des EPA lassen sich primär wie folgt verorten:

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	2	HR-Leitung und HR-Assistenz
HR-Business Partner/ HR-Beratung	0	Diese Rolle ist gänzlich den HR-Einheiten der Verwaltungseinheiten vorbehalten.
HR-Kompetenzzentrum	98,6	Das EPA ist das HR-Kompetenzzentrum der Bundesverwaltung.
HR-Services/HR-Administration	30,9	Dienstleistungszentrum Personal EFD – gehört zwar organisatorisch zum EPA, ist jedoch eine departementale HR-Einheit. Es erbringt administrative Leistungen innerhalb des EFD.
Weitere	0	
Total	**131.5**	

2.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Aus Sicht EPA werden die Rollen innerhalb der Bundesverwaltung relativ ähnlich wahrgenommen, da durch die gesetzlichen und weiteren normativen Vorgaben für alle ein ähnliches Umfeld besteht. Dennoch bestehen natürlich je nach betrachteter HR-Einheit und Verwaltungseinheit möglicherweise erhebliche Unterschiede. Auf einer Skala zwischen 1 und 6 dürfte die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung einen Wert von 4 bis 5 betragen.

2.5 Kunden

2.5.1 Kundengruppen

Ein explizites Kundenmodell oder eine fix definierte Untergliederung in Kundengruppen liegt nicht vor. Im Arbeitsalltag finden sich aber klare Unterschiede für die folgenden drei Gruppen:

- Führungskräfte
- Mitarbeitende
- Lernende und Hochschulpraktikanten/innen

2.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Kundenbedürfnisse werden sehr individuell und situativ erhoben. Wichtig in diesem Kontext sind neben informellen Gesprächen und dem Kontakt im Arbeitsalltag aber sicherlich auch die verschiedenen Fachgremien sowie die regelmässig durchgeführte Personalumfrage.

2.5.3 Ansprechpartner

Die Ansprechpartner für die Mitarbeitenden und Führungskräfte sind in erster Linie die (vielfältigen) HR-Rollen in den Verwaltungseinheiten. Wo sich das HR am HR-Business Partner Modell orientiert, sind dies i. d. R. die HR-Services (für Mitarbeitende) sowie die HR-Beratung/HR-Business Partner für die Führungskräfte. Auch die HR-Leitungen (Leiter/in Personal Bund resp. Departement resp. Bundesamt) erfüllen auf ihrer jeweiligen hierarchischen Ebene eine wichtige Ansprechfunktion für die Führungskräfte.

2.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr unterschiedlich bezeichnet, erreicht im Durchschnitt aber wohl einen Wert zwischen 4 und 5 (auf einer Skala von 1 bis 6).

Eine systematische Kundenzufriedenheitsmessung wird durch das HR nicht betrieben. In gewisser Art und Weise kann aber die regelmässige Personalumfrage als eine solche bezeichnet werden.

2.6 Leistungen

2.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von den Gesprächspartnern im EPA wie folgt eingeschätzt. Dies erfolgt im Bewusstsein, dass je nach Departement und Verwaltungseinheit die Situation recht unterschiedlich ausfallen kann.

Teilbereich	Entwicklungsstand*
HR-Management	5
Personalplanung	4
Personalmarketing und -gewinnung	5
Personalbetreuung	4 - 5
Personalbeurteilung	4
Personalentlöhnung	4
Personal- und Organisationsentwicklung	4 - 5
Personaltrennung	3
Personaladministration	5
HR-IT (aus der Perspektive standardisierte HR-Prozesse)	2 - 3

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

Das mitunter grösste Entwicklungspotenzial wird somit im Bereich der HR-IT verortet. Dies ist entsprechend auch derjenige Bereich, in welchem aktuell die weitreichendsten Veränderungsvorhaben laufen (vgl. Abschnitt 2.7.4 Künftige IT-Unterstützung).

2.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

2.7.1 Prozessdokumentation

Es gibt ein bundesweit gültiges HRM-Prozessmodell. Dieses datiert allerdings aus dem Jahre 2017 und könnte zwischenzeitlich in einzelnen Teilen nicht mehr ganz den aktuellen Stand abbilden. Im Wesentlichen dürfte es aber noch aktuell sein.

Neben dem gemeinsamen Prozessmodell (vgl. Abschnitt 2.2.1 Grundsatzdokumente) beinhaltet dieses auch pro Teilbereich eine Übersicht zu den wichtigsten Prozessen, Subprozessen und Instrumenten. Das Dokument bringt auch zum Ausdruck, dass dabei ein Mittelweg gewählt wurde zwischen Standardisierung von HR-Prozessen und Handlungsspielraum für die Verwaltungseinheiten. Das Beispiel der Personalgewinnung zeigt den Aufbau dieses Dokuments:

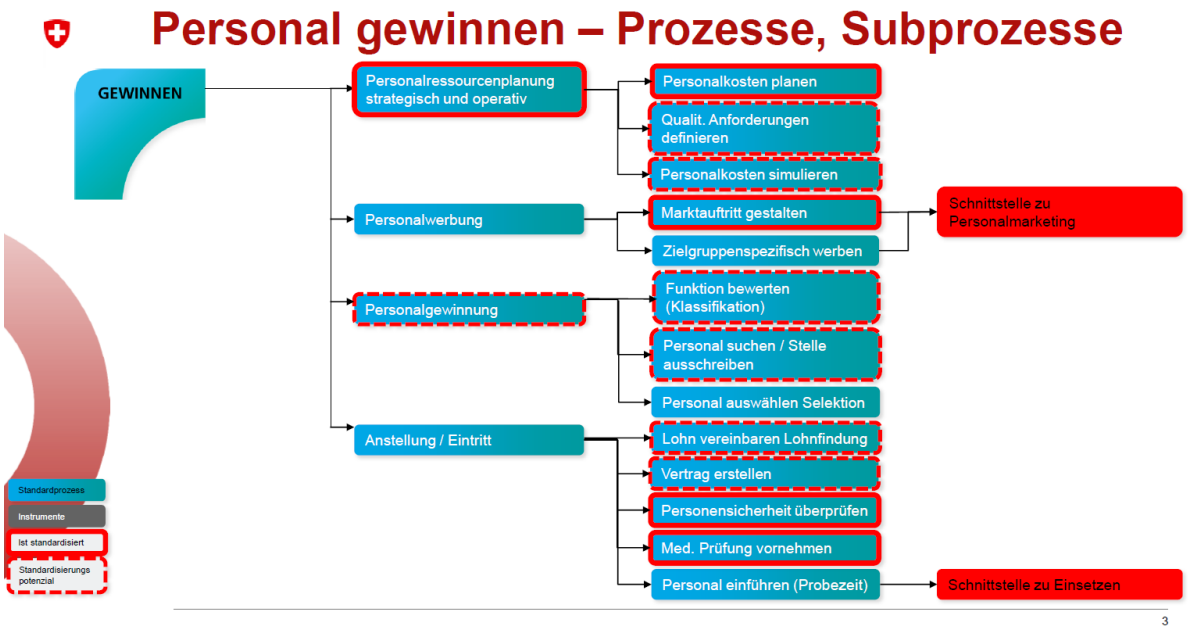


Abbildung 85: Prozesse und Subprozesse der Personalgewinnung Bundesverwaltung

Abbildung 86: Instrumente der Personalgewinnung Bundesverwaltung

Es ist anzumerken, dass die gemäss diesem Dokument bereits standardisierten Elemente neben Gemeinsamkeiten zwischen den Bundesämtern immer noch erhebliche Unterschiede aufweisen können.

So sind z. B. Fälle von Bundesämtern bekannt, zwischen denen die Personalkostenplanung sehr unterschiedlich abläuft. Auch zeigt ein Blick ins Internet, dass der Marktauftritt der einzelnen Departemente und Bundesämter als Arbeitgeber unterschiedlich ausfallen kann: Während das EPA

eine Kategorie «Arbeiten im EPA» prominent platziert,[3] referenziert das EJPD lediglich auf eine Seite des EPA.[4] Einzelne Bundesämter verfügen über eigene Karriereseite,[5] während andere darauf verzichten. Die Prozessdokumentation läuft auf Ebene Bund im Rahmen des Programms SUPERB über ein System der Firma Atlassian (Confluence). Von den Verwaltungseinheiten werden aber unterschiedliche/vielfältige Systeme zur Dokumentation von HR-Prozessen eingesetzt. Hier ist kein gemeinsamer Standard erkennbar.

2.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Da es keinen gemeinsamen Standard gibt und die Verwaltungseinheiten i. d. R. ihre Prozesse nach eigenem Ermessen dokumentieren und gleichzeitig das EPA darüber keinen Überblick hat, lässt sich hier keine Einschätzung abgeben.

Diese Situation wird sich im Rahmen des Programms SUPERB ändern. Der fehlende gemeinsame Standard lässt mindestens aus Sicht der Bundesverwaltung als Ganzes einen noch eher tiefen Entwicklungsstand vermuten Die schliesst nicht aus, dass einzelne Bundesämter bereits einen sehr hohen Reifegrad erreicht haben.

2.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist bei der Bundesverwaltung noch unvollständig, befindet sich aber aktuell voll im Fokus und wird in den nächsten Jahren deshalb einen grossen Entwicklungsschritt vollziehen (vgl. Abschnitt 2.7.4).

Zu den aktuell eingesetzten Systemen lassen sich die folgenden aufführen:

		für		
HR-Prozess	**Systemunterstützung durch System**	**HR**	**VG**	**MA**
Gewinnen	• Umantis Bewerbungsmanagement • Stellendistribution Prospektiv • Stellenportal www.stelle.admin.ch	X	X	X
	• Stellenbeschreibungen und Gesprächsleitfaden durch Profilo (Eigenentwicklung)	X	X	
Einsetzen	• Personaldatenmanagement SAP ERP HCM • Personaladministration • Organisationsmanagement • Personalzeitwirtschaft • Personalkostenplanung • Personalabrechnung • Reise- und Spesenmanagement	X		
	• Personaldatenmanagement SAP ERP HCM – Self-Services • Personaladministration • Personalzeitwirtschaft • Reise und Spesenmanagement • Sprachkompetenzen • Mitarbeitergespräche/Zielbeurteilung (div. Systeme Word-, Excel basiert)		X	X
	• Fallführungstool (Eigenentwicklung auf Basis SAP ERP HCM & SAP BW)	X	X	

[3] https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/das-epa/stellenangebot.html

[4] https://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/das-ejpd/stellenangebot.html

[5] https://www.ar.admin.ch/de/ueber-armasuisse/armasuisse-als-arbeitgeber.html

		für		
HR-Prozess	**Systemunterstützung durch System**	**HR**	**VG**	**MA**
Entwickeln	• Lernmanagementsystem Globalteach • Diverse Autorenumgebungen für E-Learning Content Erstellung wie z. B. SAP Enable Now, Storyline, Articulate • Time2Learn (Berufliche Grundbildung)	X		X
Beenden	• Personaldatenmanagement SAP ERP HCM – Self-Services • Personaladministration • Microsoft Office	X	X	X
Kommunikation	• Adobe CMS für Internet und Intranet • Adobe Indesign	X	X	X
Controlling	• Personaldatenmanagement SAP ERP HCM Reporting • SAP Business Warehouse BI/BO	X	X	
Marketing	• Microsoft Office • Adobe CMS für Internet und Intranet • Adobe InDesign	X		
Administration	• Personaldatenmanagement SAP ERP HCM • Microsoft Office • SPiD Prozessunterstützung für DLZ Pers EFD	X		

2.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die aktuell in der Bundesverwaltung eingesetzten Informatiksysteme zur Unterstützung der Supportprozesse in den Bereichen Finanzen, Beschaffung/Logistik, Immobilien und Personal (ERP-Systeme) werden nur noch bis Ende 2025 vom Lieferanten SAP unterstützt. Die Firma setzt in der neuen Softwaregeneration auf moderne Technologien wie Echtzeitverarbeitung und Cloud-Lösungen. Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 28. Juni 2017 entschieden, dass die neue SAP-Softwaregeneration auch künftig als Kernsystem für die Supportprozesse eingesetzt werden soll.

Mit dem Programm «SUPERB» werden die Informatiksysteme zur Unterstützung der Supportprozesse modernisiert und die zivilen SAP-Systeme auf die neuen Technologieplattformen von SAP umgestellt. Zudem werden die Schnittstellen zu den verbundenen IKT-Anwendungen standardisiert.

Damit setzt SUPERB den technologischen Generationenwechsel von SAP um und trägt zur Harmonisierung, Standardisierung und Digitalisierung von Supportprozessen in der Bundesverwaltung bei.

Die Kosten des Programms «SUPERB» für die Jahre 2020-2027 inkl. der «ERP Systeme V/ar» werden aktuell auf rund 780 Millionen Franken veranschlagt. Dies umfasst jedoch das gesamte Programm und nicht nur die Digitalisierung des HR («Cluster Personal»).

Innerhalb des Clusters Personal verfolgt «SUPERB» die folgenden Ziele:

- Effiziente Unterstützung von Vorgesetzten, Mitarbeitenden, HR und Bewerbenden in den HR-Prozessen.
- Harmonisierte, digitalisierte und standardisierte HR-Prozesse für die ganze Bundesverwaltung.
- Ein HR-System als HR-Quellsystem für die ganze Bundesverwaltung.
- Ablösung verschiedener Insellösungen.
- Interne und externe Wahrnehmung als moderner Arbeitgeber.
- Einsatz von HR-Cloud-Lösungen.
- Der aktuellen technologischen Entwicklung folgen.

Der angestrebte Nutzen des Programms wird wie folgt beschrieben:

- Die besten Mitarbeitenden gewinnen, auswählen und einstellen – sowie führen und halten.
- Rasche und hohe Produktivität für (neue) Mitarbeitende und Vorgesetzte.
- Leistungsziele definieren und Mitarbeitende im Dialog zu Topleistungen führen.
- Personalveränderungen und -bedarf früh erkennen und planen.
- Talente mit Laufbahnplanung und Entwicklung fördern.
- Optimaler Mix zwischen Schulungsmassnahmen und -medien umsetzen.
- Vernetztes Arbeiten durch neue Technologien ermöglichen.

In der Konzeptphase wurden bis Ende 2019 die Prozesslandkarten der Supportprozesse Finanzen, Personal, Beschaffung, Immobilien und Logistik designt und aufeinander angestimmt. Im darauffolgenden Schritt wurden und werden die einzelnen Supportprozesse erarbeitet. Parallel dazu wurden verschiedene Prototypsysteme aufgebaut, um sogenannte Proof of Concept (PoC) durchzuführen. Dabei wird überprüft, ob mit den neuen mit S/4HANA ausgelieferten Systemkomponenten die designten Supportprozesse abgebildet werden können.

Der Abschluss des Programms ist nach aktueller Planung per Ende 2026 vorgesehen.

Mit erster Priorität werden Lösungen eingeführt in den Bereichen Personalgewinnung/Bewerbungsprozess, Learning, Zielvereinbarung und Kompetenzmanagement. Der Projektplan und die vorgesehenen Themen/Module lassen sich folgender Abbildung entnehmen:

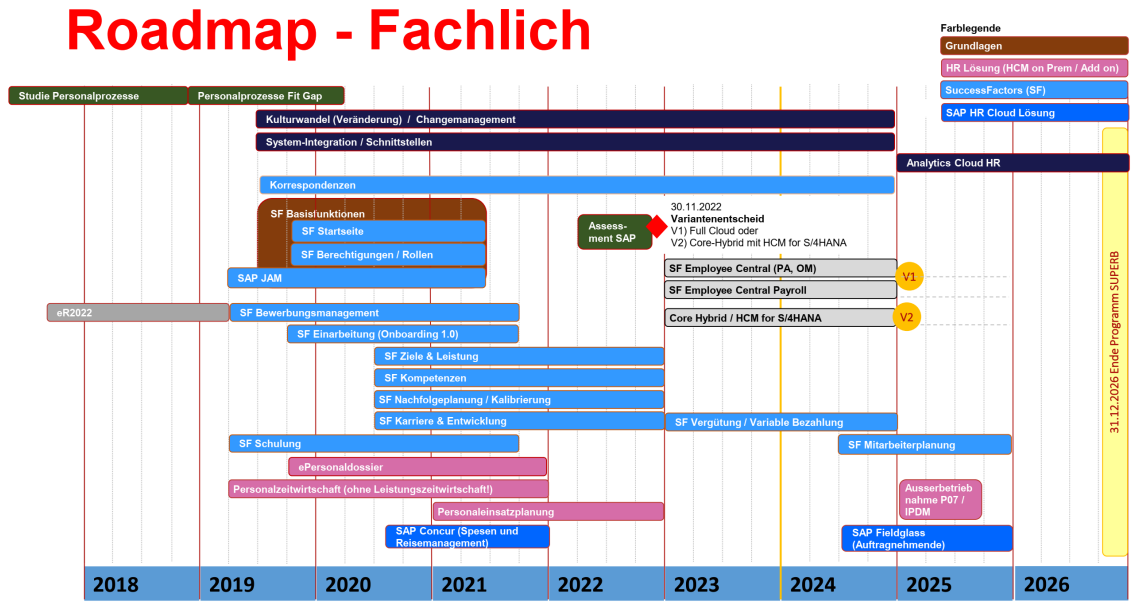


Abbildung 87: Projektplanung SUPERB, Cluster Personal Bundesverwaltung

Hervorzuheben ist, dass die Bundesverwaltung sich bereits dazu entschieden hat, bei HR-Daten zukünftig eine Cloud-Strategie zu verfolgen. Dies wurde auch aus der Perspektive des Datenschutzes geprüft und freigegeben. Offen ist aktuell noch die Frage, ob die Variante «Full Cloud» oder eine kombinierte Variante «Core-Hybrid mit HCM for S/4HANA» umgesetzt wird.

Je nachdem wird ab 2023 die Einführung von SuccessFactors Employee Central vorangetrieben. Unabhängig des Programms SUPERB wird im kommenden Jahr ausserdem ein Tool zur Zeugnisgenerierung eingeführt (IWP AG). Dazu sind dezentral bereits verschiedene Lösungen im Einsatz und werden abgelöst.

2.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

2.8.1 Stärken

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- HR ist etabliert und organisatorisch gut verankert.
- Klare und solide personalrechtliche Grundlagen, gemeinsame rechtliche Rahmenbedingungen aller HR-Akteure und dadurch viele definierte Eckwerte.
- Einbindung der Sozialpartner.
- Gute IT-Unterstützung mit attraktiver Perspektive unter Berücksichtigung des laufenden Programmes SUPERB.

2.8.2 Verbesserungspotenziale

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Durch die Umsetzung der Personalstrategie und das Voranschreiten der Digitalisierung wird es erhebliche Veränderungen bei den HR-Rollen geben und ein Kompetenzaufbau und -ausbau bei den HR-Verantwortlichen wird angezeigt sein.
- HR liefert aktuell noch zu wenig innovative Lösungen. Die HR-Kultur ist zu wenig auf Innovationen ausgerichtet.
- HR Shared Service Center noch nicht flächendeckend umgesetzt (lediglich in 3 von 7 Departementen). Effizienzsteigerungspotenziale deshalb noch ungenutzt.

2.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

Die wichtigsten Entwicklungsschritte fokussieren auf die beiden Kernthemen der Personalstrategie: Digitalisierung und Kompetenzen.

Prägend für die Entwicklung des HR in den nächsten Jahren ist in erster Linie das Programm SUPERB. Die Digitalisierung wird in viele Bereiche des HR einwirken und nicht nur die Systeme modernisieren, sondern auch Veränderungen bei Kultur, Arbeitsweise und Rollen des HR nach sich ziehen.

Vorausschauend auf diese Entwicklung möchte das EPA im Jahr 2021 ein Projekt zur Weiterentwicklung der HR-Rollen starten. Wie weit dieses Projekt gehen wird und was daraus resultieren soll, ist aktuell aber noch gänzlich offen.

2.9 Schlussbemerkungen

Die Bundesverwaltung ist eine ausgeprägt dezentrale Struktur, die nicht nur dadurch geprägt ist, dass es keinen «CEO» gibt, der/die als Einzelperson Entscheide für die ganze Bundesverwaltung treffen kann, sondern auch durch relativ ausgeprägte Entscheidungskompetenzen (und auch Autonomiebestrebungen) seitens der Bundesämter. Dies wirkt sich auch stark auf die HR-Arbeit aus und macht gemeinsame Lösungen entsprechend anspruchsvoll.

Es ist zu erwarten, dass gerade in diesem Thema der «Hebel» der Digitalisierung zur beschleunigten Entwicklung bei der Standardisierung und Harmonisierung von HR-Prozessen führen wird. Insofern ist zu erwarten, dass die HR-Organisation der Bundesverwaltung in den nächsten Jahren erheblichen Veränderungen unterworfen sein wird.

3 Kanton Basel-Landschaft

3.1 Organisation (Struktur)

Die Organisation des Kantons Basel-Landschaft gliedert sich in die 5 Direktionen (Bau- und Umweltschutzdirektion BUD, Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion BKSD, Finanz- und Kirchendirektion FKD, Sicherheitsdirektion DS, Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion VGD) sowie die Landeskanzlei und die Gerichte. Auf diesen dezentralen Ebenen findet sich jeweils eine HR-Einheit. Zusätzlich ist auf zentraler Ebene in der FKD das kantonale Personalamt (PA) als HR-Einheit angegliedert.

3.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt die Organisation des kantonalen Personalamts.

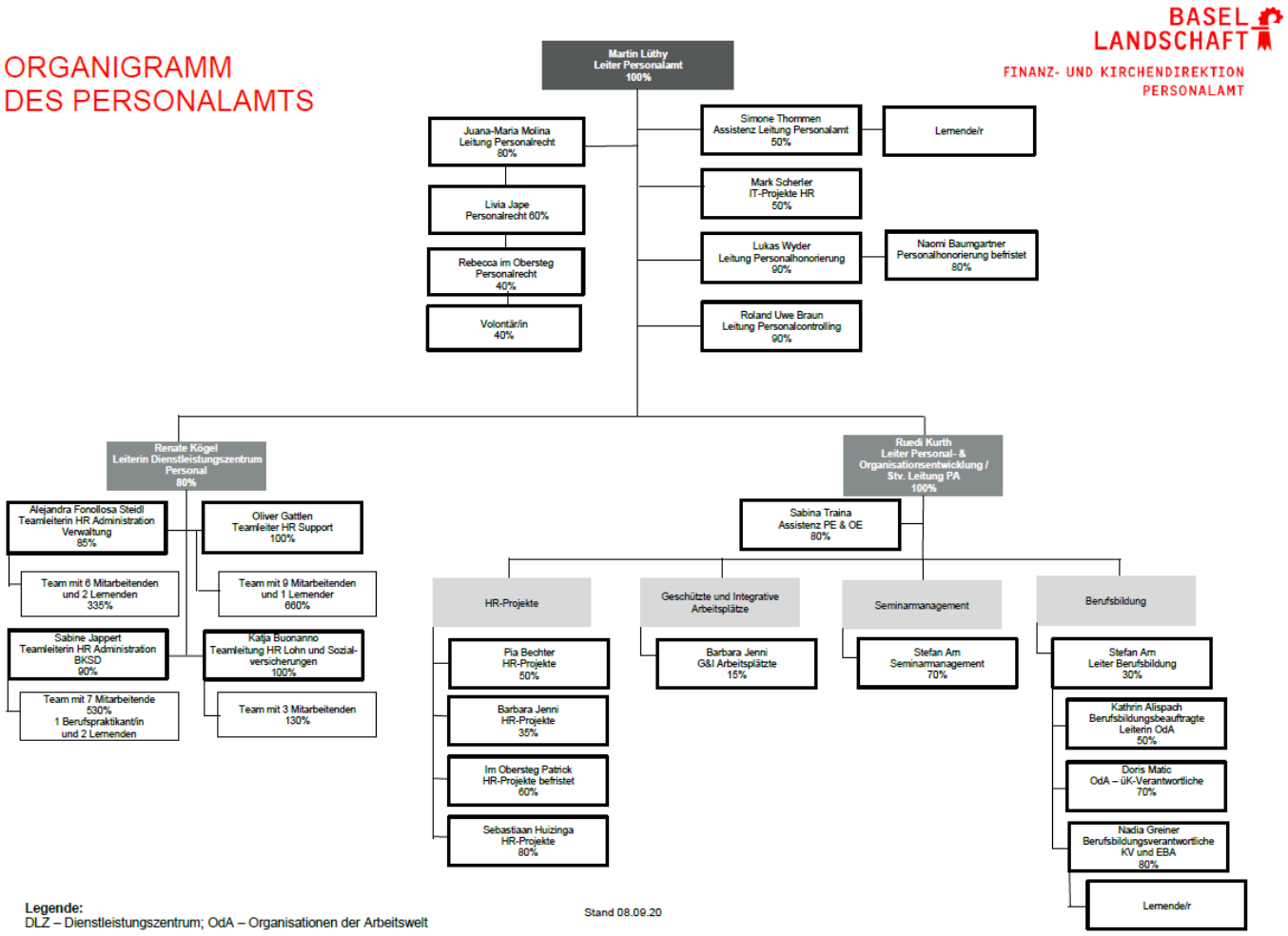


Abbildung 88: Organisation Personalamt Kt. BL

Das kantonale Personalamt gliedert sich neben der Leitung einerseits in fünf Fachbereiche (die gemeinsam als HR-Kompetenzzentrum bezeichnet werden) sowie in das Dienstleistungszentrum:

- HR-Kompetenzzentrum
- Fachbereich Personalcontrolling
- Fachbereich Personal- und Organisationsentwicklung
- Fachbereich Personalhonorierung

- Fachbereich Personalrecht
- Fachbereich IT-Projekte HR
- Dienstleistungszentrum Personal (DLZ)

Bei den dezentralen HR-Organisationen (Direktionen/Gerichte/Landeskanzlei) findet sich jeweils eine Einheit, die intern als «HR-Beratung» bezeichnet wird, gegenüber aussen (Internet-Auftritt) mit den unterschiedlichen Bezeichnungen HR-Beratung, Abteilung Personal oder auch Human Resources auftreten. Die HR-Beratungen werden jeweils durch eine/einen HR-Business-Partner/in geleitet und umfasst neben dieser Leitungsstelle auch noch (je nach Grösse) Stellen von HR-Berater/innen sowie HR-Assistenzen.

3.1.2 Rahmenstruktur

Das kantonale Personalamt ist direkt dem Finanzdirektor unterstellt.

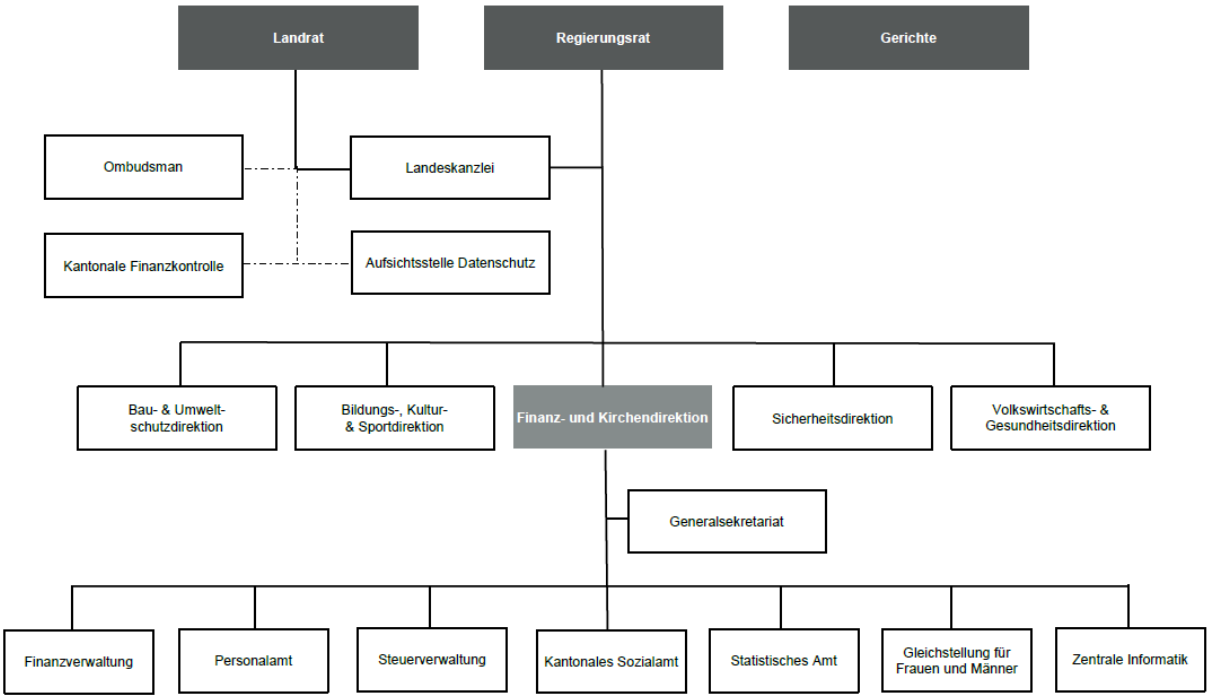


Abbildung 89: Rahmenstruktur Kt. BL und Eingliederung Personalamt in die FKD

Die dezentralen HR-Einheiten sind im Falle der Direktionen direkt dem/der Generalsekretär/in unterstellt, bei der Landeskanzlei der Landschreiberin und bei den Gerichten dem Gerichtspräsidenten des Kantonsgerichts.

3.1.3 Ressourcen

Das HR des Kantons BL verfügt über insgesamt 60 FTE (80 Headcount). Davon sind 34.15 FTE (47 Headcount) auf zentraler Ebene beim kantonalen Personalamt angesiedelt.

Bei ca. 7'000 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:117.

3.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung der Gesprächspartner liegt die Akzeptanz des HR durchschnittlich bei einem Wert von 4 bis 5 (auf einer Skala von 1 bis 6) und ist zwischen den Direktionen auch in etwa vergleichbar.

3.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Polizei verfügt über eine im HR angesiedelte Organisationseinheit des psychologischen Diensts. Damit verbunden sind 1 Headcount und 1 FTE, die aus den übrigen Zahlen im vorliegenden Bericht bereits herausgerechnet sind.

3.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Alle wesentlichen Leistungen werden intern erbracht.

3.2 Strategie/Politik

3.2.1 Grundsatzdokumente

Zu den wichtigsten Dokumenten gehören einerseits die gesetzlichen Grundlagen und darunter primär die Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (welche das Personalamt als eigenes Amt der FKD definiert), das Personalgesetz, das Dekret zum Personalgesetz, die Personalverordnung sowie verschiedene weitere themenspezifische Verordnungen.

Das Personalgesetz legt insbesondere die Kompetenz des Personalamtes fest, mit den Anstellungsbehörden direkt zu verkehren und gegenüber den dezentralen Personalstellen Weisungen zur Handhabung des Personalrechts zu erlassen.

Andererseits gibt es sogenannte Leistungsaufträge, von denen es jeweils einen gibt für die HR-Beratung, das HR-Kompetenzzentrum, das HR-Dienstleistungszentrum sowie die Leitung des Personalamts. Diese definieren die wichtigsten Aufgaben dieser verschiedenen HR-Einheiten.

3.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die Personalpolitik stellt einen Abschnitt des Personalgesetzes dar. Sie gibt vor, dass der Kt. BL ein Arbeitgeber mit einheitlichen personalrechtlichen Anstellungsbedingungen ist, definiert die wichtigsten Grundsätze der Personalpolitik und beinhaltet sehr globale Aussagen zur Rolle des Personalamts, der dezentralen Personaleinheiten sowie der Vorgesetzten und Mitarbeitenden selber.

Eine HR-Strategie existiert bisher nicht in expliziter Form. Im Rahmen eines laufenden Projekts zur Neuorganisation des HR wird eine solche erarbeitet.

3.2.3 HR-Leitbild/Vision

Ein Leitbild oder eine Vision zur HR-Arbeit existiert bisher nicht in expliziter Form. Im Rahmen eines laufenden Projekts zur Neuorganisation des HR werden diese aber erarbeitet.

3.3 Governance

3.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die Leitung des Personalamts ist vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung der FKD. Sie hat ausserdem Einsitz (ohne Stimmrecht) in die Personalkommission des Landrats. Bei Bedarf nimmt sie ausserdem Teil an Sitzungen der Generalsekretärenkonferenz.

Die direktionalen HR-Beratungen sind unterschiedlich in die Leitungsgremien der Direktionen miteinbezogen. Dies geht von einem themenbezogenen Einsitz mit oder ohne Stimmrecht bis hin zu gar keinem Einsitz. Die Direktionen sind diesbezüglich autonom.

3.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Top down sind für die Führung des HR vorrangig die Regierungsratsbeschlüsse von Bedeutung. Sie definieren insbesondere, für welche wesentlichen HR-Projekte wie viele Ressourcen zur Verfügung zu stellen sind. Ebenfalls top down nimmt zudem die Generalsekretärenkonferenz eine wichtige Führungsaufgabe wahr.

Die HR-interne Koordination erfolgt primär durch die HR-Konferenz. Diese tagt ca. 6 mal pro Jahr. Geleitet wird sie durch die Leitung des Personalamts. Alle 7 dezentralen HR-Einheiten sind vertreten. PA-seitig sind ausserdem die Stellvertretung des Leiters des Personalamts sowie die Leitung des Dienstleistungszentrum Personal fix Mitglied in diesem Gremium.

Die Führung der HR-Akteure erfolgt ausserdem durch die jeweiligen, den HR-Leitungen vorgesetzten Linienverantwortlichen (z. B. Generalsekretär/innen) oder Führungsgremien (z. B. Direktionsgeschäftsleitungen).

Dem Personalamt obliegt grundsätzlich gegenüber den dezentralen HR-Beratungen eine fachliche Führung (gestrichelte Unterstellung im Organigramm). Im Rahmen eines laufenden Projektes zur Neuorganisation des HR wurde eine direkte disziplinarische Unterstellung der HR-Beratungen beim Personalamt geprüft, letztlich aber aufgrund der fehlenden Anschlussfähigkeit an die geltenden und gelebten kantonalen Organisationsprinzipien verworfen.

3.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Zielsetzungen des Kantons insgesamt werden definiert in der Langfristplanung (rollender 10-Jahreshorizont) des Kantons, die Aufgaben- und Finanzplanung (sequenzieller 4-Jahreshorizont) sowie die diese konkretisierende Projektplanung, bei der neben der Ressourcenplanung auch inhaltliche/fachliche Zielsetzungen definiert werden.

Die Festlegung der eigentlichen HR-Ziele erfolgt über den MAG-Prozess, in den diese übergeordneten Ziele einfliessen. Bereits entschieden ist, dass künftig der MAG-Prozess nicht nur über die Hierarchie läuft, sondern dass auch das Personalamt den dezentralen HR-Beratungen MAG-Ziele vorgeben wird.

3.4 Rollen

3.4.1 HR-Geschäftsmodell

Das HR-Geschäftsmodell folgt dem Business-Partner-Modell von Dave Ulrich mit dem Dreiklang eines HR-Kompetenzzentrums (Personalamt), eines Dienstleistungszentrums (Personalamt) sowie der dezentralen HR-Beratung.

3.4.2 Rollen

Die folgenden Rollen finden sich innerhalb des HR:

- Leitung Personalamt
- HR-Kompetenzzentrum (bestehend aus den fünf Fachbereichen)
- HR-Dienstleistungszentrum
  Innerhalb des DLZ finden sich die folgenden drei Unterrollen
- HR-Support (für eher technische und applikationsbezogene Fragen)
- Lohnadministration
- Administration (für die generelle Personaladministration über den gesamten Mitarbeitenden-Lebenszyklus hinweg wie z. B. Verträge, Eintritt, Austritt, Treueprämien etc.)
- HR-Business-Partner
- HR-Berater/innen

Bei den dezentralen HR-Beratungen gibt es zusätzlich noch HR-Assistenzen. Diese stellen sicher, dass alle administrativen Aufgaben, welche nicht direktdurch das DLZ erledigt werden, in den HR-Beratungen sichergestellt werden können.

3.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der Rollen lassen sich grob aus den Bezeichnungen der Einheiten/Teams (vgl. Abschnitt 3.1.1 Detailstruktur) sowie der Rollen (vgl. Abschnitt 3.4.2 Rollen) ableiten. Die Aufgaben folgen dabei der klassischen Rollenteilung gemäss HR-Business Partner Modell.

In den dezentralen Einheiten obliegt den HR-Business-Partnern die personelle Führung der HR-Berater/innen sowie (wo vorhanden) der HR-Assistenzen. Während die HR-Business-Partner primär als strategische Partner der Direktionsleitung vorgesehen sind und ausserdem federführend zu den Themen Personalplanung, Budgetierung der Personalkosten und der Stellenplanung für die Direktion sind, ist die Arbeit der HR-Berater/innen stärker operativ ausgerichtet. Sie übernehmen die Federführung in der Personalgewinnung, -selektion und -einführung, der Personalentwicklung und -bildung, der Personalbegleitung und -beratung, dem Personaltransfer sowie bei Personalaustritten.

Auf der Ebene der einzelnen Stelleninhaber ist definiert, dass die HR-Business-Partner mindestens 75% ihrer Zeit reine Business-Partner-Aufgaben auszuüben haben und entsprechend mit maximal 25% weitere Aufgaben der HR-Beratung ausüben können.

3.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind vorhanden und auch grösstenteils aktuell. Bei Neubesetzungen werden diese jeweils geprüft und bei Bedarf aktualisiert.

Mittels der Stellenbeschreibungen werden insbesondere das Anforderungsprofil (Fachkompetenz, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz, Führungskompetenz), die Ziele der Stelle sowie die Hauptaufgaben definiert.

3.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lasen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	1.50	
HR-Business Partner/HR-Beratung	18.95	
HR-Kompetenzzentrum	11.70	
HR-Services/HR-Administration	27.85	davon 6.9 FTE als Teil der dezentralen HR-Beratungen (Rolle HR-Assistenz)
Weitere	0	
Total	**60**	

3.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Im Schnitt dürfte bei der Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung ein Wert von 4 (auf einer Skala von 1 bis 6) erreicht werden.

Sehr einheitlich erfolgt die Rollenwahrnehmung innerhalb des Personalamts. In den dezentralen Einheiten findet sich zwischen den HR-Business-Partnern eine höhere Einheitlichkeit, da diese einen intensiven Austausch über die Direktionen hinweg pflegen. Die grössten Unterschiede finden sich bei den HR-Berater/innen.

Es wird den Direktionen bewusst Handlungsspielraum gelassen, damit sich die Rollen an die spezifischen Gegebenheiten anpassen können.

3.5 Kunden

3.5.1 Kundengruppen

Als Kundengruppen wird primär zwischen Personen mit Führungsfunktion (Vorgesetzte) und Personen ohne Führungsfunktionen (Mitarbeitende) unterschieden.

Der Fokus des HR liegt auf den Vorgesetzten, da diese dazu befähigt werden sollen, ihren Job in der Personalführung wahrzunehmen.

3.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Erhebung der Kundenbedürfnisse wird über unterschiedliche Kanäle betrieben. Dem persönlichen Austausch zwischen HR-Beratungen und Linie kommt eine hohe Bedeutung zu. Systematisch werden die Kundenbedürfnisse aber auch über eine schriftliche HR-Kundenzufriedenheitsbefragung sowie eine Mitarbeitendenbefragung eingeholt.

3.5.3 Ansprechpartner

Gegenüber Mitarbeitenden werden ihre Vorgesetzten als «erste Ansprechperson zu sämtlichen Fragen» kommuniziert. Bei administrativen Fragen steht ihnen zusätzlich das Dienstleistungszentrum Personal (DLZ) zur Verfügung.

Vorgesetzten stehen die HR-Beratungen als direkte Ansprechpartner zur Seite.

3.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als sehr unterschiedlich bezeichnet, wird im Durchschnitt aber bei einem Wert von 4 verortet (auf einer Skala von 1 bis 6).

Die Gesprächspartner verorten einerseits je nach Direktion eine sehr grosse Bandbreite in der Kundenorientierung, sehen demgegenüber aber auch gewisse Grenzen gesetzt durch das Gesetz, welches viel steuert und es damit nicht möglich macht, immer auf Kundenwünsche einzugehen.

3.6 Leistungen

3.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der Kantonsverwaltung BL wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	Entwicklungsstand*
HR-Management	3 - 4
Personalplanung	5
Personalmarketing und -gewinnung	4
Personalbetreuung	5
Personalbeurteilung	5
Personalentlöhnung	5
Personal- und Organisationsentwicklung	3 - 4

Teilbereich (Forts.)	Entwicklungsstand*
Personaltrennung	4 - 5
Personaladministration	5
HR-IT	4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

3.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

3.7.1 Prozessdokumentation

In etwa zwei Drittel der Prozesse sind dokumentiert. Sehr gut dokumentiert sind die Prozesse primär im Dienstleistungszentrum, da es sich hierbei auch um gut standardisierbare und damit dokumentierbare Prozesse handelt. Im Kompetenzzentrum sind die Prozesse deutlich weniger standardisierbar und daher auch wenig dokumentiert.

Die Situation der Prozessdokumentation in den dezentralen HR-Beratungen ist auf Ebene des Personalamtes nicht bekannt.

Eine Übersicht zur gesamten HR-Prozesslandschaft existiert nicht. Für den Teil der DLZ-Prozesse ist ein Organisationshandbuch vorhanden.

3.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Das HR des Kanton BL attestiert dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 4 - 5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Dies bezieht sich allerdings lediglich auf jenen Teil der Prozesse, die auch tatsächlich dokumentiert sind.

3.7.3 IT-gestützte Prozesse

Folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf, die aktuell im Kanton BL im Einsatz stehen:

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Bewerbungsmanagement	Umantis
Eintritts- und Austrittsadministration	SAP
Lohnadministration	
Vertragserfassung	
Seminarmanagement inkl. Anmeldeverwaltung und Rechnungstellung	
Zeugniserstellung	swiss+
Zeitwirtschaft	Kombination aus SAP und Presento
Spesenadministration	Novo eXpense
Elektronisches Personaldossier	SAP
Unfall	Sunet+
Schuladministration (Personaleinsatz, Vertragsadmin. für Lehrpersonen)	schulNetz

3.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Der Kanton BL verfügt über eine Digitalisierungsstrategie «Digitale Verwaltung 2022». Dazu gibt es ein Umsetzungsprogramm für die Jahre 2018 bis 2022. Die Digitalisierung der Führungs- und Supportprozesse (und damit auch der HR-Prozesse) ist eine von drei zentralen Stossrichtungen. Für die HR-Organisation sind insbesondere die folgenden angestrebten Ergebnisse von Bedeutung:

- 75% der verwaltungsinternen Anträge und Meldungen wurden durch elektronische Formulare mit Workflows ersetzt (oder abgeschafft).
- Die Mitarbeitenden erhalten soweit gesetzlich zulässig sämtliche Korrespondenz und Unterlagen der Verwaltung auf elektronischem Weg.
- Mitarbeitende können neben Mail auch weitere Kommunikationsdienste wie Instant Messaging, Gruppen-Chats, Web Conferencing und Desktop-Sharing im Geschäftsalltag einsetzen.
- Die Kommunikationsdienste der Verwaltung können ortsunabhängig, d. h. mobil, genutzt werden (inkl. Telefonie).

Die wichtigsten für die kommenden Jahre geplanten HR-IT-Vorhaben sind die folgenden:

- Zeitwirtschaft: Überführung der noch mit Presento arbeitenden Einheiten auf SAP (läuft bereits).
- Optimierte Spesenlösung auf Basis des Systems Concur (Studie abgeschlossen).
- SuccessFactors für das Mitarbeitendengespräch für das Verwaltungspersonal, d. h. ohne Lehrpersonen (Einführung bevorstehend).
- Elektronischer Lohnausweis (statt wie bisher postalisch).
- Automatisierung von Ein- und Austrittsprozessen mittels Workflows: Geprüft wird hierzu ebenfalls SuccessFactors. Ein Entscheid ist noch ausstehend.

Die SAP-Systeme basieren aktuell auf einer On-Premise-Lösung. Die Möglichkeit einer Cloud-Lösung mittels SuccessFactors wird aktuell geprüft. Auf Seiten des Datenschutzes bestehen zurzeit noch Bedenken. Ein Entscheid steht im Jahr 2020 noch an.

3.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

3.8.1 Stärken

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Qualitativ hochwertiges Leistungsangebot im operativen Massengeschäft (HR-Administration) mit gut abgestimmten internen Prozessen im Dienstleistungszentrum Personal.
- Gut etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der HR-Beratung und der Linie.
- Gut ausgeprägte Kompetenzen in der HR-Organisation.
- Zukunftsfähige Grundstruktur des HR (HR-Geschäftsmodell).

3.8.2 Verbesserungspotenziale

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Schnittstellenproblematiken zwischen den verschiedenen HR-Akteuren und Rollen; Teilweise Unklarheiten bzgl. der Aufgabenzuständigkeiten.
- Unklarheiten zu Rolle und Kompetenzen der HR-Konferenz als Entscheidungsgremium.

- Unzureichendes direktionsübergreifendes Wissensmanagement.
- Zusammenarbeit teils sehr personenabhängig.
- Knappe Ressourcen für Projektarbeit.
- Mangelnde Zukunftsorientierung; Vorausschauender strategischer Charakter des HR noch verbesserungswürdig.
- Normative Grundlagen teils zu überarbeiten (z. B. HR-Strategie, Leitbild), da aktuelle bereits relativ alt, nicht aktiv gelebt oder zu wenig beim Regierungsrat verankert sind.
- Verwaltungsbedingt teilweise politische Übersteuerung und beschränkte Möglichkeiten, HR-seitig nach rein unternehmerischen Grundsätzen zu arbeiten.
- Verwaltungsbedingt relativ hohe Regulierungsdichte.
- HR-Kommunikation sollte zwischen den HR-Akteuren einheitlicher/besser abgestimmt sein.

3.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

Beim Kanton BL ist ein weitreichendes Projekt im Gang zur Neuorganisation des HR. Gewisse Fragen sind in diesem Rahmen bereits entschieden. So z. B., dass es eine starke fachtechnische Unterstellung der dezentralen HR-Beratungen gegenüber dem Personalamt geben soll. Damit einhergehend sind künftig weitergehende Kompetenzen des Personalamts, so zum Beispiel, dass das Personalamt den HR-Beratungen MAG-Ziele setzen wird oder bei der Einstellung von HR-Business-Partnern mitbestimmt.

Die verfolgte Stossrichtung der Reorganisation sind eine Stärkung der HR-Organisation als Ganzes sowie des Personalamts, damit eine engere Anbindung der dezentralen HR-Beratungen an das Personalamt und eine bewusste Regelung der wesentlichen Themen erfolgen kann.

Es wird erwartet, dass sich verschiedene weitere Entwicklungsschritte und Themen aus diesem HR-Organisationsprojekt ergeben werden. Weitere Themen, die in den nächsten Jahren angegangen werden sollen, stellen Talent Management und Nachfolgeplanung sowie HR-Reporting dar.

3.9 Schlussbemerkungen

Der Kanton Basel-Landschaft betrachtet die HR-Beratungen als eine noch relativ junge Organisationsform. Diese wurden in den Jahren 2013/2014 – im Zuge des Aufbaus des HR-Kompetenzzentrums und des DLZ – eingeführt. Davor waren die direktionalen HR-Einheiten vor allem administrativ als sogenannte Personaldienste tätig. In den letzten 6 - 7 Jahren wurden somit zahlreiche wertvolle Erfahrungen gemacht, die nun für einen nächsten Entwicklungsschritt genutzt werden können.

4 Kanton Bern

4.1 Organisation (Struktur)

Die Kantonsverwaltung Bern erfüllt eine Vielzahl unterschiedlichster Aufgaben im Dienst der Bürgerinnen und Bürger. Sie besteht aus zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten sowie der Finanzkontrolle. Zur Zentralverwaltung gehören die von den sieben Regierungsmitgliedern geleiteten Direktionen (Bau- und Verkehrsdirektion BVD, Bildungs- und Kulturdirektion BKD, Finanzdirektion FIN, Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion GSI, Direktion für Inneres und Justiz DIJ, Sicherheitsdirektion SID, Wirtschafts-, Energie- und Umweltdirektion WEU), die Staatskanzlei STA und die Justiz JUS. In diesen Einheiten befindet sich jeweils eigene HR-Organisationen. Zusätzlich ist auf zentraler Ebene in der FIN das kantonale Personalamt (PA) als HR-Einheit angegliedert.

4.1.1 Detailstruktur

Das PA ist das HR-Kompetenzzentrum des Kantons Bern und befasst sich mit den strategischen und politischen Aspekten des Personalmanagements. Zudem unterstützt es die Direktionen und die Staatskanzlei bei der Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden und stellt die Gehaltsauszahlungen sicher. Der Organisationsgrad der einzelnen HR im Kanton Bern ist unterschiedlich. Die Staatskanzlei, GSI, BKD, WEU und BVD unterhalten eine zentrale HR-Organisation. Eher dezentral organisiert sind die Direktionen SID, FIN und DIJ. Sehr viele Aufgaben wurden im PA zentralisiert.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Organisation des kantonalen Personalamts.

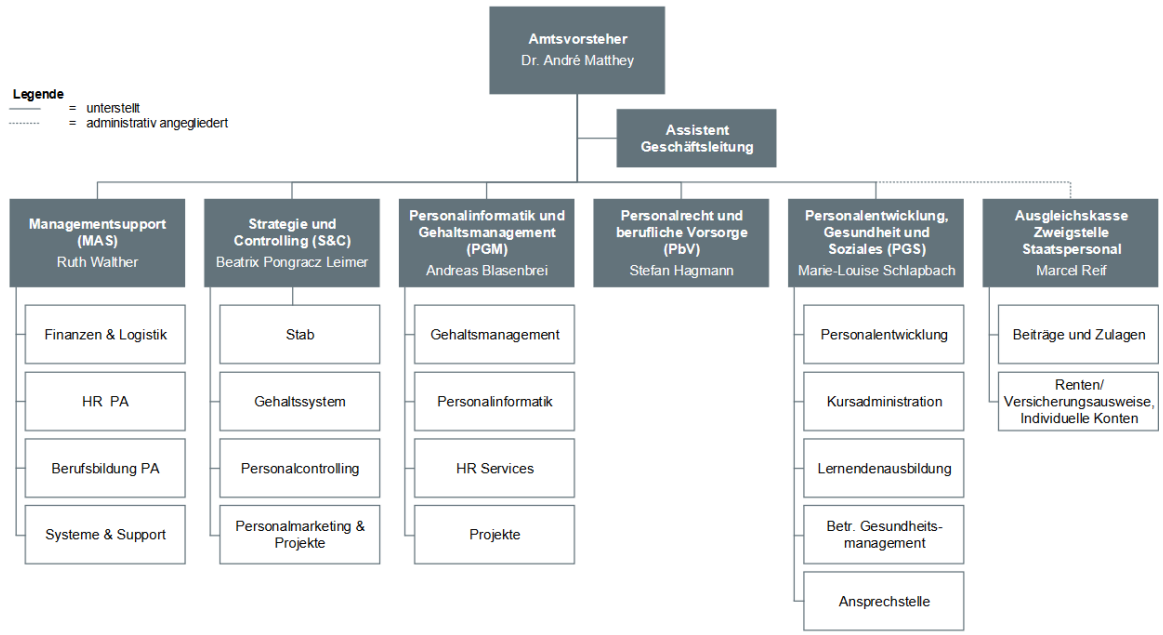


Abbildung 90: Organisation Personalamt Kanton BE

Das PA ist organisiert in fünf Abteilungen und in die Ausgleichskasse Zweigstelle Staatspersonal:

- Die Abteilung Managementsupport (MAS) nimmt die verschiedenen Querschnittsaufgaben des Amts wahr. Sie unterstützt dabei die Amtsleitung bei der Führung und Organisation. Zusätzlich ist sie verantwortlich für das Ressourcenmanagement des Personalamts einschliesslich Personal, Lernende, Finanzen, Systeme & Support. Ebenfalls wird der Fachsupport von E-Recruiting sowie des kantonalen Stellenmarkts (KSM) und Zeugnismanagementsystems (ZMS) sichergestellt.

- Die Abteilung Personalrecht und berufliche Vorsorge leitet und koordiniert die Rechtsetzungsprojekte, stellt die einheitliche Rechtsanwendung sicher, verfügt in vermögensrechtlichen Streitigkeiten, berät die Organisationseinheiten in personalrechtlichen Angelegenheiten und bietet Weiterbildungen im Personalrecht an. Sie bearbeitet und beurteilt vorsorgepolitische und vorsorgerechtliche Fragen aller Art (z. B. parlamentarische Vorstösse).
- Die Abteilung Strategie und Controlling (S&C) erarbeitet und koordiniert die Grundlagen der Personalpolitik des Grossen Rates und des Regierungsrates und entwickelt das Instrumentarium für die Umsetzung dieser Personalpolitik wie z. B. ein personalpolitisches Leitbild, das Gehaltssystem, die Arbeitszeitsysteme oder die Stellenbewirtschaftung. Sie unterstützt und berät die Direktionen und die Staatskanzlei beim Einsatz dieser Instrumente. Sie betreibt ein qualitatives und quantitatives Personalcontrolling und stellt damit die erforderlichen Daten für die Gestaltung der Personalpolitik zur Verfügung. Die Abteilung S&C setzt ebenfalls Personalmarketingmassnahmen um.
- Die Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales (PGS) unterstützt die Direktionen und die Staatskanzlei bei der Personal- und Kaderentwicklung, der Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur, der Betreuung und Begleitung des Personals in kritischen Phasen der beruflichen Laufbahn sowie der Gestaltung von gesundheitsverträglichen und sicheren Arbeitsbedingungen. Sie erarbeitet dazu die erforderlichen Konzepte, bietet zentrale Dienstleistungen wie Kurse und Beratung an und koordiniert die Lernendenausbildung.
- Die Abteilung Personalinformatik und Gehaltsmanagement (PGM) stellt die Gehaltsauszahlungen an das Kantonspersonal (Payroll), die Lehrkräfte und die angeschlossenen Betriebe sicher. Sie unterstützt und berät die Personal-Fachstellen bei der Personaladministration und beim Informatikeinsatz im Personalbereich. Die Abteilung PGM ist verantwortlich für den Betrieb und die Betreuung des Personalinformationssystems PERSISKA sowie der Personal-Informatiksysteme. In der Rolle der Projektauftraggeberin plant und leitet sie die Informatikvorhaben bzw. -projekte für den Personalbereich.
- Die Ausgleichskasse - Zweigstelle Staatspersonal (ZSP) bearbeitet für das Personal der kantonalen Verwaltung, für die Lehrkräfte und für staatsnahe Anstalten und Betriebe alle Fragen der Sozialversicherung (AHV/IV/EO/MSE und ALV). Sie sorgt für den Bezug der Beiträge und die Ausrichtung der Leistungen. Sie ist fachlich der Ausgleichskasse des Kantons Bern, disziplinarisch jedoch dem Personalamt unterstellt.

4.1.2 Rahmenstruktur

Das PA ist direkt der Finanzdirektorin unterstellt und in die folgende Rahmenstruktur eingegliedert. Die dezentralen HR-Einheiten in der Kantonsverwaltung sind im Falle der Direktionen in der Regel dem Generalsekretariat zugeordnet. Jede Direktion hat eine Personalleitung auf Direktionsstufe.

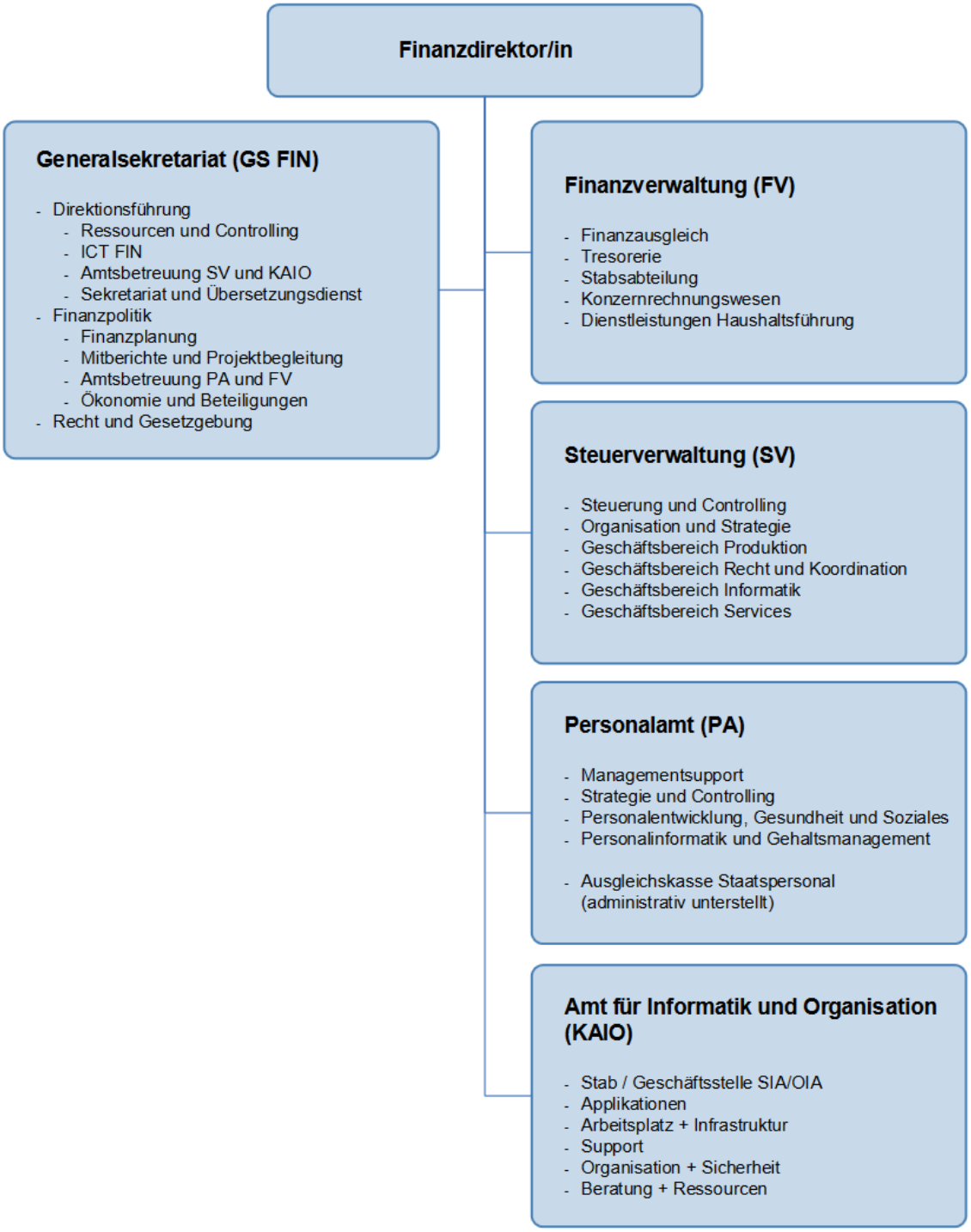


Abbildung 91: Rahmenstruktur Finanzdirektion FIN und Eingliederung Personalamt Kanton BE

4.1.3 Ressourcen

Das HR des Kantons BE verfügt insgesamt über 235 Personen mit Total 177.95 FTE. Davon sind 72 Personen bzw. 57.35 FTE auf zentraler Ebene im Kompetenzzentrum beim kantonalen Personalamt angesiedelt.

Bei aktuell 13'517 betreuten Mitarbeitenden (inkl. Lernende und Praktikanten) entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:76.

4.1.4 Status und Akzeptanz des HR

In der Personalbefragung von 2019 wird die Arbeit von HR umgerechnet insgesamt mit der Note 5 bewertet (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)). Auch die HR-Arbeit des PA wird nach Meinung des Leiters des PA positiv wahrgenommen. Die Kontakte vom PA bestehen oft zu Vorgesetzten und HR, deren Feedbacks in der Regel sehr wohlwollend und konstruktiv sind. Auf politischer Ebene wird die HR- Arbeit sehr geschätzt und ist zwischen den Direktionen vergleichbar.

4.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Primär handelt es sich im PA um das Thema Personalrecht und berufliche Vorsorge, Regierungsgeschäfte (beispielsweise bezogen auf Pensionskasse und Wahlgeschäfte) und Coaching bei Bewerbungen im Falle von Stellenaufhebungen, Trennungen. Diese Aufgaben entsprechen rund 2.5 FTE.

4.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Alle Leistungen im Rahmen des Kernauftrags HR werden intern erbracht.

4.2 Strategie/Politik

4.2.1 Grundsatzdokumente

Als zentrale Grundlagendokumente liegen dem Kanton Bern eine Personalstrategie (2020 bis 2023), Führungswerte (Leitlinien für den Führungsalltag), ein Verhaltenskodex (Erwartungen an die Mitarbeitenden) und ein Personalleitbild (Grundlagen der Zusammenarbeit) vor.

4.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Mit der «Personalstrategie Kanton Bern 2020 bis 2023» zeigt der Regierungsrat auf, wie er die Herausforderung während den nächsten vier Jahren angehen will. Der Kanton Bern will mit der Personalstrategie konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen bieten, Führung fordern und fördern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für aktuelle und künftige Anforderungen befähigen und Personalgewinnungs- und -bindungsmassnahmen ausbauen. Hierzu sind in der Strategie fünf zentrale personalpolitische Zielsetzungen definiert worden, welche mit gezielten Massnahmenpaketen erreicht werden sollen. Die Massnahmen sind ebenfalls in der Strategie festgehalten.

4.2.3 HR-Leitbild/Vision

Anstelle einer Vision orientiert sich der Kanton Bern an «Herausforderungen», welche mit der in der Strategie genannten Stossrichtungen bzw. Zielsetzungen angegangen werden sollen:

«Der Kanton Bern soll als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, dem es gelingt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den notwendigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen zu rekrutieren, zu halten und weiterzuentwickeln, um seine vielfältigen, einem meist steten Wandel unterliegenden Aufgaben in der geforderten Qualität zu erfüllen.»

Darauf basieren die unter 4.2.1und 4.2.2 genannten Dokumente.

4.3 Governance

4.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die oberste Führungsebene des Kantons Bern bildet die Regierung. Die Finanzdirektorin vertritt die Regierungsgeschäfte, die das PA vorbereitet. Mit der Finanzdirektorin hat der Leiter PA einmal pro

Monat ein Meeting (Heure Fixe). Zusätzlich erfolgt jeden Montag ein Zeitfenster mit dem Generalsekretär (Gerhard Engel). Der Austausch mit der Finanzdirektorin wird vom Leiter PA als sehr nah und konstruktiv bezeichnet.

Ein Austausch erfolgt zudem in der Amtsleiterkonferenz, bei der alle Amtsleitenden und deren Stellvertretenden vertreten sind (einmal pro Quartal und zwei Mal Klausur pro Jahr).

4.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Top down sind für die Führung des HR die Regierungsratsbeschlüsse von Bedeutung. Sie definieren HR-Initiativen und Projekte, die auszuführen sind und welche Ressourcen dazu zur Verfügung zu stellen sind. Ebenfalls top down nimmt die Generalsekretärenkonferenz (GSK) eine wichtige Führungsaufgabe wahr. Im Alltagsgeschäft läuft die Führung in der Regel über die Direktionen. Einzelne Aufgaben laufen auch über zentrale Vorgaben (z. B. Stellenausschreibungen). Die fachliche Führung von HR erfolgt in den Direktionen unterschiedlich: Teils ist die Führung sehr zentralisiert wie beispielsweise in der BKD oder dezentral wie beispielsweise bei der FIN (vor allem wegen der Grösse der Steuerverwaltung).

Die HR-interne Koordination erfolgt primär durch die Konferenz der Personalleiterinnen und Personalleiter (PeKo), welche das Bindeglied zu den Direktionen bildet. Sie findet monatlich statt und dauert in der Regel 2 bis 4 Stunden. Die PeKo wird durch das PA geleitet. Pro Direktion nimmt eine Personalleitung (PL) auf Direktionsstufe teil. Diese PL nehmen in der Direktion unterschiedliche Rollen wahr. Bei der BKD zum Beispiel leitet die PL das ganze HR der Direktion. Bei der SID hat die PL eine koordinative Funktion, die Amtsleitungen sind die Vorgesetzten für HR.

Die PeKo ist das zentrale Koordinationsgefäss für HR im Kanton Bern. Alle zentralen HR-Geschäfte werden in der PeKo besprochen und konsolidiert. Das PA bereitet die Geschäfte vor, bringt sie in die PeKo ein, konsolidiert die Geschäfte und führt sie danach mittels Finanzdirektorin in die Regierung über zur Beratung und Entscheidung.

4.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Festlegung der gesamtkantonalen HR-Ziele erfolgt primär im Rahmen der Erarbeitung der Personalstrategie. Bei gesamtkantonalen Anliegen und Zielsetzungen, die im PA vorbereitet werden, sind – nebst allfälligen Vorgaben des Regierungsrates – zwei Quellen zur Ausrichtung relevant: Dabei handelt es sich um die Bedürfnisse der Vorgesetzten, der Generalsekretäre (vor allem Themen, welche in der GSK diskutiert werden und aus mehreren Direktionen kommen) und der PeKo. Innerhalb der Direktionen und Ämter kommen die Anliegen zu einem grossen Teil über die PeKo zum PA oder über dezentrale HR-Stellen.

4.4 Rollen

4.4.1 HR-Geschäftsmodell

In der kantonalen Verwaltung wird ab 2023 in mehreren Etappen SAP eingeführt. Damit SAP unterstützte Prozesse eingeführt werden können, müssen sich die Verwaltungseinheiten an einem einheitlichen HR-Geschäftsmodell und an einheitlichen HR-Prozessen orientieren. Hierzu hat die GSK empfohlen, dass die Direktionen, die Staatskanzlei und die Justiz eine Zentralisierung auf Stufe Direktion, Staatskanzlei bzw. Justiz prüfen und ein HR-Geschäftsmodell einführen, wie es beispielsweise in der BKD angewendet wird (die Empfehlung der GSK wurde im November 2019 durch einen Regierungsbeschluss bestätigt). Dabei orientiert sich der Kanton Bern am HR-Geschäftsmodell von Dave Ulrich, das an die Bedürfnisse des Kantons angepasst wurde. Bereits ganz oder weitgehend umgesetzt ist das Modell bei STA, GSI, BKD, BVD, WEU, geplant bei DIJ. Noch offen ist die Entscheidung bei SID, FIN und JUS. Bei FIN wird auf Basis eines Piloten im Amt für Informatik und Organisation KAIO gearbeitet, um Erfahrungen zu sammeln. Das PA übernimmt dabei als Pilot die HR-Arbeit vom KAIO. Wenn es sich bewährt wird das PA mit Ausnahme der Steuerverwaltung für alle Ämter der FIN das HR übernehmen.

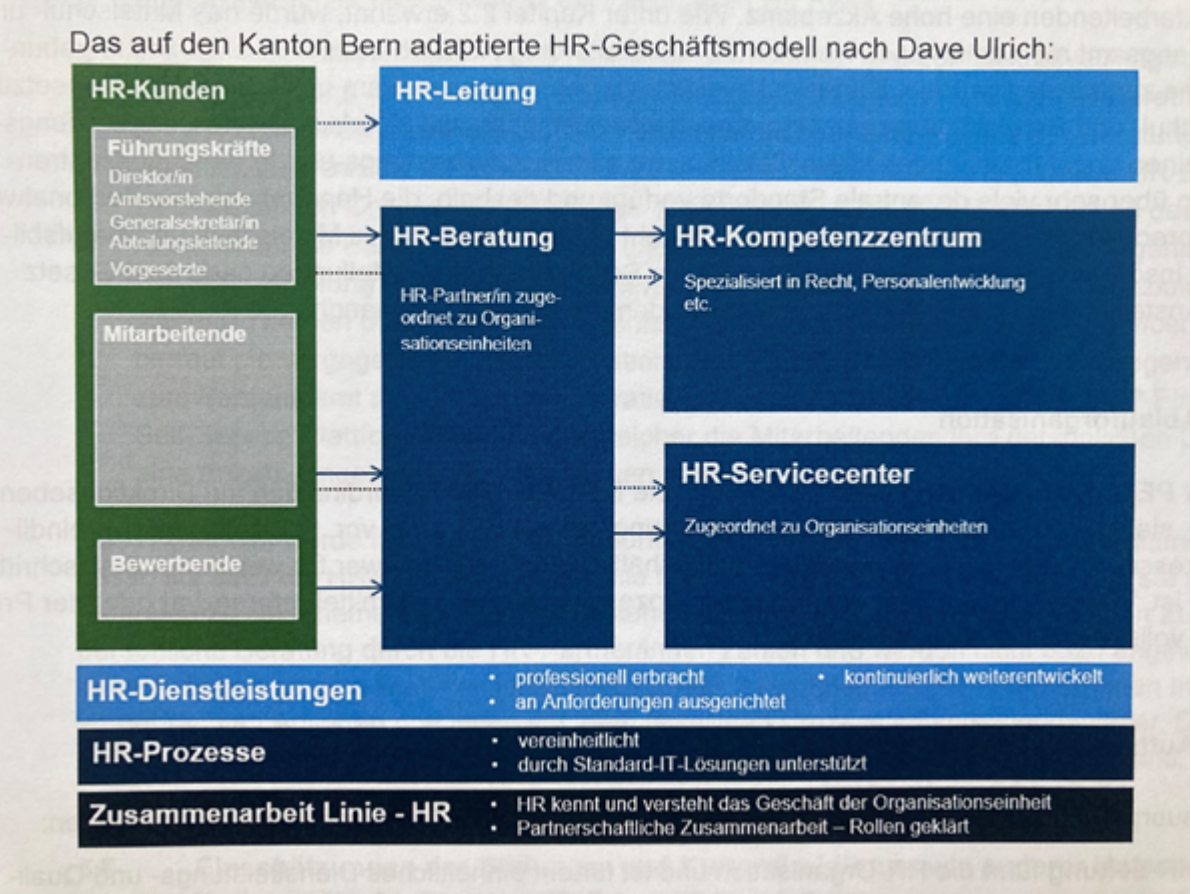


Abbildung 92: HR-Geschäftsmodell des Kantons Bern

4.4.2 Rollen

Diejenigen Direktionen und Ämter, welche nach dem neuen HR-Geschäftsmodell organisiert sind, nehmen die folgenden Rollen war, wobei es je nach Umsetzung des Modells gewisse Abweichungen geben kann.

- HR-Leitung: Führt die HR-Organisation der Staatskanzlei, der Direktionen und der Justiz. Die direkt unterstellten Personen sind die Leitung des HR-Beratungsteams, HR-Kompetenzzentrums und HR-Servicecenters. Sie ist verantwortlich für ein einheitliches Dienstleistungs- und Qualitätsniveau und sorgt für die strategisch adäquate Ausrichtung des HR. Sie ist ebenso die Ansprechperson für die Führungskräfte (Ebene Direktor/in, Generalsekretär/in, Amtsleiter/in). Sie ist Mitglied der PeKo und Bewertungskommission.
- HR-Beratung: Steht den Vorgesetzten und Mitarbeitenden zur Verfügung. Die Beratung ist auf das zu betreuende Amt ausgerichtet, d. h., der/die HR-Partner/in kennt die Geschäfte, Berufe und Bedürfnisse. Die notwendige Nähe wird durch regelmässige Präsenz vor Ort und Kontakte mit dem Leitungsgremium des Amtes erreicht. Der/die HR-Partner/in identifiziert Handlungsbedarf mit den Vorgesetzten und initiiert Massnahmen. Er/sie berät und unterstützt bei Rekrutierung, Eintritt, Gehaltsbestimmung, Personalentwicklung, Krankheit/Unfall, Austritt usw. und leitet auch vorgebrachte Anliegen weiter.
- HR-Kompetenzzentrum: Nimmt koordinierende Aufgaben wahr, die spezialisiertes Fachwissen voraussetzen (z. B. Berufsbildung, Controlling, Projekte) und unterstützt die HR-Partner/innen bei Fachfragen.
- HR-Servicecenter: Ist zuständig für alle administrativen HR-Aufgaben, nutzt und betreut die vorgegebenen HR-Applikationen, stellt in administrativen Belangen die Schnittstelle zum PA sicher, ist auf die zu betreuenden Ämter ausgerichtet (d. h., kennen Geschäft, Berufe

und Bedürfnisse), stellen jederzeit eine Stellvertretung sicher und können sich auf Themen oder Tools spezialisieren.

4.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben werden gemäss Rollenbeschrieb unter 4.4 wahrgenommen.

4.4.4 Stellenbeschreibungen

Im PA gibt es Stellenbeschreibungen für die eigenen Rollen. Einige Direktionen haben die Stellenbeschreibungen bereits aktualisiert und auf das neue HR-Geschäftsmodell ausgerichtet (z. B. WEU). Solche Stellenbeschreibungen enthalten beispielsweise die folgende Struktur: Ziele, Aufgaben (Führungsaufgaben, Sachaufgaben, Projekte, Mitarbeit in Ausschuss, Gremien und Arbeitsgruppen (vertritt, nimmt teil, leitet), Verantwortung, Unterstellung und Stellvertretung, Anforderungen (Ausbildung, Erfahrung, Schlüsselkompetenzen).

Die Stellenbeschreibungen in den Direktionen und Ämtern sind nicht zentral verfügbar.

4.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen in der Kantonsverwaltung lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung (inkl. Assistenz)	21.10	
HR-Business Partner/HR-Beratung	62.95	HR- Spezialist/in: 10.85 FTE HR-Beratung (Fachfrau, Fachmann): 52.1 FTE
HR-Kompetenzzentrum	57.35	entspricht Personalamt (PA), inkl. Lernende, Praktikanten
HR-Services/HR-Administration	36.55	
Weitere	0.00	
Total	**177.95**	

4.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Insgesamt entspricht die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung in der Kantonsverwaltung nach Einschätzung des Leiters PA einem Wert von 4 (auf einer Skala von 1 = individuell, sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition).

Die Rollen werden je nach Direktion unterschiedlich gelebt, zumal die Direktionen und Ämter unterschiedlich gross sind und auch die Umsetzung des HR-Geschäftsmodells auf unterschiedlichem Niveau liegt. Bei der BKD beispielsweise ist die Rollenausführung sehr einheitlich (HR-Leitung hat alle Rollen unter sich). Auch im HR bei Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt (SVSA) ist eine einheitliche Rollenwahrnehmung vorhanden (ist quasi ein Vorzeigeamt für HR). Im DIJ ist die Einheitlichkeit aufgrund einer starken Dezentralisierung weniger gegeben.

4.5 Kunden

4.5.1 Kundengruppen

Primäre Kunden fürs PA sind Vorgesetzte, HR und Mitarbeitende. Für HR sonst in den Direktionen und Ämtern sind es Vorgesetzte und Mitarbeitende.

4.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Erhebung der Kundenbedürfnisse erfolgt über unterschiedliche Kanäle: Beim PA werden die Bedürfnisse über die PeKo lokalisiert. Dem persönlichen Austausch zwischen HR-Beratungen und Linie kommt eine grosse Bedeutung zu. Systematisch werden die Kundenbedürfnisse auch über die regelmässig durchgeführte Mitarbeitendenbefragung des PA eingeholt.

4.5.3 Ansprechpartner

Ansprechpartner für die Mitarbeitenden und Führungskräfte sind in erster Linie die (vielfältigen) HR-Rollen in den Direktionen und Ämter. Im neuen HR-Geschäftsmodell des Kantons gibt es in Abhängigkeit der Organisationseinheit und des Themas klar definierte Ansprechkanäle und -personen über die Organisationsstruktur. Dies sind in der Regel HR-Services (für Mitarbeitende) sowie die HR-Beratung für die Führungskräfte. Auch die HR-Leitungen erfüllen auf ihrer jeweiligen Ebene eine wichtige Ansprechfunktion für die Führungskräfte (vor allem Amtsleitungen und Regierungsratsmitglied).

4.5.4 Kundenorientierung

Bevor eine Tätigkeit, ein Projekt im PA aufgebaut wird, werden immer die Bedürfnisse eingeholt, was insgesamt zur guten Note 5 führt (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)). Die Zufriedenheit in der Personalbefragung 2019 mit HR insgesamt war ebenfalls hoch (5), deshalb kann man generell in der Kantonsverwaltung von einer hohen Kundenorientierung bei der HR-Arbeit ausgehen.

4.6 Leistungen

4.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der Leitung PA für das Amt wie folgt eingeschätzt (auf einer Skala von 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau bis 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau). Dies unter Beachtung, dass je nach Direktion und Amt die Situation in der Kantonsverwaltung unterschiedlich ausfallen kann.

Teilbereich	Entwicklungsstand*	Bemerkungen
HR-Management	5	HR-Management (inkl. Strategie/Politik): 5, Kommunikation: 5, Sozialpartnerschaft: 5, Personalcontrolling: 4, HR-Prozessmanagement: 4.5
Personalplanung	3	
Personalmarketing und -gewinnung	4.5	
Personalbetreuung	5	inkl. Beratung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden
Personalbeurteilung	4	
Personalentlöhnung	4.5	Payroll: 6
Personal- und Organisationsentwicklung	5.5	gilt vor allem für PE, sehr positive Rückmeldung zu PE-Dienstleistungen, keine Rückmeldungen zu OE, da kein Angebot
Personaltrennung	4	
Personaladministration	5	

Teilbereich (Forts.)	Entwicklungsstand*	Bemerkungen
HR-IT	5	Persiska ist ein benutzerorientiertes, aber kein integriertes System; SAP wird aufgrund Spardruck bei IT umgesetzt, da die Eigenentwicklung Persiska teuer ist im Unterhalt. Vorgabe der Regierung bei SAP ist, sich an den Standard zu halten und keine Optionen anzustreben.

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

4.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

4.7.1 Prozessdokumentation

Abteilungsübergreifende Prozesse im PA sind dokumentiert und im Führungshandbuch abgebildet («QM Pilot», Flussdiagramme). Wenn Prozesse nur eine Abteilung betreffen, dann liegt die Verantwortung bei den Abteilungen. Dies führt zu unterschiedlicher Handhabung bzw. zu Dokumentationen, die nicht in einheitlicher Form vorhanden sind.

IT unterstützte Prozesse sind klar dokumentiert, insbesondere SAP-Prozesse. Der Stand der Prozessdokumentation in den dezentralen HR-Einheiten ausserhalb des PA ist nicht bekannt. Die SAP-Prozesse hingegen sind überall dokumentiert. Eine kantonsweite Übersicht zur gesamten HR-Prozesslandschaft existiert nicht.

4.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Prozesse, die regelmässig genutzt werden, sind gut dokumentiert, ebenso IT-unterstützte Prozesse und zukünftige SAP-Prozesse. Die Dokumentation nicht regelmässig genutzter Prozesse wird nicht angestrebt. Insgesamt Note 4 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)).

4.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf, die aktuell in der Kantonsverwaltung Bern im Einsatz stehen:

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Zeugnismanagement-System	ZMS, Eigenentwicklung BEDAG
Mitarbeiterbeurteilung (wird im Frühling 2021 als Pilot starten)	MAG+, Eigenentwicklung BEDAG
Bewerbungsgespräche (Interviewtool, eigene Drehbücher für Bewerbungsgespräch erstellbar, ausgerichtet am Kompetenzmodell des Kantons)	Eigenentwicklung BEDAG
Personaldaten (Mutationen Personen/Anstellungsdaten)	PERSISKA
eRecruiting	Umantis
Stellenausschreibungen	prospective
Kursadministration	Global Teach
Zeiterfassung	inova:time

4.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Rechtzeitiger Start von MAG+ sicherstellen. In drei Etappen wird SAP eingeführt:

- Etappe 1 ab 2023: Ablösung der Basisfunktionalitäten von PERSISKA und FIS (Finanzinformationssystem des Kantons Bern) durch SAP
- Etappe 2 ab 2025: Einführung zusätzlicher Funktionalitäten
- Etappe 3 ab 2027: weitere Zentralisierung von Dienstleistungen auf gesamtstaatlicher Ebene

Die folgende Abbildung zeigt die angestrebte Umsetzung der SAP gestützten HR-Prozesse.

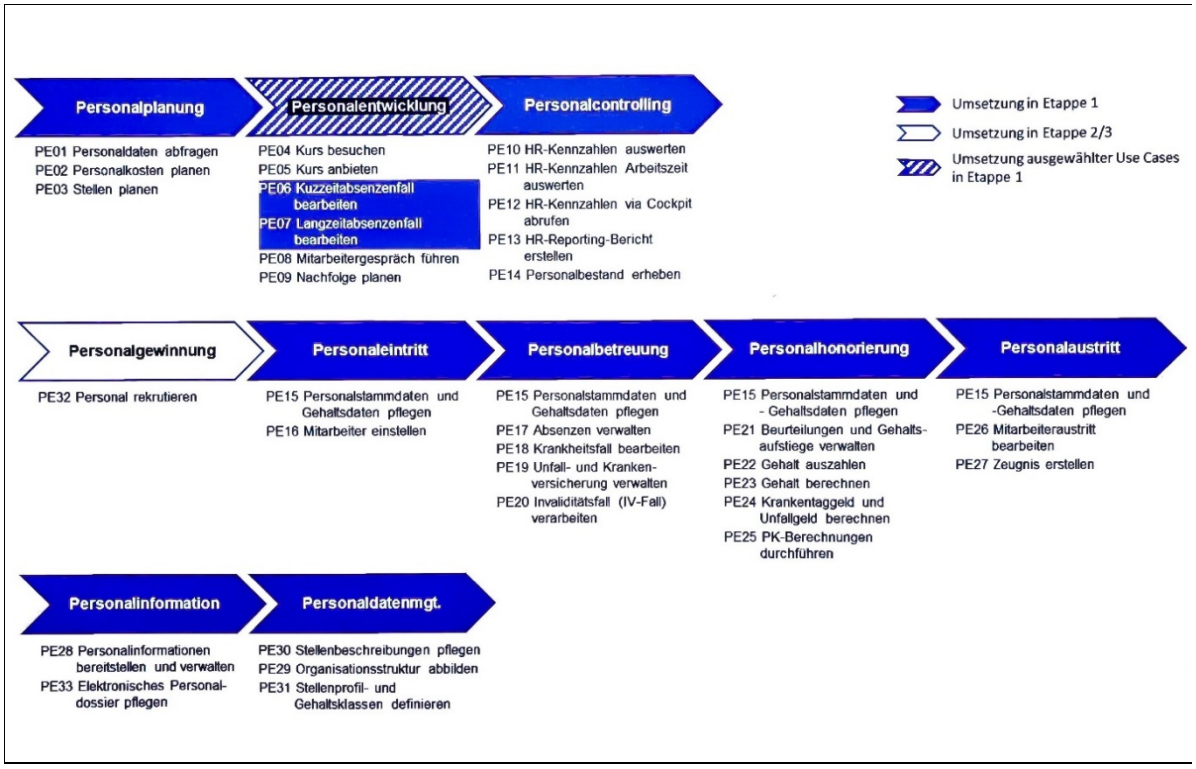


Abbildung 93: Umsetzung HR-Prozesse SAP im HR des Kantons Bern

4.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung des Leiters PA wieder, die auf einer kürzlich durchgeführten SWOT Analyse beruht. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

4.8.1 Stärken

Stärken

- Zusammenarbeit mit Sozialpartner
- PEKO als Koordinations- und Führungsgefäss
- Wichtige Themen sind bereits zentralisiert.
- Zentrales Kompetenzcenter
- Dezentrale vor Ort-Betreuung
- Gute Zusammenarbeit HR/PA
- Attraktive Aufgabenprofile
- Personalstrategie/Leitbild

Chancen

- ERP-Prozesse (Vereinheitlichung und Bündelung Prozesse über SAP) in einer dezentralen Organisationslandschaft
- Trend zu Standardisierung im Kanton beobachtbar
- Digitalisierung
- Entlastung Linie bei HR-Aufgaben
- Positive Erfahrungen zu Shared Service Centern in einzelnen Direktionen

4.8.2 Verbesserungspotenziale

Verbesserungspotenziale

- Heterogene Organisationsstruktur mit starker Dezentralisierung
- Gering gelebtes Konzerndenken
- ERP wird Verbesserungen bringen in der IT-Unterstützung.
- Teilweise fehlendes Mengengerüst spricht für weitere Zentralisierung und Harmonisierung (viele kleine Ämter).
- Fokus auf HR-Administration
- Zurzeit noch ungenügende HR-IT

Gefahren

- Spardruck im Kanton Bern
- Hohe Erwartungen an ERP-Projekt
- Lange Dauer des ERP-Projekts
- Steigende Komplexität in Prozessen und Strukturen
- Teilweise mangelnde Veränderungsbereitschaft in den Direktionen und Ämtern

4.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

- Das ERP-Projekt (SAP) vorantreiben gemäss Planung.
- Den Regierungsratsbeschluss vom November 2019 umsetzen, bei dem die Empfehlung abgegeben wurde, die HR-Organisation in den Direktionen analog dem Geschäftsmodell in der BKD aufzubauen. Das Personalamt wird im Hinblick auf die Etappe 3 der Einführung von SAP prüfen, welche Aufgaben bzw. Themenbereiche in Zukunft zusätzlich auf gesamtstaatlicher Ebene (d. h. im Personalamt) zentralisiert werden könnten.
- Das PA ist beauftragt, die entsprechenden Möglichkeiten in den Direktionen und der Justiz zu prüfen und die Ergebnisse umzusetzen.
- Erstellung der Dienstleistungszentren (vor allem im administrativen Bereich bzgl. HR-Reporting, Zeugnisse usw.).

4.9 Schlussbemerkungen

Keine

5 Post

5.1 Organisation (Struktur)

Wesentlich für das Verständnis der HR-Organisation der Post ist die Tatsache, dass das Unternehmen über sehr unterschiedliche Unternehmensbereiche verfügt, von den 7/24-operierenden Logistikbereichen für Briefe und Pakete mit über 30'000 Mitarbeitenden, über das Postnetz mit rund 1'000 Filialen und fast 6'000 Mitarbeitenden, zu Postauto mit seinen rund 2'000 Buschauffeuren, der PostFinance mit rund 3'500 Mitarbeitenden und den zentralen Konzerndiensten mit seinen rund 3'800 Mitarbeitenden. Über alles hat die Post rund 56'000 Mitarbeitende (40'000 FTE), davon in der Schweiz 49'000 (34'000 FTE).

Die Unternehmensbereiche PostNetz, PostMail, PostLogistics und Swiss Post Solutions sind Teil der Post CH AG, daneben gehören auch die PostAuto AG und die PostFinance AG als weitere rechtlich eigenständige Unternehmen zur Post.

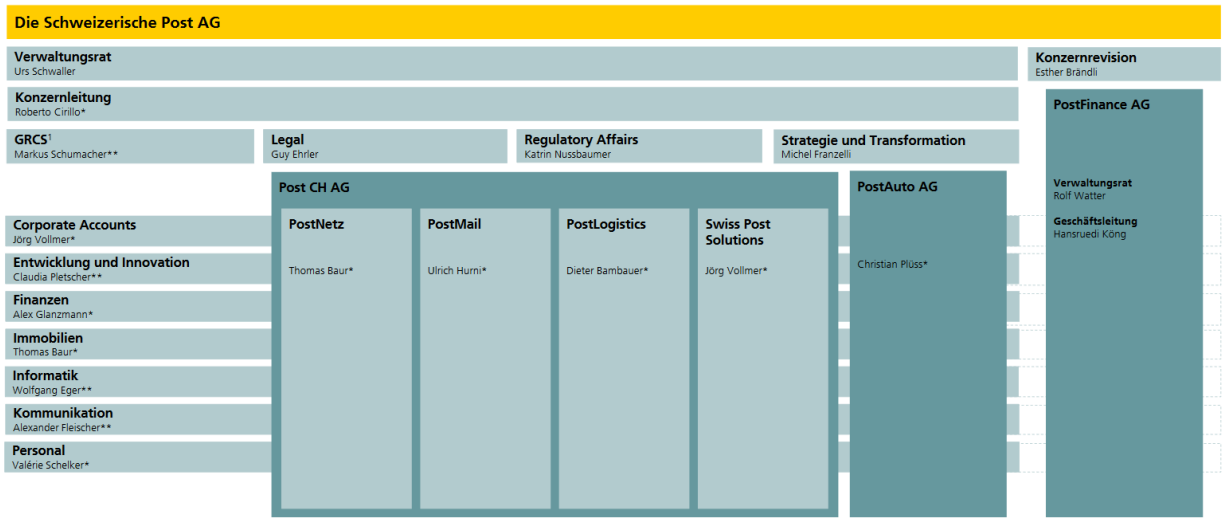


Abbildung 94: Organigramm Die Schweizerische Post AG

Die Post wird sich im Rahmen einer grossen Transformation 2021 neu organisieren und aufstellen. «Die Post will per 1. Januar 2021 ihre Konzernstruktur der strategischen Neuausrichtung anpassen. PostAuto, PostNetz, PostFinance und Swiss Post Solutions bleiben organisatorisch unverändert. Neu sollen die Logistik- und Kommunikationskompetenzen in den Bereichen «Logistik-Services» und «Kommunikations-Services» gebündelt werden. Die neue Konzernleitung wird sich ab 1. Januar 2021 demnach aus den Leitenden der Bereiche Logistik-Services, Kommunikations-Services, PostNetz, PostAuto, Swiss Post Solutions, Finanzen, Personal und dem Konzernleiter zusammensetzen. Der Leiter PostFinance behält seine Rolle als Beisitzer ohne Stimmrecht. Die Informatik erweitert ihr Aufgabenfeld im neuen Bereich IT/Technologie und soll per 1. Januar 2022 zu einer Konzernleitungsfunktion werden. Swiss Post Solutions soll sich unter dem Holdingdach der Schweizerischen Post AG künftig eigenständig weiterentwickeln können. Die Swiss Post Solutions AG bleibt bestehen. PostNetz wird in die neue, rechtlich eigenständige PostNetz AG überführt, damit die Post ihr Netz weiterentwickeln und für Drittpartner öffnen kann.»

5.1.1 Detailstruktur

Das HR der Post wurde in den letzten 4 Jahren zentralisiert und wird von Valerie Schelker als Leiterin Personal (CHRO) geführt. Die dezentrale HR-Bereiche wurden Ende 2016 zu einer zentralen HR (Funktionsbereich Personal) zusammengeführt.

Ab 2021 wird die HR-Organisation als Matrix organisiert sein: Auf der einen Seite mit den HR-Fachbereichen und dem Stab, auf der anderen Seite mit den HR-Geschäftspartnern (HRGP). Letztere vertreten die HR Bedürfnisse und Belange in den einzelnen Unternehmenseinheiten und haben

auch Einsitze und Mitspracherecht in den Bereichsleitungen. Sie berichten aber wie die Fachbereichsleiter an die Leiterin Personal. Zudem haben sie Einsitz in die Funktionsleitung Personal und vertreten hier direkt die Bedürfnisse und Belange der Bereichsleitungen.

Es gibt folgende 4 HR-Fachbereiche, plus einen Stab, mit folgenden Zuständigkeiten:

- P1 Entwicklung: Personal-/Führungs-/Organisations-Entwicklung
- P2 HR-Service-Delivery: Contact-Center für Führungskräfte, HR-Beratung, Rekrutierung
- P3 Personalmanagement: Anstellungsbedingungen, Sozialpartnerschaften, Versicherungen, Entlöhnung, Gesundheit & Soziales inkl. Case Management und Laufbahnberatung
- P4 Services: Service-Center Personal (SCP) als Ansprechpartner für MA, Personaladministration und HR-Servicemanagement, Projekte und Change-Requests
- PStrat HR-Strategie/Employer Branding: HR-Strategie, Governance, Personalumfrage, Strategische Personalplanung und HR-Marketing (intern und extern)

Das HR der Post funktioniert heute grundsätzlich nach dem Ticketing Prinzip. Der Linienvorgesetzte (oder Mitarbeitende) löst bei einer HR-bezogenen Anfrage/Problemstellung per Computer (Mail oder Portal) oder Telefon ein Ticket, worauf der 1st Level Support versucht, das Problem zu lösen. Wenn dies nicht geht, zieht er jemanden aus dem 2nd Level Support und bei Bedarf auch den 3rd Level Support hinzu. Auf die Organisation umgesetzt bedeutet dies: Das Contact-Center in P2 ist der 1st Level Support für Vorgesetzte, das SCP für die Mitarbeitenden. Die Vorgesetzten haben via HR-Berater zudem einen 2nd Level Support, die Fachbereiche P1 und P3 sind eigentliche 3rd Level Support Einheiten.

Der HR-Berater als 1st Level: Es gibt heute noch die 1:1 Zuordnung von HR-Beratern in P2/HR-Service Delivery zu den Linienchefs des oberen Managements in den BU, obwohl der Kontakt von Linie zu HR eigentlich über das Contact-Center erfolgen sollte. Das heisst: Zum Teil läuft die Kontaktaufnahme noch direkt von der Linie zu den HR-Beratern.

HRGPs: Die HR-Geschäftspartner (HRGP) und deren Organisation sind ebenfalls ausgewiesene HR-Fachleute. Diese sind in «ihre» Geschäftsbereiche eingebunden, berichten aber wie oben geschrieben an die CHRO. Sie führen kleine HRGP-Teams, die sie in Ihrer Rolle unterstützen. Bsp. in der Logistik ausschliesslich die Leitungen der Sortierzentren oder die Zusteller Organisation betreuen.

Ab 2021 gibt es 5 HRGP Organisationen in der Matrix:

- Logistik-Services Business
- Logistik Services Operation
- Kommunikations-Services (plus Funktionsbereiche und Stab)
- PostAuto
- PostNetz

Die Konzerngesellschaft PostFinance hat zudem eigene HR-Berater und HR-Entwickler, dies aus Compliance und anderen Gründen. Die PostFinance nutzt dementsprechend die zentralen Fachbereiche P1 und P2 nicht, nutzt aber die Services von P3 und P4.

5.1.2 Rahmenstruktur

HR ist bei der Post organisatorisch hoch angesiedelt. HR ist ein eigener Funktionsbereich in der Konzernleitung. Die Leiter der HR-Fachbereiche wie auch die HR-Geschäftspartner sind der Leiterin Personal, Valerie Schelker, in der oben dargelegten Matrix unterstellt.

5.1.3 Ressourcen

Die HR-Organisation (ohne Trainees, Lernende und der Lernenden-Betreuung) der Post in der Schweiz bestand Ende 2019 aus 341 FTE resp. ca. 400 HC. (Diese Zahl beinhaltet nicht die HR-Fachleute HR-Entwicklung und -Beratung der Post Finance AG).

Diese 341 FTE betreuen die 34‘000 FTE der Post in der Schweiz. HR-Quotient ist also 1:100. 2016 vor der Reorganisation und Zentralisierung des HR lag der HR-Quotient bei 1:80, da hatte jeder Geschäftsbereich noch sein eigenes HR.

5.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Die Post nutz für Feedback zur Service-Qualität das sogenannte Interne Net-Promotor-Score (INPS) Instrument

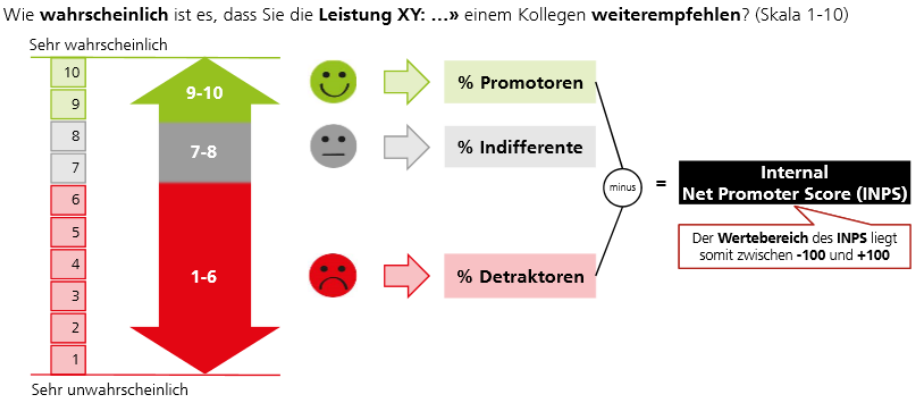


Abbildung 95: Net-Promotor-Score (INPS) Die Schweizerische Post AG

Der Zielwert für die Summe der gemessenen HR-Services lag im Jahr 2019 bei +46, der durchschnittlich erreichte Wert lag dann bei +48, mit weiter steigenden Tendenz. Aktuell gemessen werden: HR-Beratung, HR CC, SCP und Recruiting. Eine Ausweitung der Messung ist vorgesehen

5.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Die Lernenden-Betreuung (rund 60 FTE) sind von den oben genannten 341 FTE bereits abgezogen.

5.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Der Bau und Betrieb der HR-IT ist in den Funktionsbereich IT der Post outgesourct. Die entsprechenden Projekte werden von rund 7 HR-Projekt und Change Experten im Fachbereich P4 gemeinsam mit der IT der Post durchgeführt. Insbesondere die technischen Spezialisten des SAP HCM und des SuccessFactors-Cloud Services sind innerhalb der Post IT angesiedelt.

Abgesehen davon werden nur übliche HR-Dienstleistungen insbesondere im Bereich der Personal und Führungsentwicklung eingekauft. Der Eigenleistungsanteil bei der Post ist grundsätzlich sehr hoch.

5.2 Strategie/Politik

5.2.1 Grundsatzdokumente

HR-Strategie, HR-Politik, HR-Leitbild, HR-Vision: Es gibt alles. Oberste Grundlage ist die Personal-Politik und die Organisationsweisung Personal.

Über die Weisung regelt die Konzernleitung die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Funktionsbereichs Personal und die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen. Sie gibt Antworten auf Fragen wie: Was müssen die Business-Bereiche von HR beziehen? Welche Kompetenzen hat HR? Sie regelt generell personalrechtliche sowie konzernhoheitliche Aufgaben und Zuständigkeiten. Auf dieser Basis hat der Funktionsbereich Personal eine Organisationsrichtlinie Personal erstellt, welche Organisation und Struktur des Bereichs festlegt.

5.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die HR-Politik der Post leitet sich aus den Zielen des Bundesrates ab (https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/post/strategische-ziele.html) welche da lauten:

4 Personal- und vorsorgepolitische Ziele

Der Bundesrat erwartet von der Post Folgendes:

4.1 Die Post verfolgt eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik, bietet attraktive Anstellungsbedingungen, die ihre Konkurrenzfähigkeit sicherstellen, und engagiert sich mit geeigneten Massnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

4.2 Die Post schafft durch ihren Führungsstil, ihre Personalentwicklung und ihre Kommunikation beim Personal Vertrauen, bietet eine zeitgemässe berufliche Grundbildung an und fördert die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch nachhaltige Aus- und Weiterbildungsmassnahmen.

4.3 Die Post führt für die Post und die Postkonzerngesellschaften in der Schweiz Verhandlungen über den Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrags.

4.4 Die Post setzt sich im Gegenzug zu allfälligen ausserordentlichen Beiträgen an die Pensionskasse für einen massgeblichen Beitrag der Versicherten an die Finanzierung der Pensionskasse ein.

Die HR-Politik ist dabei an den Kernaufträgen/Prozessen des HR entlang definiert. Sie folgt dem Employee-Life-Cycle.

Die HR-Strategie leitet sich direkt aus der Konzern-Strategie ab. Sie hat die Schwerpunkte:

- Gestaltung von Organisation und Führung
- Verfügbarkeit der erforderlichen Mitarbeitenden
- Soziale und gesellschaftliche Verantwortung
- Auf Transformation und Bedarf ausgerichtete HR-Services

5.2.3 HR-Leitbild/Vision

Das HR-Leitbild und die HR-Vision entsprechen der Vision der Post.

https://www.post.ch/de/ueber-uns/portraet/die-strategie-der-post/strategie

Das HR-Leitbild/HR-Vision wird dabei nicht explizite kommuniziert, lässt sich aber wie folgt zusammenfassen:

Die auf Transformation ausgerichtete effektive und effiziente HR-Organisation «Personal» befähigt und begleitet – gemeinsam mit den Geschäfts- und Funktionsbereichen – die Organisationen, Führungskräfte und die Mitarbeitenden der Post zur erfolgreiche Umsetzung der Strategie «Post von morgen».

5.3 Governance

5.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist Teil der Konzernleitung. Die CHRO ist Teil der Konzernleitung Post. Durch die direkte Berichtslinie des HR an den CEO ist auch die Nähe des HR zum Verwaltungsrat sichergestellt.

https://www.post.ch/de/ueber-uns/portraet/konzernleitung-post

5.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Unterstellt sind sämtliche HR-Akteure (mit Ausnahme einiger HR-Fachleute bei der Postfinance) der CHRO. Steuerung und Koordination erfolgt über eine Matrix innerhalb der HR-Organisation. Siehe oben.

Die CHRO trifft sich mit den HR-Fachleitern und den HR-Geschäftspartnern, d. h. ihren Direktunterstellten, im 2-wöchentlichem Rhythmus in der Funktionsleitung Personal.

Die Funktionsleitung Personal setzt zur Behandlung operativer Themen ein weiteres Gremium ein, das Operational Board Personal (OBP) ein.

Auch die HR-Geschäftspartner und ihre Teams treffen sich regelmässig mit «ihren» zugewiesenen HR-Fachleuten aus den HR-Fachbereichen P1-P4 (= KAM für den spezifischen Geschäfts- u/o Funktionsbereich), um spezifische Themen zu diskutieren und zu entscheiden. Und auch die Fachbereiche haben regelmässige Meetings.

Es gibt zudem themenspezifische Meetings wie beispielsweise zum Projektportfoliomanagement, in welchem der Stand von Projekten und Change-Requests diskutiert/priorisiert werden.

5.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung der HR-Ziele erfolgt an den aus der Post-Strategie abgeleiteten strategischen HR-Massnahmen und an der spezifischen HR-Matrix. Die CHRO vereinbart mit ihren Direktunterstellten im Rahmen des Performance Managements/des Mitarbeitendengesprächs geschäfts- resp. fachbereichsbezogene Ziele, welche dann auf die nächste Führungsstufe runtergebrochen werden.

Die einzelnen Geschäftsbereiche nehmen via Zielabgleich mit der CHRO auf Konzernleitungsstufe Einfluss auf diese Ziele.

5.4 Rollen

5.4.1 HR-Geschäftsmodell

Das HR-Geschäftsmodell ergibt sich aus der speziellen HR-Matrix-Organisation der Post mit gleichberechtigten HR-Geschäftspartnern und Fachbereichsleitern, sowie dem Konzept des 1st, 2nd und 3rd Level Supports. Es gibt hoheitliche Push-Themen verbunden mit einem Pflichtbezug wie z. B. Lohnbänder, Sozialpartnerschaften etc. Daneben gibt es Pull-Themen wie Personalentwicklung, Learning-Management etc., wo die Linie die Nachfrage bestimmt. Die Prozesse sind alle entlang des Employee-Life-Cycle definiert.

5.4.2 Rollen

Die Post unterscheidet folgende Rollen:

- Leiterin HR
- Mitglieder der Funktionsleitung (Leiter der Fachbereiche P1-P4 und PStrat)
- Entwicklung
- HR-Service Delivery
- Personalmanagement
- Services
- Strategie
- HR-Geschäftspartner
- HR-Berater
- Key Account Manager
- Projektleiter

- Prozessowner, Prozessverantwortliche, Führungskräfte und Fachspezialisten (Mitarbeitende)
- HR-Marketing
- (Berufsbildung und Berufseinstieg) → *Hier nicht im Scope*
- Mitarbeitenden Entwicklung
- Führungsentwicklung
- Veränderungsmanagement & Arbeitswelt
- HR Contact Center
- Rekrutierung
- HR-Beratung
- Anstellungsbedingungen
- Sozialpartnerschaften
- Compensation
- Sozialversicherung
- Gesundheit und Soziales (inkl. Laufbahnberatung und Case-Management)
- HR-Projekte und -Servicemanagement
- Service-Center Personal

5.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der HR-Rollen orientieren sich an der HR-Matrix-Organisation und deren Gliederung in Fachbereiche und Geschäftspartner-Bereiche.

Die Aufgaben sind in einem umfangreichen Dokument beschrieben Richtlinie zur Zusammenarbeit («Unsere Zusammenarbeit bei P»)

In dieser Richtlinie sind u. a. beschrieben (nicht abschliessende Aufzählung):

- Zweck, Geltungsbereich, Governance
- Governance und Steuerung Funktionsbereich Personal
- HR-Strategie/HR – Leistungsversprechen
- La Raison d'être – Funktionale Führung P (OneHR)
- Übersicht Ablauforganisation OneHR
- Detail zur Ablauforganisation (HR-Geschäftsmodell)
- Push-/Pull-Aufträge
- HR-Teams
- Aufbauorganisation
- Fachbereiche im Kurzportrait
- HR-Geschäftspartner
- Prozess-/Servicemanagement und Business Development
- Prozesslandkarte
- Prozessfamilien – Prozessarten - Prozessrollen
- Regelungen & Einzelthemen in der Organisation
- Arbeitsformen, -mittel
- Expertentätigkeit

5.4.4 Stellenbeschreibungen

Es gibt nicht für jeden Mitarbeitenden von P eine aktuelle Stellenbeschreibung in der üblichen Form – die Post beschränkt sich möglichst auf generische Funktionsbeschreibungen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich die Arbeitsinhalte einer Person in der heutigen Zeit rasch ändern und Stellenbeschreibungen deswegen der Realität schnell/immer hinterherhinken. Ziel ist eine Stellenbeschreibung für die Führungskräfte auf der obersten Führungsstufe.

5.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen in der HR-Organisation der Post lassen sich nur schwerlich auf die definierten generischen HR-Rollen von Empiricon zuweisen. Es handelt sich daher um ungefähre Angaben und zeigen den Personalbestand/FTE auf Ende 2019.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass. Führt die HR-Organisation in personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht und ist strategische Ansprechperson in Bezug auf HR-Fragen für Geschäftsleitung	16	Führungskräfte direkt geführt von CHRO plus Führungskräfte von sehr grossen Bereichen 1 Level darunter, Assistenz, Fach-Assistenz und Management-Support.
HR-Business Partner/HR-Beratung Ist Ansprechperson und Unterstützung für die Linie bzgl. Umsetzung HR-Prozesse und Anwendung HR-Instrumente und setzt somit die HR-Ziele im Unternehmen um	113	HR-Geschäftspartner plus HR-Berater (inkl. Rekrutierungs-Center).
HR-Kompetenzzentren Entwickelt Fachkonzepte, HR-Instrumente und Know-how Träger für spezifische/vertiefte Fachfragen. Plant und führt HR-Projekte durch.	126	• HR-Strategie • HR-Marketing und Employer Branding • Personal- und Organisationsentwicklung (Mitarbeitenden Entwicklung, Führungsentwicklung, Veränderungsmanagement & Arbeitswelt) • Personalmanagement (Anstellungsbedingungen, Sozialpartnerschaften, Compensation, Sozialversicherung, Gesundheit und Soziales inkl. Laufbahnberatung und Case-Management) • HR-Projekte und -Servicemanagement
HR-Services/HR-Administration Kümmert sich um die Personal- und Saläradministration und pflegt die HR-Systeme (Mutationen).	86	Service Center Personal (SCP)
Total	**341**	ohne Berufsbildung & -Einstieg und HR-Beratung & PEOE PostFinance

5.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Die Qualität der Aufgaben-/Rollenwahrnehmung ist von HR-Einheit zu HR-Einheit sicher unterschiedlich. Grundsätzlich agieren die Rollen wie die Administration, Leitung, HR-Business Partner etc. gemäss ihren definierten Rollen, und dies machen sie sehr gut/wie definiert. Die Frage, die sich gemäss dem Interviewpartner hier stellt: Sind die Rollen zukunftsfähig definiert? Muss es Anpassungen in Organisation und Ablauf geben, welche zu einer noch höheren Effektivität und Effizienz der HR-Organisation führt?

Bezüglich der vollständigen Matrix ab 2021 muss die Praxis zeigen, wie sich das Konzept der HR-Geschäftspartner Matrix (HRGP in der Funktionsleitung) bewährt. Sie, die früher disziplinarisch den Fachbereichen im Bereich Personal disziplinarisch unterstellt waren und jetzt auf Augenhöhe in einer Matrix arbeiten.

5.5 Kunden

5.5.1 Kundengruppen

Die HR-Services arbeiten hauptsächlich mit den definierten Kundengruppen «Linienvorgesetzte resp. Management» und «Mitarbeitende». Hier gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, auf welche Weise sie sich an das HR wenden können oder vom HR angesprochen werden:

- Linienvorgesetzte: Contact Center (1st Level Support), HR-Geschäftspartner (Top Kader) HR-Beratung (Telefon oder Online) oder Online via das MSS (Management Self-Service Portal) oder Mail.
- Mitarbeitende über Service-Center Personal (Telefon oder Online).

Die Ansprache durch die HR erfolgt einerseits über das HR-Portal (inkl. zahlreicher Möglichkeiten für Self-Service Funktionen) anderseits via spezifische Kommunikation auf zwei Arten bzw. auch in deren Kombination:

- direkt via HR-CC oder HRB an die Vorgesetzten bzw. via SCP an die Mitarbeitenden.
- indirekt (Kaskade) via HR-Geschäftspartner an das Management eines Bereichs und in der Linie weiter bis zur Zielgruppe.

Weitere Kundengruppen sind u. a. die Geschäftsbereiche, die Sozialpartner, der Verwaltungsrat, der Eigner, Behörden und Versicherungen, externe Dienstleister etc.

5.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse der Kunden resp. deren Zufriedenheit mit der Unterstützung durch HR werden im Rahmen der Strategie- und Rahmenprozesse eingeholt oder über die Zufriedenheitsmessung INPS in Erfahrung gebracht.

Die Bedürfnisse der Kundengruppen werden jeweils auch im direkten Gespräch/im Arbeitsalltag eingeholt. Die Bedürfnisgerechtigkeit des HR wird zu einem wesentlichen Teil auch dadurch sichergestellt, dass HR jeweils Teil der Führungsgremien ist (Matrix). Dies gilt sowohl auf Ebene der Konzernleitung als auch bei den einzelnen Geschäftsleitungen, wo die HR-Geschäftspartner an den GL-Sitzungen der Geschäftsbereiche teilnehmen.

5.5.3 Ansprechpartner

Die Ansprechpartner in HR-Themen für die Vorgesetzten ist das HR Contact Center (HR-CC), für die Mitarbeiter das Service Center Personal (SCP), für die Geschäftsleitung der BUs sind es die HR-GPs. Für die Eigner, den VR und die KL die CHRO.

5.5.4 Kundenorientierung

Auf einer Skala von 1 bis 6:

Früher mit dezentraler Struktur 5 - 6: Heute liegt der Wert eher tiefer, dies weil unterschiedliche Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen (insbesondere dezentrale) bestanden. Dies sollte durch die erst kürzlich in einem zweiten Schritt erfolgte Einbindung der HR-Geschäftspartner in einer Matrix in die HR-Organisation möglich sein, ohne gleichzeitig den gewünschten, hohen Stand von Effizienz durch Standardisierung zu gefährden.

5.6 Leistungen

5.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird vom Interviewpartner der Post wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	Entwicklungsstand*
HR-Management	5
Personalplanung	3.5
Personalmarketing und -gewinnung	4
Personalbetreuung	5.5
Personalbeurteilung	4.5
Personalentlöhnung	6
Personal- und Organisationsentwicklung	4.5
Personaltrennung	3
Personaladministration	5.5
HR-IT • Automatisierungsgrad • Flexibilität/Kosten	 5.5 4

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

5.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

5.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse sind umfangreich und detailliert dokumentiert, nicht zuletzt wegen des hohen Automatisierungsgrades der HR-IT-Landschaft.

5.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Der Interviewpartner der Post attestiert dem Entwicklungsstand der HR- Prozessdokumentation einen Wert von 4.5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Dies weil zwar viel dokumentiert ist, die Pflege der Prozessdokumentation sehr aufwändig und daher mitunter nicht aktuell ist.

5.7.3 IT-gestützte Prozesse

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist bei der Post bereits sehr weit fortgeschritten. Das grundlegende Tool ist SAP HCM ergänzt um ein CRM-System sowie die Nutzung einer Cloud-basierten Talent-Management-Suite. Basis für die Interaktion für Linienvorgesetzte und Mitarbeitenden bietet eine Vielzahl von Self-Services (ESS/MSS) sowie strukturierte Prozessbeschreibungen und Anleitungen im Intranet. Sämtliche Informationen und Services sind zentral gebündelt und über das HR-Portal im Intranet (PostWeb) erreichbar.

5.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die Post plant insbesondere im Bereich Learning & Development ihre IT-Unterstützung weiter auszubauen. Zudem sind einige Prozesse wie das Pre- und Onboarding neuer MA zwar stark IT gestützt und geführt, jedoch sind die Prozesse mitunter nicht End-to-End vollständig digitalisiert, was zu ggf. vermeidbaren Medienbrüchen führt. Dies ist u. a. rechtlichen Bestimmungen als auch dem unterschiedlichen Digitalisierungsgrad der Mitarbeitenden der Post geschuldet.

5.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

5.8.1 Stärken

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Auf Effizienz getrieben: Die HR hat einen hohen Effizienz- und Standardisierungsgrad erreicht.
- Hochprofessionelle Abwicklung der HR-Prozesse.
- Hoher Automatisierungsgrad in der Personaladministration.
- Ausgeprägte Partner- und Kundenorientierung – trotz aller Bemühungen um Standardisierung.
- Treiber für innovative Arbeitsformen im Konzern.
- Pflege der Sozialpartnerschaft.
- Berufsbildung – Wahrnehmung sozialer Verantwortung.
- P33 – Sozialberatung /Laufbahnzentrum.

5.8.2 Verbesserungspotenziale

Als primäre Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte identifiziert:

- Flexibilität der Services und Kontaktpunkte ist eingeschränkt. Die unternehmerisch notwendige Modularität der Services für die einzelnen Bereich der Post kann/muss verbessert werden.
- Einfachheit & Kundenerlebnis
- Time-to-market mit HR-Produkten und Services.
- HR-Analytics
- Verbesserung der Rolle des HR als Enabler im Organisationsdesign, in der Unternehmensentwicklung etc.

5.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

Die geplanten Entwicklungsschritte knüpfen an die vorgenannten Verbesserungspotenziale an und liegen deshalb primär in den folgenden Bereichen:

- Die Matrix im HR zu einer «perfekten Matrix» machen.
- Den Beitrag von HR zur Unternehmenstransformation weiter stärken. Stichworte: Interne Mobilität, Diversität, strategisches Skills-Management und vermehrt datengestützte Entscheidungen.

5.9 Schlussbemerkungen

Die Post ist in den letzten Jahren sehr weit gegangen, was die HR-Zentralisierung und Standardisierung betrifft. Damit wurde die Effizienz und der Professionalisierungsgrad der HR-Prozesse deutlich verbessert und Kosten gespart. Die Post hat zudem für HR ein spannendes, aber auch komplexes Organisationsmodell erarbeitet, das die HR-Verantwortlichen der Geschäftsbereiche als Matrix disziplinarisch in die HR-Organisation miteinbindet. Damit wird sichergestellt, dass die Kundenorientierung/die Ausrichtung der HR-Leistungen auf die Geschäftsbereiche auf den obersten beiden Ebenen (Konzernleitung und CHRO-Führungsteam) thematisiert wird.

Die Kehrseite der Medaille dieses Weges der Zentralisierung und Standardisierung zeigt sich in den folgenden Konsequenzen:

- Der früher enge Kontakt der Linienvorgesetzten zu HR (zum «eigenen» HR-Business-Partner) ist einer gewissen Anonymisierung der HR-Dienstleistungen gewichen.
- Die Möglichkeiten, individuelle Lösungen bei HR-Problemen zu erarbeiten sind eingeschränkt.

Die Post prüft laufend, wie sie die optimale Balance von Standardisierung und Kunden-nähe erreicht und so die Kundenzufriedenheit/-nähe und die Effektivität der HR-Leistungen wieder verbessert werden können.

6 SBB

6.1 Organisation (Struktur)

Das zentrale HR gliedert sich bei der SBB in 8 Abteilungen (das sind Topkader & Konzernbereiche; Sourcing, Recruiting & Talents; HR-Beratung & Personalpolitik; Kultur & Leadership; Bildung; Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit & Soziales; Shared Service Center; HR-Strategie, Steuerung und Digitalisierung).

Daneben besteht für die drei Divisionen Personenverkehr, Immobilien, und Infrastruktur sowie für die Konzerngesellschaft SBB Cargo eine dezentrale HR-Organisation (P-HR, IM-HR, I-HR, G-HR), welche pro Division/Konzerngesellschaft aus einer Leitung HR sowie dieser direkt unterstellten HR-Businesspartnern besteht.

6.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt das Organigramm von HR SBB:

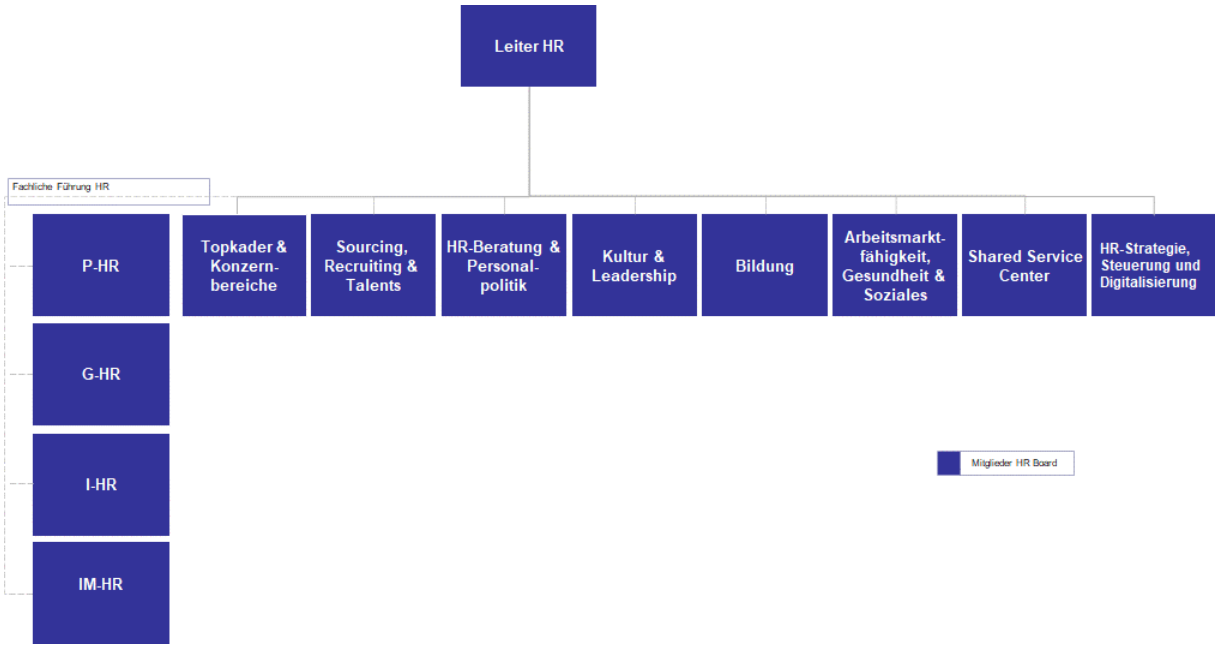


Abbildung 96: Organigramm HR SBB

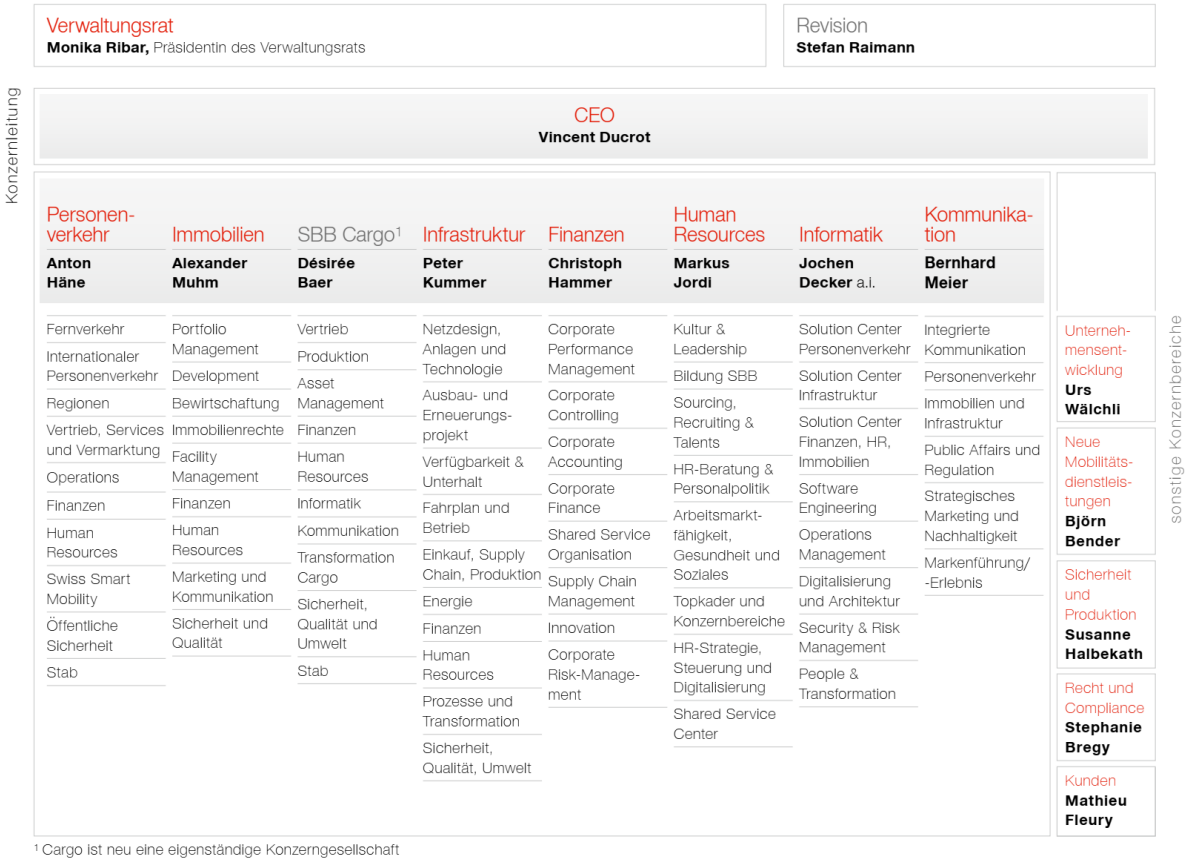
HR hat konzernweit die Fachführung für alle HR-Prozesse. Dies bedeutet in der konkreten Ausgestaltung, dass das zentrale HR sowohl fachlich als auch disziplinarisch dem Leiter HR unterstellt ist. Demgegenüber ist das dezentrale HR zwar fachlich dem Leiter HR, disziplinarisch jedoch den jeweiligen Leitungen der Division/Konzerngesellschaft unterstellt.

Das zentrale HR ist in 8 Abteilungen untergliedert. Diese bestehen jeweils aus verschiedenen Fachteams.

Die dezentralen HR-Organisationen für die Konzernbereiche Personenverkehr, Immobilien, Cargo und Infrastruktur weisen eine sehr homogene HR-Struktur auf. Sie bestehen pro Division/Konzerngesellschaft aus einer Leitung HR sowie den dieser direkt unterstellten HR-Businesspartnern.

6.1.2 Rahmenstruktur

HR SBB ist direkt dem CEO unterstellt. Der Leiter HR ist Mitglied der Konzernleitung. Er führt HR über das HR-Board, welches aus den Leitungen der einzelnen HR-Abteilungen sowie aus den Leitungen des dezentralen HR in den Divisionen/Konzerngesellschaft besteht.



[1] Cargo ist neu eine eigenständige Konzerngesellschaft

Abbildung 97: Rahmenstruktur HR SBB als Teil der Konzernleitung

6.1.3 Ressourcen

Das HR der SBB (SBB Stammhaus, d. h. HR der drei Divisionen Personenverkehr, Immobilien, und Infrastruktur ohne HR der Konzerngesellschaft SBB Cargo) verfügt über insgesamt 527.8 FTE in HR-Fachführung. Davon entfallen rund 500 FTE auf Mitarbeitende im zentralen HR des Konzerns, die übrigen FTE sind in den Divisionen angesiedelt.

Dort enthalten sind auch FTE für die Durchführung proprietärer Ausbildungen (z. B. Ausbildungen Lokführer/in, Zugverkehrsleiter/in, Kundenbegleiter/in) der SBB. Für die benchmarkfähige Berechnung des HR-Quotienten, welche die SBB jährlich durchführt, werden diese nicht berücksichtigt.

Nach dieser Berechnung beträgt der HR-Quotient bei ca. 28‘000 betreuten Mitarbeitenden 1:90.

6.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung des Gesprächspartners verfügt das HR über eine sehr hohe Akzeptanz und erhält hierzu einen Wert von 6 (auf einer Skala von 1 bis 6). Diese äussert sich beispielsweise darin, dass der Leiter HR-Mitglied der Konzernleitung sowie Stellvertreter des CEO ist. Auch im Verwaltungsrat der SBB ist der hohe Stellenwert des HR in Form eines Ausschusses zu Personalthemen (VRP) ersichtlich. Aus Sicht der Mitarbeitenden spielt das HR bei den Verhandlungen des GAV eine spürbare Rolle.

6.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Bestimmte HR-Funktionen ausserhalb des Kernauftrags des HR spielen bei der SBB aufgrund ihrer einzigartigen Stellung als Infrastruktur- und Transportunternehmen eine Rolle. Diese wurden für die Berechnung des HR-Quotienten (vgl. oben, 6.1.3 Ressourcen) bereits herausgerechnet. Dazu gehören insbesondere

- Trainees und Praktikanten
- Ausbildung für proprietäre Berufe
- Personalrestaurant (ausgelagert, aber Vertrag und Koordination bei HR SBB)
- Anyway (Integrationswerkstätte SBB)
- Internes Arbeitsmarktcenter (als Teil des “Contrat social” der SBB mit den Gewerkschaften)
- Tauglichkeitsprüfungen (hoheitliche Aufgabe) für sicherheitsrelevante Berufe, z. B. Lokführer

6.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Die medizinischen Abklärungen und Tauglichkeitsbeurteilungen wurden an einen externen Anbieter outgesourct. Der Umfang dieser Leistungen in FTE lässt sich nicht quantifizieren.

6.2 Strategie/Politik

6.2.1 Grundsatzdokumente

Die folgenden Grundsatzdokumente sind prägend für die HR-Organisation:

- HR-Strategie: basieret auf den Strategischen Zielen des Bundesrates für die SBB AG 2019–2022, auf dem Geschäftsauftrag HR sowie auf der Konzernstrategie und Konzernvision.
- Gesamtarbeitsvertrag: Auf diesen Gründen sich Weisungen zur detaillierten Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse.
- Organisationsreglement: regelt Kompetenzen, Verantwortungen und Budgetfreigaben in der SBB.

6.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die HR-Strategie besteht aus 5 strategischen Stossrichtungen:

Abbildung 98: Stossrichtungen der HR Strategie SBB

Aus diesen werden jeweils 10 Prioritäten pro Jahr (Top 10) abgeleitet, welche das konkrete Handlungsprogramm sowie daraus resultierende Zielsetzungen vorgeben.

6.2.3 HR-Leitbild/Vision

Der Geschäftsauftrag HR resultiert aus den Strategischen Zielen des Bundesrates für die SBB AG 2019–2022 und erfüllt die Funktion einer Vision für das HRM bei der SBB:

Human Resources (HR) steuert und begleitet die Transformation der SBB und stärkt die Führungs- und Leistungskultur und Kundenorientierung. HR fördert neue Formen der Zusammenarbeit und ermöglicht moderne Lernformen. Zudem stellt HR den Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht sicher und steuert die entsprechende Kompetenzentwicklung inkl. Digitalisierung und Diversität mit. Die Mitarbeitenden werden in ihrer Leistungs-, Veränderungs- und Arbeitsmarktfähigkeit unterstützt. Mit einer kreativen, dynamischen Arbeitsumgebung und attraktiven Arbeitszeitmodellen sorgt HR für eine gute Reputation als Arbeitgeberin und begeistert interne Talente. Der Dialog mit den Sozialpartnern wird von HR konstruktiv gepflegt. SBB HR

- stellt den Führungskräften für ihre Anliegen kompetente Partner zur Verfügung.
- bündelt Expertenwissen und Beratung in den Solution Center.
- fasst die operativen und standardisierten HR-Prozesse im HR Shared Service Center zusammen.

Das Leitungsgremium der Fachführung HR (HR Board) wird durch die Leitung HR geführt und besteht aus seinen Direct Reports und den HR-Leitenden der Divisionen.

6.3 Governance

6.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist fest im obersten Management der SBB verankert. Der Leiter HR ist Mitglied der Konzernleitung sowie Stellvertreter des CEO. Im Verwaltungsrat ist zudem ein Ausschuss (VRP) zu Personalthemen eingerichtet.

Bei den drei Divisionen Personenverkehr, Immobilien, und Infrastruktur sowie bei der Konzerngesellschaft SBB Cargo ist die HR-Leitung jeweils ebenfalls vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung der jeweiligen Division/Konzerngesellschaft.

6.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Koordination der HR-Akteure erfolgt über das HR-Board, welches aus den Leitenden der zentralen HR-Abteilungen sowie aus den Leitenden HR der Divisionen/Konzerngesellschaft besteht. Das HR-Board steuert die Geschäfte und übt die Fachführung für alle HR-Prozesse in der gesamten Organisation aus. Das Handeln stützt sich jeweils auf das Organisationsreglement der SBB, in welchem Kompetenzen, Verantwortungen und Budgetfreigaben geregelt sind. Zentrales Sitzungsgefäss ist das monatlich stattfindende HR-Board-Meeting.

Dabei ist das zentrale HR sowohl fachlich als auch disziplinarisch dem Leiter HR bzw. in der nächsten Hierarchieebene den Abteilungsleitungen HR unterstellt. Demgegenüber ist das dezentrale HR in den Divisionen/Konzerngesellschaft zwar fachlich dem Leiter HR, disziplinarisch jedoch den jeweiligen Leitungen der Division/Konzerngesellschaft unterstellt.

6.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

In einem einmal jährlich stattfindenden Performance Camp des HR-Boards werden aus den strategischen Stossrichtungen der HR-Strategie jeweils Top 10 Prioritäten für das kommende Jahr festgelegt (Ausblick) und deren Umsetzung für das vergangene Jahr überprüft (Review). Dazu werden die Top-10 Prioritäten jeweils auf die drei Aspekte Financials, Strategie und kollektive Performance hin überprüft bzw. festgelegt.

Basierend auf den Top-10-Prioritäten werden Zielsetzungen für die HR-Abteilungen und Teams herunter kaskadiert bis hin zu individuellen Zielen der einzelnen HR-Mitarbeitenden in ihren persönlichen Zielvereinbarungen.

6.4 Rollen

6.4.1 HR-Geschäftsmodell

Das HR-Geschäftsmodell der SBB orientiert sich am Business-Partner-Modell, in dem für die verschiedenen Kundengruppen unterschiedliche Ansprechbeziehungen bestehen.

Das HR Shared Service Center steht Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion für HR-Anliegen zur Verfügung. Dabei wird auf eine Pool-Lösung mit vorgelagertem Routing (keine festen Ansprechpersonen) zurückgegriffen.

Führungskräften stehen die Solution Center als Ansprechpartner zur Verfügung. Auch dort besteht in erster Linie eine Pool-Lösung (HR-Beratung HR-HBP), allerdings können je nach Thema verschiedene Fachspezialisten/innen zum Einsatz kommen (d. s. Kultur & Leadership; HR-Beratung & Personalpolitik; Arbeitsmarktfähigkeit; Gesundheit & Soziales, Bildung; Sourcing, Recruiting & Talents).

Dem Top-Kader steht jeweils ein HR-Businesspartner und damit jeweils eine zuständige Person für alle Fragen zur Verfügung. Konzernweit kommt diese Lösung bei ca. 100 Mitgliedern des Top-Kaders zur Anwendung. HR-Businesspartner gehören dem dezentralen Divisions- bzw. Konzerngesell-

schafts-HR an und sind den HR-Leitungen der Division/Konzerngesellschaft fachlich und disziplinarisch unterstellt. Neben ihrer Funktion als Ansprechperson des Top-Kaders sind sie insbesondere auch zuständig für die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsbereichs/Abteilung des jeweiligen Top-Kaders.

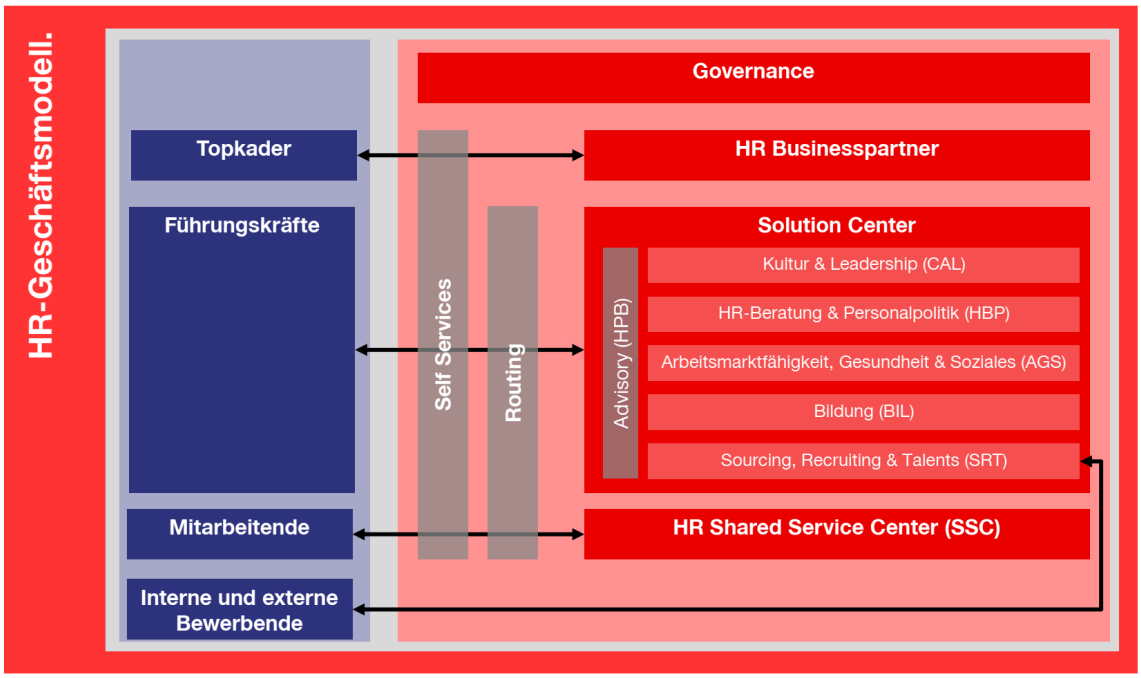


Abbildung 99: HR-Geschäftsmodell SBB

Das HR-Geschäftsmodell wurde in mehreren Stufen weiterentwickelt. In der Ausgangslage waren nahezu alle HR-Leistungen dezentral in den Divisionen angesiedelt. Es gab nur sehr wenige zentrale Kompetenzzentren. In einer nächsten Stufe (Geschäftsmodell 1.0) wurden 2010 alle transaktionalen Geschäfte (Arbeitszeugnis, Zeiterfassung, Lohnzahlungen, Familienzulage etc.) zu einem HR Shared Service Center zentral zusammengefasst. Im Jahr 2018 wurde das aktuelle Geschäftsmodell 2.0 etabliert: In diesem wurden zusätzlich auch Beratungsleistung und Recruiting-Leistung aus den Divisionen ins zentrale HR überführt.

6.4.2 Rollen

Im HR der SBB finden sich die folgenden Rollen:

- HR-Leitung (inkl. Assistenz)
- HR-Business Partner/HR-Beratung
- Topkader & Konzernbereiche: HR-TKB
- HR-Beratung & Personalpolitik: HR-HBP (ohne Personalpolitik HR-HBP-PP)
- HR in den Divisionen
- HR-Kompetenzzentrum
- HR-Beratung & Personalpolitik – Personalpolitik: HR-HBP-PP
- Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit & Soziales: HR-AGS (ohne Gesundheitsmanager)
- Kultur & Leadership: HR-CAL
- Sourcing, Recruiting & Talents HR-SRT (ohne Recruiting)
- HR-Strategie, Steuerung und Digitalisierung: HR-SSD
- HR-Services/HR-Administration: HR-SSC
- HR-Recruiting: HR-SRT
- HR-Gesundheitsmanagement: HR-AGS Gesundheitsmanager
- HR-Bildung: HR-BIL

6.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der HR-Rollen leiten sich aus deren Bezeichnung ab und orientieren sich an der grundsätzlichen Rollenausrichtung gemäss HR-Geschäftsmodell.

6.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind in der üblichen Form vorhanden und relativ aktuell. Die in den Stellenbeschreibungen bezeichneten Aufgaben und Kompetenzen werden gelebt.

6.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lassen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen (FTE für SBB Stammhaus, d. h. HR der drei Divisionen Personenverkehr, Immobilien, und Infrastruktur ohne HR der Konzerngesellschaft SBB Cargo).

Rolle	FTE
HR-Leitung inkl. Ass.	1.3
• HR-Business Partner/HR-Beratung • HR-TKP • HR in den Divisionen • HR-HBP (ohne HR-HBP-PP)	69.6
• HR-Kompetenzzentrum • HR-HBP-PP • Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit & Soziales: HR-AGS (ohne Gesundheitsmanager) • Kultur & Leadership: HR-CAL • Sourcing, Recruiting & Talents HR-SRT (ohne Recruiting) • HR-SSD	91.9
• HR-Services/HR-Administration: HR-SSC	65.1
• HR-Recruiting: HR-SRT	40.3
• HR-Gesundheitsmanagement: HR-AGS Gesundheitsmanager	35.7
• HR-Bildung: HR-BIL	223.9
Total	**527.8**

6.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung wird als hoch bezeichnet (Wert von ca. 5, auf einer Skala von 1 bis 6).

6.5 Kunden

6.5.1 Kundengruppen

Laut HR-Geschäftsmodell sind die Kundengruppen wie folgt definiert:

- Topkader
- Führungskräfte
- Mitarbeitende
- Interne und externe Bewerbende

6.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Kundenbedürfnisse werden sehr systematisch abgeholt. Dies geschieht etwa durch Umfragen bei Bewerbenden, bei neu eingestellten Mitarbeitenden oder bei Mitarbeitenden, welche Beratungsleistung des Shared Service Centers in Anspruch genommen haben (jeweils Stichprobenbefragungen, welche SBB-intern durchgeführt werden). Bedürfnisse des Top-Kaders werden im direkten Gespräch durch die zuständigen HR-Businesspartner abgeholt. Zudem erfolgt das Monitoring von HR-Leistungen durch eine Reihe von KPIs (z. B. Time-to-Hire, Durchlaufszeit).

6.5.3 Ansprechpartner

Wie im HR-Geschäftsmodell dargestellt, sind die Ansprechpartner für die jeweiligen Kundengruppen wie folgt definiert: Bewerbende werden durch HR-SRT (Sourcing, Recruiting & Talents) betreut. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion wenden sich an das HR Shared Service Center. Führungskräften steht das Solution Center als Ansprechpartner für HR-Beratung zur Verfügung. Dem Top-Kader steht jeweils ein HR-Businesspartner und damit jeweils eine zuständige Person für alle Fragen zur Verfügung.

Abbildung 100: Ansprechpartner pro Kundengruppe SBB

6.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird als hoch eingeschätzt (Wert von 5 auf einer Skala von 1 bis 6).

6.6 Leistungen

6.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der SBB wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	Entwicklungsstand*
HR-Management	6
Personalplanung	5
Personalmarketing und -gewinnung	6
Personalbetreuung	5
Personalbeurteilung	5 - 6
Personalentlöhnung	5 - 6
Personal- und Organisationsentwicklung	5 - 6
Personaltrennung	5 - 6
Personaladministration	5 - 6
HR-IT	5 - 6

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

Ergänzend ist anzumerken, dass die SBB eine vergleichsweise sehr breite Bandbreite an HR-Leistungen anbietet.

6.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

6.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse der SBB sind sehr umfassend in Form einer Prozesslandschaft dokumentiert, welche anhand der Prozessmodellierungs-Software MEGA erstellt wird. Es bestehen rund einige Duzend Standardprozesse, für welche jeweils Prozessverantwortliche definiert sind.

6.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Der Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation wird mit einem Wert von 6 (auf einer Skala von 1 bis 6) als sehr hoch eingeschätzt.

6.7.3 IT-gestützte Prozesse

Der grösste Teil der Prozesse wird IT-gestützt durchgeführt, die meisten davon mit SAP SuccessFactors und Zusätzen, sowie mit SharePoint von Office 365 und Intranet.

Noch nicht bzw. noch nicht komplett IT-gestützt werden dagegen einzelne Prozesse durchgeführt, die nicht oder nur teilweise standardisiert sind (z. B. Mutterschaft, Familienzulagen, Reorganisationen, Update von Stellenbeschrieben).

6.7.4 Künftige IT-Unterstützung

In den nächsten 2-4 Jahren ist eine Ausdehnung der IT-Unterstützung auf die übrigen Prozesse geplant. Ziel ist die komplette IT-gestützte Durchführung aller HR-Prozesse.

6.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

6.8.1 Stärken

Die wichtigsten Stärken werden in den positiven Effekten des aktuellen Geschäftsmodells gesehen: Durch das 2018 eingeführte Geschäftsmodell 2.0. mit dem die Leistungen des HR weitgehend zentralisiert wurden, konnten diverse Skaleneffekte erzielt werden. Zudem können Kompetenzen und nahezu alle HR-Leistungen aus einer Hand angeboten werden. Diese Bündelung trägt zudem dazu bei, dass Kompetenzen ganz gezielt und effizient aufgebaut werden können. Auch wenn die Nähe zum Business durch die Zentralisierung etwas weniger gewährleistet werden kann, wird die Zufriedenheit mit der weitgehend zentralisierten Lösung dennoch als sehr hoch bezeichnet.

6.8.2 Verbesserungspotenziale

Als grösstes Verbesserungspotenzial wird die Verbesserung des Front-End angesehen: Die Self-Services für Mitarbeitende und Führungsfunktionen sollten noch einfacher und standardisierter sein und stärker als One-Stop-Shop konzipiert sein.

6.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

Geplante Entwicklungsschritte in den kommenden 2 - 4 Jahren liegen in der Weiterverfolgung der 5 strategischen Stossrichtungen aus der HR-Strategie, insbesondere:

- Positionierung der SBB als guter Arbeitgeber.
- Kompetenzen auf Digitalisierung ausrichten.
- Kulturelle Transformation der SBB vorantreiben.

Zudem wird künftig zu prüfen sein, ob innerhalb der HR-Organisation Abteilungen noch zusammengelegt, bzw. stärker konsolidiert werden können (z. B. Konsolidierung von Shared Service und Solution Center).

6.9 Schlussbemerkungen

Die stufenweise Optimierung des HR-Geschäftsmodells von einer dezentralen zu einer weitgehend zentralisierten Organisation hat sich insgesamt bewährt. In den kommenden Jahren ist keine umfassende Reorganisation mehr geplant. Vielmehr wird die Herausforderung in punktuellen und auf die strategischen Ziele ausgerichteten Optimierungen liegen.

7 SRG SSR

7.1 Organisation (Struktur)

Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) gliedert sich in eine zentrale Generaldirektion (GD) sowie 5 dezentrale Unternehmenseinheiten (UE): Schweizer Radio und Fernsehen SRF, Radio Télévision Suisse RTS, Radiotelevisione Svizzera RSI, Radiotelevisiun Svizra Rumantscha RTR und Swissinfo.ch SWI. Aus HR-Sicht wird auch die Tochtergesellschaft SWISS TXT als dezentrale Einheit betrachtet. Die übrigen Tochtergesellschaften resp. Beteiligungen sind HR-seitig autonom.

HR gliedert sich bei der SRG in ein zentrales HR SRG sowie 7 dezentrale HR-Einheiten, nämlich jene der Generaldirektion, der 5 UE sowie diejenige von SWISS TXT. Das zentrale HR wird bei der SRG auch «national» genannt, während dezentrales HR als «regional» bezeichnet wird.

7.1.1 Detailstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt das Organigramm von HR SRG:

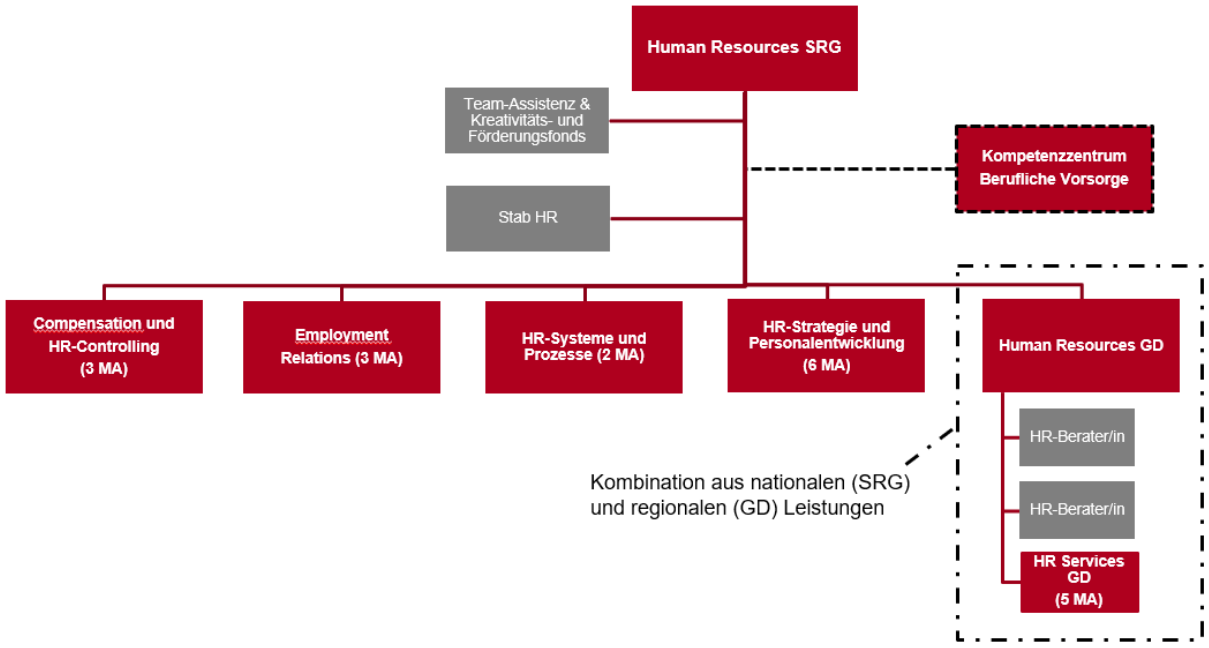


Abbildung 101: Organigramm HR SRG

Zu beachten ist, dass sich bei HR SRG als zentrales HR auch das dezentrale HR der Generaldirektion befindet, welches seinerseits wiederum in den HR-Services GD aber auch einen Anteil an nationalen HR-Dienstleistungen erbringt. So sind in diesem Bereich das zentrale und das dezentrale HR kombiniert.

In Bezug auf die dezentralen HR-Organisationen findet sich in jeder der genannten dezentralen Einheiten eine eigene HR-Struktur (mit vorgenannter Einschränkung zu HR GD). Nachfolgend findet sich die Organigramme von SRF, RTS und RSI.

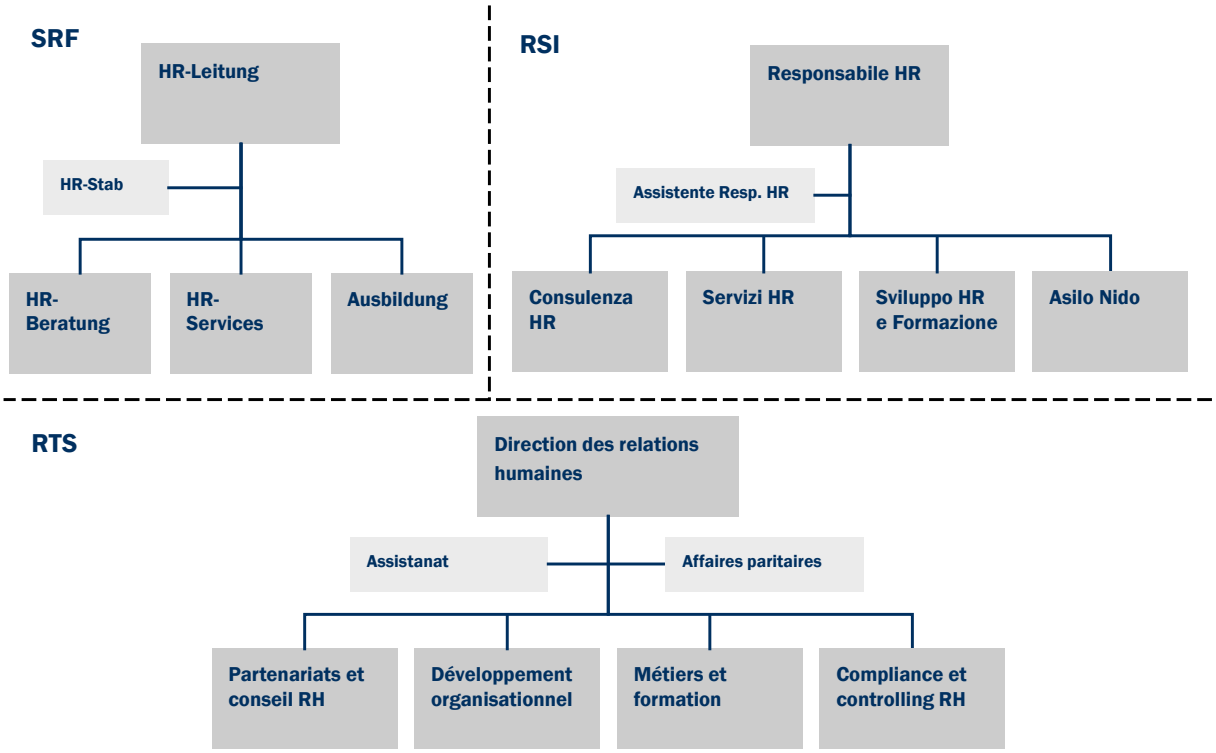


Abbildung 102: Organigramme HR SRF, RSI und RTS

Es zeigt sich, dass die Unternehmenseinheiten einer ähnlichen HR-Struktur folgen und alle über je eine Einheit der HR-Beratung, der HR-Services sowie zur Ausbildung resp. Entwicklung verfügen. RTR ist hier nicht abgebildet, da das HR von RTR lediglich aus zwei Personen besteht.

Zur HR-Organisation ist die traditionell besondere Rolle der Ausbildung bei der SRG hervorzuheben. Die Ausbildung war insbesondere bei SRF, früher aber auch bei RTS und RSI, nicht Teil des HR. Die Ausbildungsleitung war somit als auf derselben Ebene wie die HR-Leitung. SRF hat als letzte Unternehmenseinheit erst gerade im laufenden Jahr die Ausbildung nun neu ebenfalls dem HR unterstellt. Diese organisatorische Sonderrolle erklärt sich bei der SRG aus der hohen Bedeutung der Ausbildung, welche zahlreiche Berufsbilder selber (weiter)entwickelt und ausbildet.

Zum Begriff «Human Resources» sind bei der SRG auch verschiedene Varianten in Diskussion, wie z. B. Human Relations, Human Development, Human Capital Management. RTS hat sich dazu entschieden, den Begriff «Human Relations» (relations humaines) zu verwenden. Auf nationaler Ebene ist dies noch in Diskussion.

7.1.2 Rahmenstruktur

HR SRG ist direkt dem Direktor der SRG unterstellt.

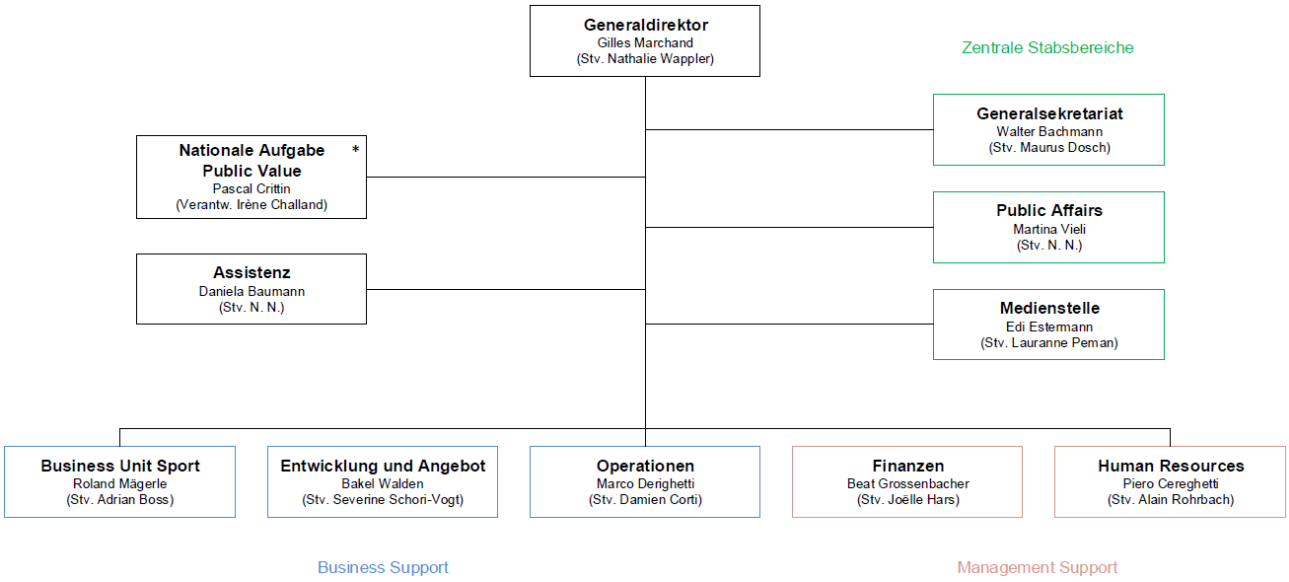


Abbildung 103: Rahmenstruktur HR SRG als Teil der Generaldirektion

Dies entspricht auch dezentral der organisatorischen Ansiedelung. Die HR-Leitungen der Unternehmenseinheiten sind jeweils dem Direktor/der Direktorin SRF, RTS etc. unterstellt. HR GD bildet hier die Ausnahme, da die Leitung von HR GD dem Leiter HR SRG unterstellt ist.

7.1.3 Ressourcen

Das HR der SRG verfügt über insgesamt 118.3 FTE (149 Headcount). Davon sind 15.5 FTE (20 Headcount) auf zentraler Ebene HR SRG angesiedelt.

Bei 7'082 betreuten Mitarbeitenden entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:60.

7.1.4 Status und Akzeptanz des HR

Nach Einschätzung des Gesprächspartners verfügt das HR über eine hohe Akzeptanz und erhält hierzu einen Wert von 5 - 6 (auf einer Skala von 1 bis 6). Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass sich die Rolle des HR-Leiters SRG in der GL SRG zu derjenigen eines vollwertigen Partners entwickelt hat, auch wenn er formell nicht Mitglied des Gremiums ist.

7.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Bei RSI ist die Kinderkrippe (Asilo Nido) im HR angesiedelt. Dieses wurde aus den Ressourcen im Abschnitt 7.1.3 aber bereits herausgerechnet.

7.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

Ein explizites Outsourcing von zuvor intern erbrachten HR-Leistungen gibt es bei der SRG nicht. Von externen Partnern bezogen werden aber ein Case Management sowie Unterstützung beim Outplacement. Der Umfang dieser Leistungen in FTE lässt sich nicht quantifizieren.

7.2 Strategie/Politik

7.2.1 Grundsatzdokumente

Die folgenden Grundsatzdokumente sind prägend für die HR-Organisation:

- Personalpolitik
- HR-Strategie
- Gesamtarbeitsvertrag (GAV)
- Human Resources Dienstleistungen: Dabei handelt es sich um einen HR-Dienstleistungskatalog, der definiert, welche Leistungen HR erbringt für die Mitarbeitenden, für die Vorgesetzten sowie für das Management (im Sinne von Mitgliedern der GL SRG oder der GL der UE). Nachfolgend abgebildeter Auszug aus diesem Dokument dokumentiert die Art und Flughöhe dieses Dokuments:

Für das Management

Personalstrategie und Personalpolitik

- Wir unterstützen die Geschäftsleitungen bei der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie durch das Einbringen von personalwirtschaftlichem Weitblick auf der Basis eines fundierten Verständnisses strategischer Entscheide.
- Wir entwickeln die Personalpolitik und gewährleisten deren Umsetzung.
- Wir richten die personalwirtschaftlichen Massnahmen auf die strategischen Ziele der Unternehmung aus.

Effektivität und Effizienz

- Wir richten alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten auf eine hohe Effizienz und Qualität aus.
- Wir steigern die Effizienz in den Supportprozessen durch schlanke Prozesse und moderne Instrumente.
- Wir gestalten effiziente und benutzerfreundliche HR-IT-Systeme in Abstimmung mit der IT-Strategie der Unternehmung.

Personalbeschaffung

- Wir führen Benchmarks zum Arbeitgeberimage durch und organisieren/koordinieren die allfälligen Massnahmen des Personalmarketings.
- Wir richten die Rekrutierungsaktivitäten auf den mittel- bis längerfristigen Personalbedarf der Gesamtunternehmung aus und stimmen personelle Veränderungen abteilungsübergreifend ab.
- Wir arbeiten aktiv mit den Linienverantwortlichen zusammen, um eine hohe Rekrutierungsqualität zu sichern und die damit verbundenen Risiken (Fehlrekrutierungen) zu minimieren.
- Wir erheben und planen den Bedarf an Auszubildenden.

Abbildung 104: Auszug aus «Human Resources Dienstleistungen» SRG SSR

7.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Die Personalpolitik beinhaltet Vision und Grundsätze und hat unbefristet Gültigkeit. Die aktuelle Version datiert aus dem Jahre 2012, wird aber nach wie vor als zeitgemäss betrachtet. Teil der Personalpolitik ist auch ein Abschnitt zur Kaderpolitik, der unter anderem die Führungsleitlinien der SRG definiert.

Die HR-Strategie baut auf der Personalpolitik auf und gibt das konkrete Handlungsprogramm für die nächsten Jahre vor. Die aktuell gültige HR-Strategie 2017 – 2021 beschreibt einleitend die für die SRG bedeutendsten HR-Trends (Digitalisierung, Individualisierung, Beschleunigung, Komplexität, Wettbewerb und Nachhaltigkeit. Anschliessend werden wesentliche Rahmenbedingungen für HR festgehalten in den Themen Politik, Sozialpartner, Ressourcen, Bildungslandschaft und CH-Kultur. Kern der HR-Strategie stellen anschliessend 4 Handlungsfelder mit insgesamt 10 Zielen. Seit einem Jahr neu werden ausserdem Key Performance Indicators (KPI) zur Zielerreichung erhoben.

7.2.3 HR-Leitbild/Vision

Die Vision ist expliziter Bestandteil der Personalpolitik:

> Starke Persönlichkeiten machen gute Programme. Auch den wirtschaftlichen Erfolg der SRG machen möglichst kompetente, leistungsorientierte und bewegliche Mitarbeitende aus: glaubwürdig und verantwortungsbewusst, loyal und fair.
>
> Die SRG ist der Gleichstellung von Frau und Mann verpflichtet.
>
> Leistungen und Gegenleistungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmenden stehen in einem fairen Verhältnis.

7.3 Governance

7.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

HR ist fest im Management der SRG verankert.

Auf der Ebene der SRG ist der HR-Leiter SRG zwar formell nicht Mitglied der GL, nimmt de facto aber an den meisten Sitzungen teil. Bei rein medientechnischen/-fachlichen Traktanden verzichtet die HR-Leitung teilweise auf eine Teilnahme, wäre aber auch da nicht ausgeschlossen.

Bei den drei grossen Unternehmenseinheiten (SRF, RSI, RTS) ist die HR-Leitung jeweils vollwertiges Mitglied der Geschäftsleitung.

7.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Koordination der verschiedenen HR-Akteure erfolgt primär über die Personalleiterkonferenz (PLK). Diese wird durch die HR-Leitung SRG geführt und alle HR-Leitungen der Unternehmenseinheiten nehmen teil. Ebenso sind die Fachbereichsleiter des nationalen HR gemäss PLK-Statut als «weitere Teilnehmer/innen» dabei.

Die GL SRG (GL national) ist für die zentralen SRG-weiten Entscheide das zuständige Gremium. Alle HR-Themen, die aber in die GL SRG gelangen, werden vorher in der PLK behandelt. Die HR-Leitungen der UE können bei Bedarf ihre DirektorInnen vor den GL-Sitzungen entsprechend vororientieren.

Eine Fachführung von HR SRG gegenüber den Unternehmenseinheiten gab es früher offiziell. Unter dem neuen Direktor der SRG, Gilles Marchand, wurde dies abgeschafft und durch den Begriff «Expertise» ersetzt. Gerade in der PLK kann aber der HR-Leiter SRG immer noch auch gegen eine Mehrheit der dezentralen HR-Leitungen entscheiden, so dass faktisch die Fachführung immer noch weitgehend gelebt wird.

7.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

Die Ausrichtung des HR an den übergeordneten Zielsetzungen ist explizit in den HR-Prozessen dokumentiert. Den ersten Schritt dazu bildet die HR-Strategie (vgl. Abschnitt 7.2.2). Die Definition der HR-Strategie bildet zusammen mit den Unternehmenszielen auf Ebene der SRG sowie der spezifischen Ziele der Unternehmenseinheiten die Basis für eine Zielkaskade, welche über die Abteilungs-, Bereichs- und Teamziele bis zu den individuellen Zielvereinbarungen im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs (MAG).

Damit sind die HR-Ziele einerseits auf Ebene der Abteilung HR (in Form von Abteilungszielen) definiert und andererseits überführt und/oder konkretisiert für die einzelnen HR-Mitarbeitenden.

7.4 Rollen

7.4.1 HR-Geschäftsmodell

Das HR-Geschäftsmodell wurde von der SRG im Jahre 2010 definiert und bildet seitdem die Basis für die Arbeitsweise und Organisation des HR. Obwohl sich diese in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt haben, ist das zugrundeliegende Geschäftsmodell nach wie vor gültig.

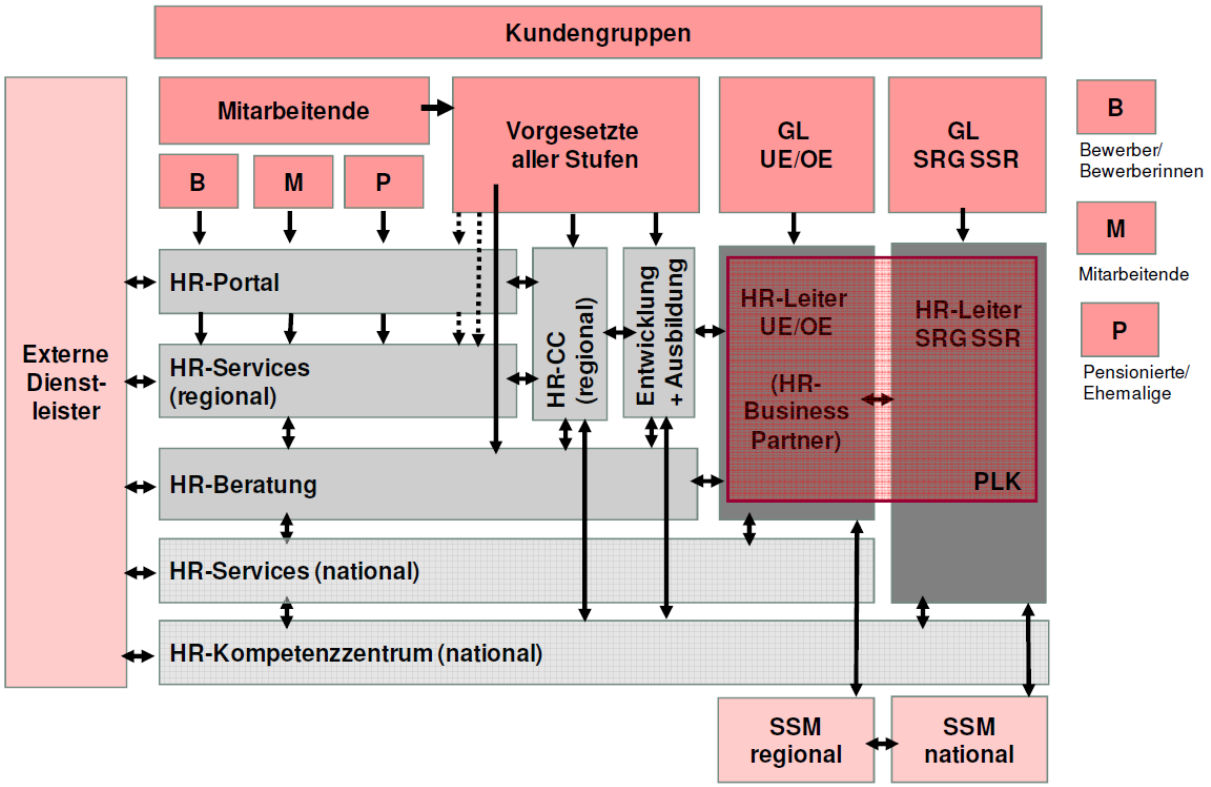


Abbildung 105: HR-Geschäftsmodell SRG SSR

Es orientiert sich am Business-Partner-Modell und berücksichtigt die Besonderheiten der SRG mit der ausgeprägt dezentralen Organisation und den teils sehr eigenständig agierenden Unternehmenseinheiten.

Teil des HR-Geschäftsmodells der SRG sind auch die Kundengruppen sowie eine Visualisierung der wesentlichen Ansprechbeziehungen (mit Pfeilen dargestellt).

Das HR-Geschäftsmodell war insbesondere in der Aufbauphase der aktuellen HR-Organisation wichtig (ca. in den Jahren 2011 – 2014). Heute kommt dem Begriff des HR-Geschäftsmodells und der Modellabbildung im HR der SRG keine besondere Bedeutung mehr zu. Der Fokus hat sich auf dessen Anwendung im Arbeitsalltag verschoben. Dies zeigt sich auch darin, dass in der Abbildung immer noch die Abkürzung «OE» (für Organisationseinheit verwendet wird, obwohl die SRG zwischenzeitlich nur noch von Unternehmenseinheiten (UE) spricht.

7.4.2 Rollen

Entsprechend dem Geschäftsmodell finden sich die folgenden Rollen im HR der SRG:

- HR-Leitung SRG
- HR-Leitung UE
- HR-Services (national und regional)

- HR-Kompetenzzentrum (national und regional)
- Entwicklung und Ausbildung
- HR-Beratung

Das im Geschäftsmodell abgebildete HR-Portal stellt keine eigene Rolle dar, sondern widerspiegelt den Self-Services Ansatz für erste und einfache Anliegen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

7.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Das HR der SRG verfügt über Rollenbeschreibungen, die zusammen mit der Erarbeitung des HR-Geschäftsmodells entstanden sind. Diese beschreiben in Prosa die Hauptausrichtung der jeweiligen Rollen. Beispielhaft sei an dieser Stelle die Rollenbeschreibung für die HR-Beratung aufgeführt:

> Die HR-Beratung ist der HR-Leitung UE/OE unterstellt. Sie ist die Ansprechpartnerin der Linienvorgesetzten für alle personalwirtschaftlichen Anliegen, die nicht über MSS oder von den HR-Services erledigt werden können. Die HR-Beratung bearbeitet die Anliegen der Mitarbeitenden, welche nicht durch das HR-Portal und die HR-Services (regional) bewältigt werden können. Sie wird durch die HR-Services und durch die HR-Assistenz professionell von administrativen Aufgaben entlastet.
>
> Unterstützt wird die HR-Beratung zudem durch das regionale HR-Kompetenzzentrum sowie die Ausbildung. Die personenbezogene Personalentwicklung ist klar Aufgabe der HR-Beratung. Sie nimmt diese Aufgabe gemeinsam mit den Linienvorgesetzten wahr. Organisationsbezogene Massnahmen der Personalentwicklung liegen in der Verantwortung der Ausbildung, welche sie auch hier klar mit der HR-Beratung abspricht.

Die Rollenbeschreibungen folgen im Wesentlichen der klassischen Dreiteilung zwischen HR-Beratung, HR-Kompetenzzentren und HR-Services.

7.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind vorhanden und auch grösstenteils aktuell. Die Aktualisierung der Stellenbeschreibungen ist fester Bestandteil des Rekrutierungsprozesses. Darüber hinaus werden Stellenbeschreibungen bei Reorganisationen oder situativ bei Bedarf aktualisiert.

Bei den Stellenbeschreibungen handelt es sich um eine übliche Form zur Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Stellen, wobei neben dem generellen Auftrag (und etwas detaillierter den Hauptaufgaben) auch das Anforderungsprofil der Person auf Basis von Selbst-, Sozial- , Führungs-, Fach- und Methodenkompetenzen dokumentiert wird.

7.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Ressourcen lasen sich wie folgt auf die definierten generischen HR-Rollen zuweisen.

Rolle	FTE	Bemerkungen
HR-Leitung inkl. Ass.	10	
HR-Business Partner/HR-Beratung	20.30	
HR-Kompetenzzentrum	21.30	
HR-Services/HR-Administration	36.40	
Total	**88**	

7.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung wird als hoch bezeichnet (Wert von 4 - 6 je nach Rolle, auf einer Skala von 1 bis 6). In den letzten Jahren hat sich diese Einheitlichkeit deutlich erhöht. HR-Leitung, HR-Beratung und HR-Services arbeiten sehr ähnlich (Wert von 5 - 6). Am heterogensten ist die Situation in den HR-Kompetenzzentren (regional), da hier gewisse UE mehr als andere machen. Diese erreichen somit eher einen Wert von 4.

7.5 Kunden

7.5.1 Kundengruppen

Die Kundengruppen sind im HR-Geschäftsmodell definiert:

- Mitarbeitende (Bewerbende, Mitarbeitenden und Ehemalige/Pensionierte)
- Vorgesetzte aller Stufen
- GL UE/OE
- GL SRG SSR

Eine weitere Unterscheidung stellt diejenige der Kaderstufe dar. Hier wird zwischen Kadern I, II, III und Mitarbeitenden unterschieden.

7.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Erhebung der Kundenbedürfnisse wird über unterschiedliche Kanäle betrieben. Wichtig hierfür ist der regelmässige Austausch mit der Linie. Die Nähe zum Business des HR im Allgemeinen und der HR-Beratung im Besonderen ist ein wichtiges Erfolgsmerkmal.

Fallbezogen werden die Bedürfnisse ausserdem in den HR-Prozessen aufgenommen, z. B. im Rahmen einer konkreten Rekrutierung, wenn es um die Bedürfnisse des Linienvorgesetzten geht.

Ein Gefäss zum Abholen der Kundenbedürfnisse sind ausserdem die Geschäftsleitungssitzungen, in denen HR jeweils dabei ist.

Schliesslich wird die Kundenzufriedenheit im Rahmen der Personalbefragung erhoben.

7.5.3 Ansprechpartner

Mitarbeitende werden sich primär an die regionalen HR-Services. Der Linie steht (hierarchisch bis ganz nach oben) die HR-Beratung als Ansprechperson zur Verfügung. Gegenüber den Geschäftsleitungen/Direktoren/innen nimmt aber auch die jeweilige HR-Leitung eine wichtige Rolle ein.

7.5.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung wird im Schnitt bei einem Wert von 4 verortet (auf einer Skala von 1 bis 6). Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede innerhalb der SRG. So wird die Kundenorientierung in der Generaldirektion als höher eingeschätzt, während sie in der Westschweiz noch weniger ausgeprägt ist. Auch sind die Betreuungsverhältnisse der HR-Berater sehr unterschiedlich (zwischen ca. 100 Mitarbeitenden in der Generaldirektion und über 300 bei RSI und SRF).

Die Gesprächspartner verorten einerseits je nach Direktion eine sehr grosse Bandbreite in der Kundenorientierung, sehen demgegenüber aber auch gewisse Grenzen gesetzt durch das Gesetz, welches viel steuert und es damit nimmt möglich macht, immer auf Kundenwünsche einzugehen.

Als Zeichen einer noch nicht ausbaufähigen Kundenorientierung wird eine teilweise Überreglementierung sowie ein für die Kunden zu kompliziertes HR genannt.

7.6 Leistungen

7.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen (vgl. Leistungsmodell) wird von der SRG wie folgt eingeschätzt.

Teilbereich	Entwicklungsstand*
HR-Management	3
Personalplanung	2
Personalmarketing und -gewinnung	5
Personalbetreuung	5
Personalbeurteilung	5
Personalentlöhnung	4
Personal- und Organisationsentwicklung	4
Personaltrennung	5
Personaladministration	5
HR-IT	5

* Entwicklungsstand: Skala von 1 bis 6. 1 = sehr tiefes Entwicklungsniveau, 6 = sehr hohes Entwicklungsniveau.

7.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

7.7.1 Prozessdokumentation

Die HR-Prozesse der SRG sind sehr umfassend dokumentiert. Es existieren einerseits tabellarische Grobprozesse (Verantwortlichkeitsmatrizen) und andererseits ein detailliertes Prozesshandbuch, welches auf ca. 130 Seiten alle wesentlichen HR-Prozesse in Form von Flow Charts präzise dokumentiert. Dabei handelt es sich um SRG-weit harmonisierte Prozesse, die für alle Unternehmenseinheiten Gültigkeit haben.

Gewisse Handlungsspielräume seitens der Unternehmenseinheiten sind nach wie vor vorhanden und in der Anwendung der Prozesse können so z. B. auch einzelne Abmachungen mit den Gewerkschaften auf regionaler Ebene berücksichtigt werden.

Nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft die Form dieser Prozessdarstellung.

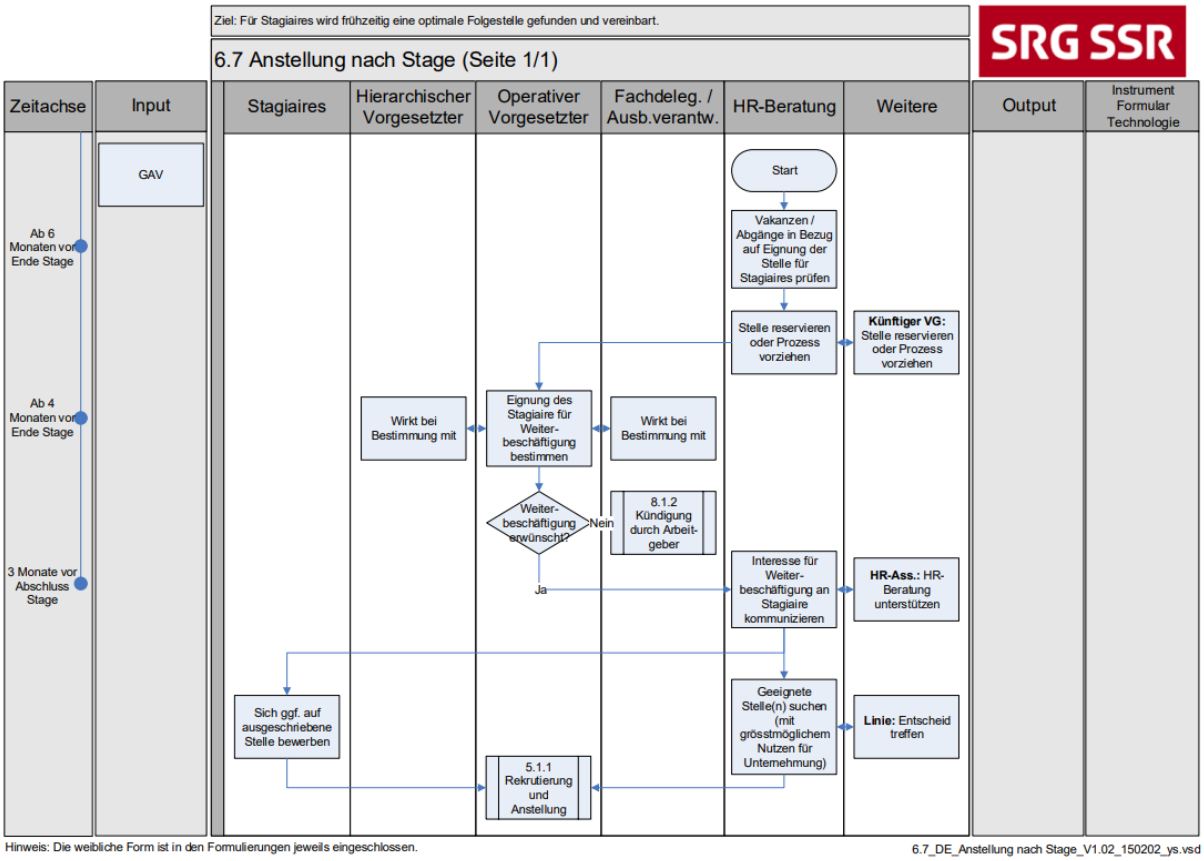


Abbildung 106: Visualisierungsbeispiel eines HR-Prozesses SRG SSR

Neben den operativen HR-Prozessen sind auch strategische, konzeptionelle HR-Prozesse definiert (z. B. ein Prozess zur Erarbeitung der HR-Strategie).

In der alltäglichen HR-Arbeit wichtig sind die zahlreichen Checklisten und Instrumente, die zusätzlich zu den HR-Prozessen existieren und in diesen jeweils namentlich und mit einer Nummer referenziert festgehalten sind.

7.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Das HR der SRG attestiert dem Entwicklungsstand seiner Prozessdokumentation einen Wert von 4 - 5 (auf einer Skala von 1 bis 6). Was für einen höheren Reifegrad fehlt wären dynamischer nutzbare, im System mit den hinterlegten Instrumenten/Dokumenten verknüpfte Prozessvisualisierungen.

7.7.3 IT-gestützte Prozesse

Zahlreiche HR-Prozesse sind bei der SRG durch IT-Systeme unterstützt.

HR-Prozesse/Leistungen	Systemunterstützung
Bewerbermanagement	Umantis
Die meisten operativen Standardprozesse wie z. B. Lohn, Aus- und Weiterbildung	SAP, teilweise mit Workflows automatisiert und mit ESS/MSS-Funktionalitäten
Zeiterfassungen, Genehmigungen, Zeitabrechnungen	
Spesenprozess	

HR-Prozesse/Leistungen (Forts.)	Systemunterstützung
Zeugniserstellung	swiss+
Dokumentengenerierung	DocBuilder
Unfall	Sunet

Die SRG verfügt mit einer eigenen SAP-Einheit (SAP CCC) über ein Team, welches selber Programmierungen an den SAP-Systemen vornimmt und diese so an die Bedürfnisse der SRG anpasst. Die SRG bewegt sich somit nicht mehr im SAP-Standard, der zu wenig Flexibilität bietet für die Besonderheiten des GAV und der Unternehmenseinheiten.

7.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Die wichtigsten für die kommenden Jahre geplanten HR-IT-Vorhaben sind die folgenden:

- Weiterentwicklung des Aus- und Weiterbildungsmanagements
- Talent Management und Nachfolgeplanung
- Redesign des Gehaltsmanagements (Lohnentwicklung, Leistungsprämien)
- Digitalisierung der Arbeiten im Zusammenhang mit der Erwerbsersatzordnung (EO), Mutterschaft und Militär

7.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Vorbemerkung: Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Person(en) wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

7.8.1 Stärken

Zu den wichtigsten Stärken werden die folgenden Aspekte genannt:

- Professionalität, Know-how und Mehrwert, den das HR der Linie bieten kann.
- HR wird stark miteinbezogen in Transformations- und Change-Prozesse des Unternehmens.
- Sehr spür- und sichtbares HR.
- Business-Nähe in der Betreuung/Beratung.

7.8.2 Verbesserungspotenziale

Als Verbesserungspotenziale werden die folgenden Aspekte angesprochen:

- HR teils zu viel mit sich und mit operativen Fragen beschäftigt und zu wenig strategisch agierend.
- Die Ausbildung orientiert sich noch relativ stark an den regionalen Bedürfnissen und nimmt dabei die nationale Strategie und übergeordnete Zielsetzungen zu wenig aktiv wahr. Die UE werden vermehrt prüfen müssen, ob Personen mit nicht mehr benötigten Profile für andere Einsätze innerhalb der SRG umgeschult werden können.
- Analytics/Datenauswertungen.
- Tendenz zum «Überadministrieren» - HR sollte einfacher werden und sich entschlacken.
- Weiterentwicklung der Personalentwicklung und der Nachfolgeplanung.

7.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

- Das HR-Geschäftsmodell wird auf den Prüfstand gestellt. Möglicherweise wird es um ein Recruiting-Center erweitert. Dies ist aber noch Gegenstand von Diskussionen und der Entscheid dazu gänzlich offen.
- Eine starke Transformation erfolgt aktuell im Bereich der Ausbildung. Diese wurde und wird mit HR zusammengeführt und muss sich stärker an der nationalen Strategie ausrichten. Auch muss sie das Kerngeschäft unterstützen bei der Umschulung von nicht mehr benötigten oder sich stark verändernden Profilen.
- Ausbau des Talent Managements: Hier wird die SRG das Modell der Selbstnomination fahren, so dass sich Mitarbeitende selber als «Talente» melden/bewerben können.
- Ausbau des Diversity Managements: Seit einem Jahr verfügt die SRG über ein Diversity Board. Dieses Thema wird in nächster Zeit noch verstärkt bearbeitet werden. So bestehen z. B. Zielgrössen von 50:50 und eine Steigerung des Frauenanteils am Kader wird angestrebt.

7.9 Schlussbemerkungen

Die SRG als Unternehmen befindet sich in einem weitreichenden Transformationsprozess, welches der Digitalisierung der Medienlandschaft Rechnung trägt aber auch Aspekte wie ein (reduziertes) Qualitätsverständnis adressiert: In sozialen Medien haben Geschwindigkeit und Experimente eine höhere Bedeutung als eine hohe Qualität. Dies bedingt für das Unternehmen einen erheblichen Kulturwandel, aber auch eine Veränderung in den benötigten Profilen. Hier wird HR in den nächsten Jahren stark gefordert sein.

8 Stadt Zürich

8.1 Organisation (Struktur)

Die Verwaltung der Stadt Zürich setzt sich aus neun Departementen und den dazugehörigen Dienstabteilungen zusammen. Zu den Departementen gehören das Präsidialdepartement, Finanzdepartement, Sicherheitsdepartement, Gesundheits- und Umweltdepartement, Tiefbau- und Entsorgungsdepartement, Hochbaudepartement, Departement der industriellen Betriebe, Schul- und Sportdepartement sowie das Sozialdepartement. Je ein Mitglied des Stadtrats steht einem Departement vor. Stadtkanzlei und Rechtskonsulent bilden die «allgemeine Verwaltung». Die übrigen städtischen Behörden und Stellen sind verwaltungsunabhängig und nicht dem Stadtrat unterstellt.

8.1.1 Detailstruktur

Human Resources Management der Stadt Zürich (HRZ) ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements und ist die zentrale HR-Fachabteilung der Stadt Zürich. Die Direktorin des HRZ ist Daniela Eberhardt. HRZ ist organisatorisch gegliedert in die Stabstellen Direktionsstab und Management Support sowie in die fünf Bereiche Projekte/Digitalisierung/Kommunikation, HR-Services/Systeme, Bildung/Entwicklung, Gehalt/HR-Beratung/Recht und Betriebliches Gesundheitsmanagement. HRZ ist zuständig für die Weiterentwicklung stadtweiter HR-Grundlagen (Personalrecht, Lohnsystem, Führungs- und Personalinstrumente) und die Erbringung von HR-Services für Departemente und Dienstabteilungen (z. B. Lohnabrechnung, Case Management am Arbeitsplatz, stadtweites Bildungsangebot).

Nachfolgende Abbildung zeigt die Organisation mit den Dienstleistungen und Aufgaben des HRZ.

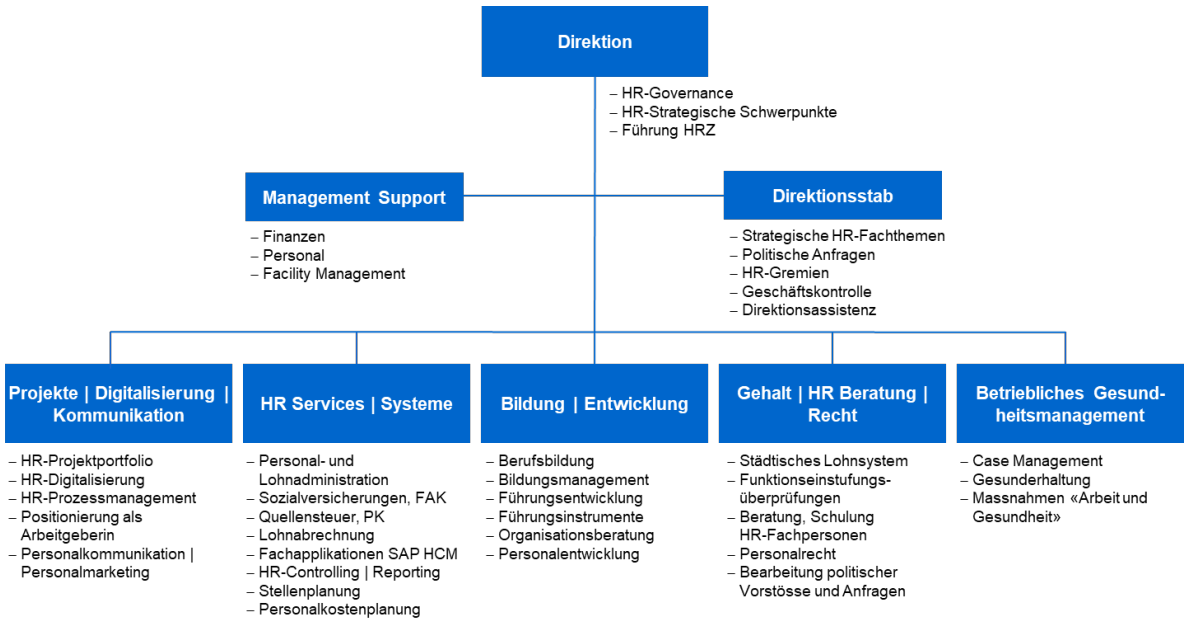


Abbildung 107: Organisation HRZ mit Dienstleistungen und Aufgaben Stadt Zürich

Die folgende Auflistung zeigt die wichtigsten Dienstleistungen des HRZ:

- Erarbeitung stadtweiter personalpolitischer Grundlagen im Auftrag von Gemeinde- und Stadtrat und deren Umsetzung
- Bearbeitung übergeordneter personalpolitischer Anfragen und Anliegen, Planung und Koordination für Dienstabteilungen, Gemeinde- und Stadtrat
- Umsetzung der stadtweiten HR-Strategie und diverser stadtweiter HR-Projekte
- Vernetzung und Koordination der städtischen HR-Fachpersonen
- Bereitstellung der personalrechtlichen Grundlagen für Weiterentwicklung und Sicherstellung der korrekten Anwendung; Rechtsberatung
- Durchführung von Funktionsanalysen, Lohnquervergleichen und Systempflege
- Lohnauszahlung für das städtische Personal und Mandanten, diverse Aufgaben im Bereich Personal- und Lohnadministration
- Beratung der HR-Verantwortlichen der Departemente und Dienstabteilungen in rechtlichen und fachlichen Belangen der Personalarbeit
- Personal- und Organisationsentwicklung, Kursangebot für die Aus- und Weiterbildung des städtischen Personals
- Konzeption, Weiterentwicklung und fachliche Verantwortung für Führungsinstrumente (z. B. Zielvereinbarungs- und Zielbeurteilungsgespräch (ZBG))
- Betriebliches Gesundheitsmanagement und Case Management
- Koordination und Qualitätssicherung der Berufsbildung in der Stadtverwaltung
- koordiniert die Digitalisierung stadtweiter HR-Prozesse
- unterstützt die dezentralen Lehrbetriebe und die Berufsbildenden bei der Betreuung der Lernenden in der Stadtverwaltung

8.1.2 Rahmenstruktur

Das HRZ ist direkt dem Vorsteher des Finanzdepartements, Daniel Leupi, unterstellt. Zusammen mit den anderen Dienstabteilungen des Finanzdepartements Organisation und Informatik, Finanzverwaltung, Steueramt, Liegenschaften Stadt Zürich sowie dem Departementssekretariat ist HRZ in die folgende Rahmenstruktur eingegliedert.

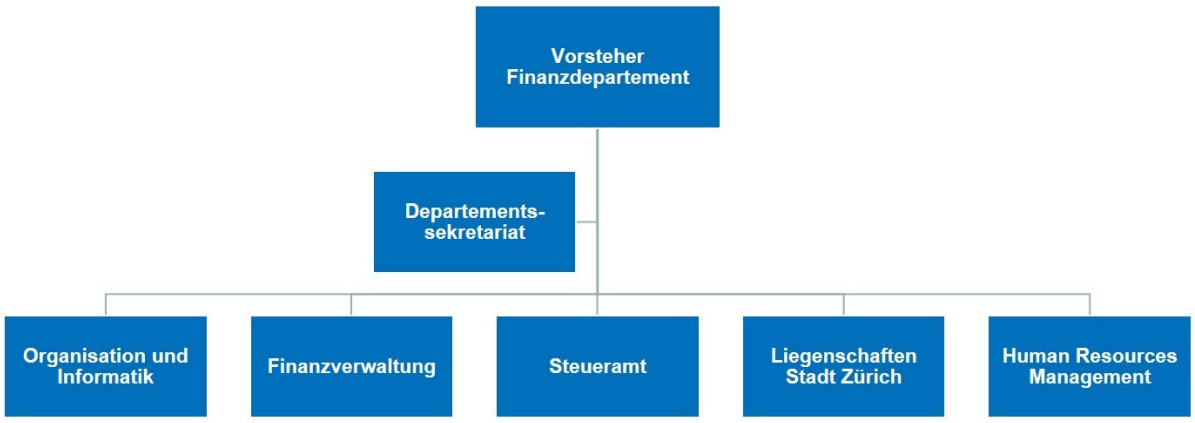


Abbildung 108: Rahmenstruktur Finanzdirektion und Eingliederung HRZ Stadt Zürich

8.1.3 Ressourcen

Im HR der Stadt Zürich arbeiten insgesamt 337 Personen mit Total 277 FTE (inkl. Dienstabteilungen mit eigenem HR). Davon sind 41 Personen bzw. 37 FTE auf zentraler Ebene beim HRZ tätig.

Bei 27'189 (HC Ende 2019) betreuten Mitarbeitenden (inkl. Lernende und Praktikanten) entspricht dies einem HR-Quotienten von 1:98.

8.1.4 Status und Akzeptanz des HR

In Bezug auf die HR-Fachexpertise hat das HRZ in der Organisation eine hohe Akzeptanz und Reputation, insbesondere bei der Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen sowie Prüfung und Beratung spezifischer HR-Themen: insgesamt Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)). Bei den dezentralen Einheiten ist HR sehr unterschiedlich organisiert, was gemäss Einschätzungen der interviewten Personen auch zu einer heterogenen Akzeptanz in der Organisation führt.

8.1.5 Aufgabenbereiche ausserhalb des Kernauftrags HR

Es gibt keine Aufgaben ausserhalb des Kernauftrags. Auch das Case Management wird beispielsweise zentral ausgeführt und gehört zum Kernauftrag.

8.1.6 Outsourcing im Kernauftrag HR

In der Stadt Zürich werden sämtliche HR-Dienstleistungen in house erbracht (klares politisches Statement).

8.2 Strategie/Politik

8.2.1 Grundsatzdokumente

Die Stadt Zürich hat unterschiedliche stadtweite Grundsatzdokumente, welche auf HR-Aspekte eingehen. Dabei handelt es sich insbesondere um die HR-Strategie, das Leitbild, das Arbeitgeberversprechen und die Führungsgrundsätze. Sämtliche Dokumente stehen im Rahmen der festgelegten HR-Politik.

8.2.2 HR-Strategie/HR-Politik

Der Stadtrat legt die Personalpolitik fest und setzt damit den Rahmen für die Erarbeitung und Umsetzung von geeigneten HR-Instrumenten und Massnahmen. Die Grundsätze der Personalpolitik sind Bestandteil des Personalrechts und gelten für alle Mitarbeitenden der Stadt Zürich mit Ausnahme der Lehrpersonen, die nach kantonalem Recht angestellt sind. Im September 2011 genehmigte der Stadtrat das Vorgehen für die Entwicklung einer stadtweiten HR-Strategie, welche im Februar 2013 verabschiedet wurde. Mit der Strategie fokussiert die Stadt Zürich auf die folgenden sechs HR-Handlungsfelder:

1. Führung und Führungskultur stärken.
2. Personalentwicklung fördern.
3. Vielfalt der Generationen als Chance nutzen.
4. Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen schaffen.
5. Stadt Zürich als attraktive Arbeitgeberin positionieren.
6. HR-Organisation professionell weiterentwickeln.

Im Juli 2014 erteilte der Stadtrat den Auftrag zur Umsetzung der sechs Handlungsfelder der HR-Strategie in Form eines Gesamtprojekts, gesteuert durch die HR-Delegation. Damit will sich die

Stadt Zürich als attraktive Arbeitgeberin positionieren und eine langfristige Partnerschaft mit ihren Mitarbeitenden eingehen.

Im Abschlussbericht von Ende 2018 wurden die Ergebnisse des Gesamtprojekts «Umsetzung HR-Strategie» aufgezeigt. Dabei wurde auch der Nutzen der erarbeiteten Lösungen und sich ergebende Auswirkungen und neue Aufgaben für das zentrale HR, die Linie sowie die HR-Fachstellen der Dienstabteilungen dargestellt. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Umsetzung auf:

Abbildung 109: Ergebnisse Umsetzungsprojekt HR-Strategie 2015-2018 Stadt Zürich

Für die Periode 2019-2022 wurden die folgenden neuen Schwerpunkte im Rahmen der HR-Strategie festgelegt:

Schwerpunkt Führung	Schwerpunkt Vielfalt	Schwerpunkt HR-Digitalisierung	Weitere Vorhaben
– Weiterentwicklung und Einführung ZBG – Weiterentwicklung städtisches Lohnsystem / Aufbau Führungsprozess LS – Neuausrichtung und Durchführung stadtweite Mitarbeitendenbefragung	– Betriebliches Gesundheitsmanagement – Integration Mitarbeitende mit Leistungseinschränkungen – Generationenmanagement	– E-Recruiting – ZBG/SLS – HR-Portal – Learning Management System – On- / Offboarding – Nachfolgeplanung	– Umsetzung stadtweiter Arbeitgeberauftritt – Change-Management bei Veränderungsprojekten – Stadtw. HR-Controlling – Versetzung & vorsorgliche Massnahmen – Marktzulage / ad personam Einreihung

Abbildung 110: Strategische HR-Schwerpunkte und HR-Vorhaben 2019-2022 Stadt Zürich

8.2.3 HR-Leitbild/Vision

Im Leitbild hält die Stadt Zürich im Sinne einer Vision folgendes fest: «Wir arbeiten für Zürich, damit sich unsere Stadt positiv weiterentwickelt, Wirtschaft und Kultur blühen und die Menschen gern hier leben und arbeiten.» Hierzu wurden sieben Leitsätze definiert, welche für das Arbeiten in der Stadt Zürich den Rahmen bilden. Die Leitsätze betreffen die Themen Identifikation, Zusammenarbeit, Kundenorientierung, Glaubwürdigkeit, Verantwortung, Innovation und Führung.

8.3 Governance

8.3.1 Verankerung auf oberster Führungsebene

Die Direktorin von HRZ ist direkt dem Vorsteher des Finanzdepartementes unterstellt und Mitglied der Geschäftsleitung des Finanzdepartementes. HRZ ist ein zentraler gesamtstädtischer Dienstleister. Die Dienstabteilungen (z. B. Polizei, Stadtspital) haben eigene HR-Fachstellen, die das Personalmanagement vor Ort erbringen (z. B. Rekrutierung, Personalbetreuung) und je nach Dienstabteilung anders organisiert und in die Struktur eingebettet sind. Die dezentralen HR-Fachstellen werden sowohl fachlich als auch disziplinarisch von den entsprechenden Dienstabteilungen geführt.

8.3.2 Koordination und Führung der HR-Akteure

Die Koordination und Steuerung der gesamtstädtischen HR-Arbeit ist in spezifischen Gremien geregelt. Die Gremien HR-Delegation, HR-Konferenz und HR-Steuerungsausschuss bilden die stadtinterne Governance-Struktur zu allen gesamtstädtischen HR-Themen und Geschäften. Sie sind steuernd und beratend tätig. Alle Departemente sind in den HR-Gremien vertreten, die Entscheidung liegt i. d. R. auf der Ebene des Stadtrats. Spezifische, dezentrale Anliegen werden direkt über die HR-Fachstellen in den Dienstabteilungen gesteuert. Die untenstehende Abbildung zeigt die entsprechenden gesamtstädtischen HR-Gremien mit Auftrag, Mitgliedern und Sitzungshäufigkeit.

Gremium	Auftrag	Mitglieder	Sitzungshäufigkeit
HR-Delegation (alle Departemente vertreten)	– Behandlung übergeordneter HR-strategischer und HR-politischer Themen der Stadt ZH – Empfehlungen z.Hd. Stadtrat	14 Mitglieder: – 4 Stadträte – Dienstchefs/innen – Departements-sekretär(inn)en – Vertretung HRZ	ca. 6 Sitzungen / Jahr
HR-Konferenz (alle Departemente vertreten)	– Erfahrungs- und Fachaustausch zu HR-Themen – Abgabe fachlicher Einschätzungen z.Hd. HR-Delegation / HR-Steuerungsaus.	29 Mitglieder: – HR-Leitende – Vertretung Fachstelle für Gleichstellung (ZFG) – Vertretung HRZ	ca. 7 Sitzungen / Jahr
HR-Steuerungs-ausschuss (alle Departemente vertreten)	– Ständiger Projektausschuss für HR-Projekte (Ausnahme HR-IT) – Empfehlungen z.Hd. HR-Delegation bei komplexen HR-Themen	9 Mitglieder: – Mitglieder aus HR-Konferenz und HR-Delegation – Vertretung HRZ	ca. 7 Sitzungen / Jahr

Abbildung 111: Stadtweite HR-Gremien Stadt Zürich

Für die Aufgaben der Berufsbildung sind in der Stadt Zürich separate, spezifische Berufsbildungsgremien verantwortlich, welche für die strategische Ausrichtung und die gesamtstädtischen operativen Fragen der Berufsbildung zuständig sind (vgl. die folgende Abbildung). Sie sind steuernd und beratend tätig. Zusätzlich gibt es die IT/HR-IT-Gremien, welche die Governance-Struktur zu gesamtstädtischen IT-Themen bilden. Sie sind ebenfalls steuernd und beratend tätig. In der paritätischen Arbeitsgruppe findet der Austausch zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmenden-Vertretenden statt.

Gremium	Auftrag	Mitglieder	Sitzungshäufigkeit
Steuerungs-kommission	– Erarbeitung und Überwachung der strategischen Ausrichtung der Berufsbildung Stadt Zürich	7-10 Mitglieder: - Departements-übergreifende Zusammensetzung - Vertretung Laufbahnzentrum - Vertretung HRZ - Vertretung FH Viventa	ca. 3 Sitzungen / Jahr
Fach-kommission	– Beratung berufsübergreifender Fragen auf operativer Ebene der Lernendenausbildung	Max. 15 Mitglieder: - BerufsbildungskoordinatorInnen verschiedener Dienstabteilungen - Vertretung HRZ	ca. 4 Sitzungen / Jahr

Abbildung 112: Berufsbildungsgremien Stadt Zürich

8.3.3 Ausrichtung an den Unternehmens-/Organisationszielen

In der HR-Agenda hält HRZ die aus den strategischen Schwerpunkten abgeleiteten und von den dezentralen Einheiten eingebrachten HR-Themen fest, welche angegangen werden. Die Agenda enthält die Themen mit Beschreibung, Bezug (zum übergeordneten Dokument), involvierten Einheiten, Zeitraum und Status. Die HR- Agenda wird regelmässig aktualisiert und gibt eine wichtige Übersicht über die laufenden Themen. Es handelt sich dabei nicht um ein offizielles Dokument, sondern um ein Informations-Instrument, um den Dialog mit den HR-Delegation zu pflegen.

8.4 Rollen

8.4.1 HR-Geschäftsmodell

Ein zentrales HR-Geschäftsmodell ist in der Stadt Zürich relativ schwer umsetzbar und daher nicht vorhanden, da die Bedürfnisse der Departemente zu heterogen sind. Die dezentralen HR-Fachstellen sind sehr unterschiedlich organisiert. Aus diesem Grund hat HRZ ein eigenes, internes HR-Geschäftsmodell als Fachabteilung entwickelt. Das HRZ-Geschäftsmodell beschreibt die Leistungserbringung durch HRZ und dient als Grundlage für die Ausgestaltung und Organisation der Leistungen von HRZ. Das Geschäftsmodell wird jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst. Die Verantwortung für das Geschäftsmodell liegt bei der Direktion und wird in der GL HRZ bewirtschaftet. Ausgehend vom städtischen Auftrag und von den Kundenbedürfnissen werden die Leistungen als HR-Services oder HR-Grundlagen erbracht. Die Steuerung der gesamtstädtischen HR-Themen erfolgt übergreifend als HR-Governance. Die Leistungserbringung erfolgt im Rahmen der Vorgaben von Stadt- und Gemeinderat sowie der übergeordneten Rechtsgrundlagen. Die Leistungen der einzelnen Bereiche werden in Leistungsaufträgen beschrieben. Diese umfassen jeweils den Grundauftrag des Bereichs, die Auflistung der Hauptaufgaben, die Verantwortung für Prozesse und für die Mitwirkung in Gremien und Austauschgefässen sowie strategischen Kenngrössen (KPI) für den Leistungsbereich.

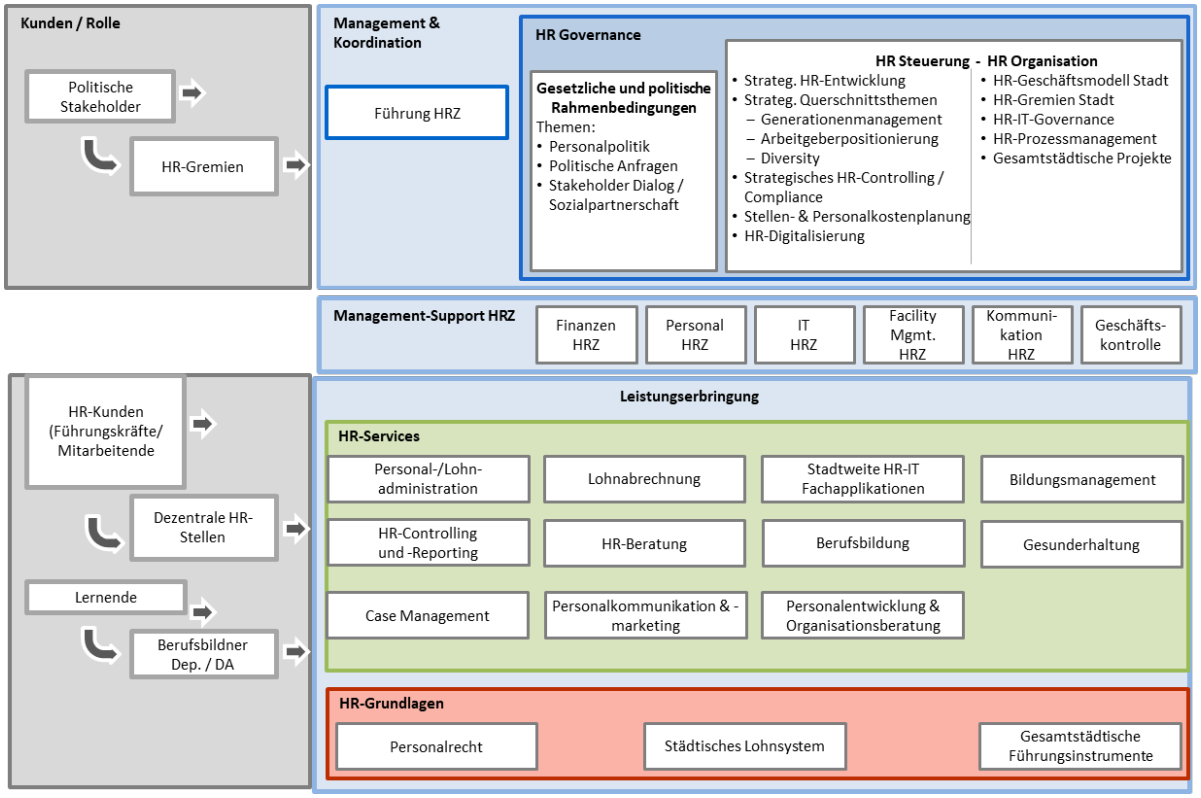


Abbildung 113: HRZ-Geschäftsmodell 2021 Stadt Zürich

8.4.2 Rollen

Es gibt kein zentrales Rollenmodell. Die dezentralen Rollen sind sehr unterschiedlich gestaltet, je nach Grösse der Dienstabteilungen.

8.4.3 Aufgaben der HR-Rollen

Die Aufgaben der Rollen zum HRZ-Geschäftsmodell sind in der Abbildung oben ersichtlich.

8.4.4 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen dürften gemäss Einschätzungen der Interviewten in den dezentralen HR-Fachstellen grossmehrheitlich vorhanden und auch grösstenteils aktuell sein. Im Rahmen von Neubesetzungen oder Funktionsveränderungen werden diese jeweils geprüft und bei Bedarf aktualisiert (Funktionseinstufungsüberprüfungen erfolgen jeweils durch HRZ).

8.4.5 Ressourcen nach HR-Rollen

Die Aufteilung der Ressourcen auf die entsprechenden, generisch definierten HR-Rollen ist aufgrund der Vielfalt in den dezentralen HR-Fachstellen nicht möglich.

8.4.6 Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung

Insgesamt entspricht die Einheitlichkeit der Rollenwahrnehmung in der Stadt Zürich nach Einschätzung der interviewten Personen einem Wert von 3 - 4 (auf einer Skala von 1 = individuell, sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition). Die Rollen werden in den dezentralen HR-Fachstellen nicht in einheitlicher Form gelebt, zumal diese unterschiedlich organisiert und geführt werden.

8.5 Kunden

8.5.1 Kundengruppen

Die wichtigsten Kunden fürs HRZ sind die dezentralen HR-Fachstellen in den Dienstabteilungen. Führungskräfte sind ebenfalls wichtige Kunden im Sinne von indirekten Zielgruppen. Führungsinformationen erfolgen indirekt über die Dienstabteilungen. Sie bestimmen, wie sie die Führungskräfte informieren. Die Führungsnews von HRZ können durch die Führungskräfte selber freiwillig bezogen werden. Mitarbeitende stehen nur über das Case-Management in direktem Austausch mit dem HRZ. Für die dezentralen HR-Fachstellen sind die primären Kundengruppen die Führungskräfte und die Mitarbeitenden.

8.5.2 Erhebung der Kundenbedürfnisse

Die Kunden kommunizieren in der Regel ihre Bedürfnisse direkt selbst bei HRZ bzw. an die dezentralen HR-Abteilungen. Hauptherausforderung ist bei HRZ, die sehr heterogenen Bedürfnisse zu strukturieren und zu bearbeiten. Oft sind es sehr viele Themen, die an HR herangetragen werden. Für 2022 wird eine neue Mitarbeitendenbefragung konzipiert, welche strukturierte Informationen zu den Kundenbedürfnissen liefern wird.

8.5.3 Ansprechpartner

Die dezentralen HR-Fachstellen in den Dienstabteilungen haben klar definierte Ansprechpartner für ihre Kunden. Für Mitarbeitende sind in der Regel deren Vorgesetzte als erste Ansprechperson zuständig. Bei spezifischen Fragen (z. B. Betreuung, Personalentwicklung, Administration) sind die HR-Fachpersonen in den Dienstabteilungen zuständig. Den Vorgesetzten stehen die HR-Fachpersonen als direkte Ansprechpartner zur Seite.

8.5.4 Kundenorientierung

Seit dem HR-Strategieprozess ist die HR-Community zusammengewachsen, es ist inzwischen eine hohe Kundenorientierung vorhanden: Die interviewten Personen schätzen insgesamt einen Wert von 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung)). Einzelne Themen erreichen sogar eine sehr hohe Kundenorientierung (z. B. Case Management). Nur Kunden, welche sehr schnell eine Lösung wollen, sind etwas weniger zufrieden mit den HR-Dienstleistungen.

8.6 Leistungen

8.6.1 Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand der HR-Leistungen wird von den interviewten Personen als sehr heterogen eingeschätzt.

8.7 Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

8.7.1 Prozessdokumentation

Die Kernprozesse sind definiert und dokumentiert. Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick über die zentralen Steuerungs-, Leistungs- und Supportprozesse (vgl. die folgende Abbildung). Die Verantwortung der Prozesse liegt bei zentralen Prozessen beim HRZ, bei dezentralen Prozessen bei den HR-Fachstellen der Dienstabteilungen und bei gemischten Prozessen bei HRZ und den dezentralen HR-Fachstellen.

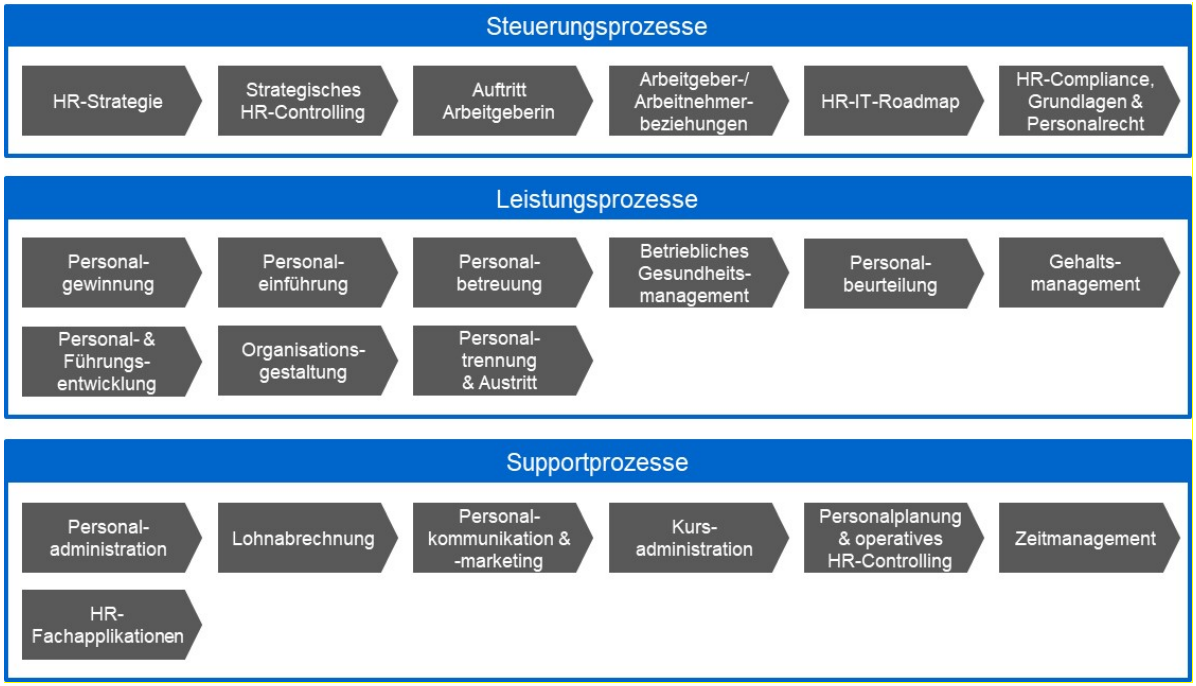


Abbildung 114: HR-Prozesse: Prozesslandkarte Stadt Zürich

8.7.2 Entwicklungsstand der Prozessdokumentation

Die Stadt Zürich hat zentrale, dezentrale und gemischte Prozesse. Die zentralen Prozesse sind gut dokumentiert und werden mit der Einführung von HR-IT-Systemen laufend aktualisiert. Bei den dezentralen und gemischten Prozessen können die interviewten Personen den Entwicklungsstand nicht genau einschätzen bzw. bestehen teilweise gewisse Lücken. Insgesamt erreichen die Dokumentationen Note 5 (auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau). Diverse bisher dezentrale/gemischte Prozesse werden im Zuge der Einführung der HR-IT Suite und weiterer Softwarelösungen sukzessive standardisiert und dokumentiert.

8.7.3 IT-gestützte Prozesse

HR-IT Vorhaben werden in der HR-IT-Roadmap dokumentiert. Die HR-IT- Roadmap ist ein Planungsinstrument für stadtweite HR-IT Vorhaben, die Aktualisierung wird einmal jährlich von der HR-Delegation verabschiedet.

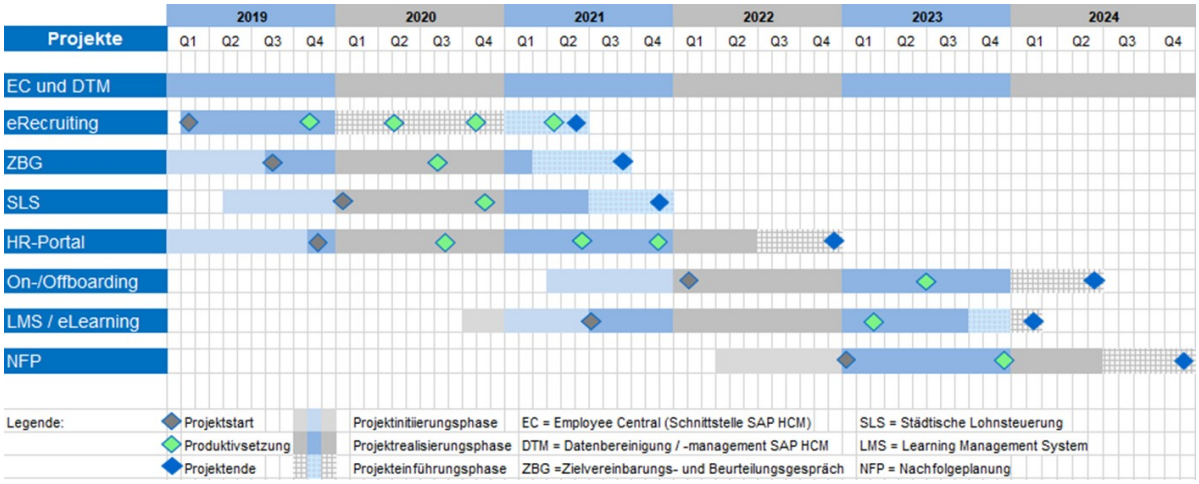


Abbildung 115: Stadtweite HR-IT Roadmap Stadt Zürich

Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten HR-IT-Systeme auf, die aktuell in der Stadt Zürich im Einsatz stehen. Die meisten Prozesse werden mit SAP SuccessFactors geführt.

Modul SAP	On Premise/Cloud
SAP HCM Core	On-Premise
Aconso e-Dossier/Aconso Creator (Dokumentenmanagement)	
SAP LSO	
Lohnabrechnung/eLoA	
PKB/BI	
e-Recruiting SF	Cloud Lösung
HR-Portal SF	
Zielvereinbarung- und Zielbeurteilung ZBG SF	
Talent Management NPF SF	
SLS/LM Core SF	
LMS SF	

8.7.4 Künftige IT-Unterstützung

Siehe HR-IT-Roadmap

8.8 Beurteilung und Verbesserungspotenziale

Dieser Abschnitt gibt die Einschätzung der interviewten Personen wieder. Es handelt sich nicht um eine externe Beurteilung durch Empiricon.

8.8.1 Stärken

- Zusammenarbeit zwischen HRZ und den dezentralen HR-Fachstellen läuft sehr gut, insgesamt findet eine gute Abstimmung statt.
- Kompetenzen und Verantwortungen sind klar geregelt (zentral/dezentral).
- Sehr gute Erfahrungen und Expertise im Personalrecht (vor allem in Corona Zeit von hoher Bedeutung, klare FAQs usw.).
- Case Management und HR-Services allgemein funktionieren sehr gut.
- Hohe Zufriedenheit mit den Fachmitarbeitenden beim HRZ.

8.8.2 Verbesserungspotenziale

- HRZ kann die Komplexität der Stadt nicht abbauen (heterogene Bedürfnisse, grosse Menge an eingebrachten Themen), sondern so professionell wie möglich bewirtschaften. Dennoch wäre ein Abbau durch Komplexitätsreduktion wünschenswert.
- Abstimmung mit dezentralen HR-Fachstellen weiter ausbauen (in der Stadt ZH ist ein sehr hoher Grad an dezentralen Zuständigkeiten vorhanden).
- Komplexität besser bewirtschaften, Zielkonflikte abbauen.
- Dezentrale Datenqualität verbessern, Daten werden dezentral sehr unterschiedlich erfasst und gepflegt.
- Führungs- und Entscheidungsprozess sind in der Stadt ZH sehr komplex. Auch hier wäre eine Vereinfachung wünschenswert.
- Die Stadt Zürich entspricht einer Management-Holding mit dezentraler Verantwortungsstruktur. Dies macht die Gesamtorganisation anspruchsvoll in der Führung.

8.8.3 Geplante Entwicklungsschritte

- Weitere Digitalisierung der Prozesse im HR.
- Führungsverantwortung von HR stärken.
- Geplantes umsetzen und nicht immer wieder neue Themen anpacken (Ruhe und Stabilität in die HR-Organisation reinbringen).

8.9 Schlussbemerkungen

Keine.

Anhang 4: Interviewleitfaden

Begrüssung und Informationen für die interviewte Person

- Dank für die Bereitschaft zum Gespräch
- Vorstellung des Interviewers
- Aufbau und Dauer des Gesprächs (ca. 2 bis max. 3h)
- Gibt es seitens der interviewten Person zu Beginn Fragen oder Anliegen?

Einstieg

0. Könnten Sie mir kurz Ihre **Rolle/Funktion** schildern?

1. Organisation (Struktur)

1.1 Wie ist das HR Ihrer Organisationseinheit organisiert (**Detailstruktur**)?

1.2 Wie ist das HR in die Struktur der Organisationseinheit eingegliedert (**Rahmenstruktur**)?

1.3 Wie viele Personen und Vollzeitstellen umfasst das HR (gemäss HR-Leistungsmodell) Ihrer Organisationseinheit?

1.4 Wie beurteilen Sie den **Status** des HR in Ihrer Organisationseinheit hinsichtlich Akzeptanz auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Akzeptanz) bis 6 (sehr hohe Akzeptanz)?

1.5 Welche weiteren **Aufgabenbereiche, die nicht zum Kernauftrag HR gehören**, sind der HR-Organisation zugeordnet? Wie viele Vollzeitstellen sind dort tätig?

1.6 Gibt es Aufgabenbereiche, welche zum Kernauftrag HR gehören, die outgesourct sind? Wenn ja, welche sind das?

2. Strategie/Politik

2.1. Welche **Grundsatzdokumente** zum HR gibt es in Ihrer Organisationseinheit?

2.2. Liegt eine **HR-Strategie/HR-Politik** vor?

2.3. Gibt es ein **Leitbild/Vision** für die HR-Arbeit?

3. Governance

3.1. Wie ist das **HR auf oberster Führungsebene** verankert?

3.2. Wie wird die **Koordination/Steuerung** der verschiedenen HR-Akteure sichergestellt?

3.3. Wie werden die HR-Leistungen auf die **Zielsetzungen der Organisation** ausgerichtet?

3.4. Wie ist die **Führung der HR-Personen** in Ihrer Organisationseinheit organisiert (disziplinarische Führung, fachliche Führung, Koordination)?

4. Rollen

4.1. Gibt es ein **HR-Geschäftsmodell**, das die Rollen und Leistungsbeziehungen im HR beschreibt?

4.2. Welche **Rollen** unterscheiden Sie im HRM Ihrer Organisationseinheit (HR-interne Rollen sowie HR-externe Rollen, die ebenfalls HRM-Aufgaben wahrnehmen)?

4.3. Was sind die wichtigsten **Aufgaben** der verschiedenen Rollen?

4.4. Gibt es für die Rollen jeweils typische **Stellenbeschreibungen**? Wenn ja, wie aktuell sind diese?

4.5. Bitte teilen Sie die **Vollzeitstellen** des HR Ihrer Organisationseinheit folgenden **generischen Rollen** (vgl. Rollenmodell im Anhang 2) zu:

- HR-Leitung (inkl. Assistenz)
- HR-Business Partner/HR-Beratung
- HR-Kompetenzzentrum
- HR-Services/HR-Administration
- Weitere

4.6. Wie werden die definierten/angestrebten Rollen Ihrer Einschätzung nach **im Arbeitsalltag gelebt?** (Skala von 1 = individuell sehr uneinheitlich und vom Definierten abweichend bis 6 = sehr einheitlich und gemäss Definition)

5. Kundengruppen

5.1. Welche primären **Kundengruppen** (Kunden des HR) unterscheiden Sie in Ihrer Organisationseinheit?

5.2. Wie und durch wen werden die **Bedürfnisse der Kundengruppen** eingeholt?

5.3. Wer sind die **primären Ansprechpartner** im HR für die verschiedenen Kundengruppen?

5.4. Wie beurteilen Sie die Kundenorientierung des HR Ihrer Organisationseinheit auf einer Skala von 1 (sehr tiefe Kundenorientierung) bis 6 (sehr hohe Kundenorientierung).

6. Leistungen

6.1. Welche Leistungen (gemäss Leistungsmodell, siehe Anhang 1) werden in Ihrer Organisationseinheit erbracht? Und wie hoch schätzen Sie deren **Entwicklungsstand** ein auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)?

6.2. Welche Elemente der Leistungserbringung würden Sie anderen Organisationseinheiten empfehlen/weitergeben wollen (Best Practice)?

7. Prozesse, IT-Unterstützung und Instrumente

7.1. Sind die **HR-Prozesse** Ihrer Organisationseinheit **dokumentiert**? Wenn ja, wie?

7.2. Wie beurteilen Sie den **Entwicklungsstand der Prozessdokumentation** auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)?

7.3. Gibt es Prozesse, welche bereits **IT-gestützt** durchgeführt werden? Falls ja, welche und durch welche IT-Systeme?

7.4. Bei welchen Prozessen wäre eine weitere IT-Unterstützung besonders wünschenswert/sinnvoll?

7.5. Gibt es eine **dokumentierte Übersicht** zu den HR-Instrumenten?

7.6. Wie beurteilen Sie **generell** den **Entwicklungsstand der HR-Instrumente** auf einer Skala von 1 (sehr tiefes Entwicklungsniveau) bis 6 (sehr hohes Entwicklungsniveau)?

8. Beurteilung und Verbesserungspotenziale

8.1 Wo sehen Sie die **wichtigsten Stärken** beim HR ihrer Organisationseinheit?

8.2 Wo sehen Sie die wichtigsten **Verbesserungspotenziale** beim HR ihrer Organisationseinheit?

8.3 Wo sehen Sie die **wichtigsten Stärken** beim HR **auf übergeordneter Ebene** (Direktion und Staatskanzlei und/oder Kanton)?

8.4 Wo sehen Sie die wichtigsten **Verbesserungspotenziale** beim HR **auf übergeordneter Ebene** (Direktion und Staatskanzlei und/oder Kanton)?

8.5 Gibt es **HR-Prozesse/Aktivitäten**, bei denen Sie ein besonderes **Harmonisierungspotenzial** sehen?

8.6 Gibt es **HR-Prozesse/Aktivitäten**, die aus Ihrer Sicht **stärker zentralisiert** werden sollten?

8.7 Gibt es **HR-Prozesse/Aktivitäten**, die aus Ihrer Sicht **stärker dezentralisiert** werden sollten?

9. Abschluss

9.1 Haben Sie noch weitere **Anmerkungen/Ergänzungen**?

9.2 Gibt es **Dokumente**, die Sie uns im Nachgang zum Gespräch zur Verfügung stellen können (ergibt sich ggf. laufend während des Gesprächs)?

9.3 Könnten Sie uns eine **Liste aller Personen**, die sich substanziell mit HR beschäftigen, zusammenstellen? Inkl. Rollen, Kontaktdaten und Beschäftigungsgrad? Grund: Dialog mit der HR-Community soll verstärkt und der Informationsfluss verbessert werden.

9.4 Gibt es noch etwas, das Sie uns für die **weitere Analyse** mitgeben möchten? Gibt es Aspekte, die Ihnen besonders wichtig sind?

Nächste Schritte

- Redaktion des Einzelberichtes durch Empiricon
- Zustellung und Freigabe durch Gesprächspartner/in
- Zusammenfassung der Einzelberichte zu Gesamtbericht
- Kommunikation Gesamtergebnisse

Dank und Verabschiedung

Anhang 1 zum Interviewleitfaden: HR-Leistungsmodell

Als Teil des Kernauftrages das HR werden die folgenden Tätigkeitsbereiche verstanden:

- HR-Management (inkl. Strategie/Politik, Kommunikation, Sozialpartnerschaft, Personalcontrolling, HR-Prozessmanagement)
- Personalplanung (inkl. Nachfolgeplanung)
- Personalmarketing und -gewinnung
- Personalbetreuung (inkl. Beratung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden)
- Personalbeurteilung
- Personalentlöhnung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Personaltrennung
- Personaladministration
- HR-IT

Anhang 2 zum Interviewleitfaden: HR-Rollenmodell

Es wird zwischen den folgenden generischen HR-Rollen differenziert:

HR-Leitung (inkl. Assistenz)

- Führt die HR-Organisation in personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht und ist strategische Ansprechperson in Bezug auf HR-Fragen für Geschäftsleitung.

HR-Business Partner/HR-Beratung

- Ist Ansprechperson und Unterstützung für die Linie bzgl. Umsetzung HR-Prozesse und Anwendung HR-Instrumente und setzt somit die HR-Ziele im Unternehmen resp. dem Bereich um.

HR-Kompetenzzentrum

- Entwickelt Fachkonzepte, HR-Instrumente und Know-how Träger für spezifische/vertiefte Fachfragen. Plant und führt HR-Projekte durch.

HR-Services/HR-Administration

- Kümmert sich um die Personal- und Saläradministration und pflegt die HR-Systeme (Mutationen).

Weitere

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mögliches Vorgehen im Gesamtprojekt ... 11
Abbildung 2: Übersicht Projektverlauf Überprüfung HR-Organisation Kanton Zürich ... 13
Abbildung 3: Erstellung Bericht und Empfehlungen ... 14
Abbildung 4: Übersicht Interviews ... 15
Abbildung 5: Benchmarking Partner ... 16
Abbildung 6: Übersicht Fokusgruppen ... 17
Abbildung 7: Empfehlungen für das Projekt HR-Geschäftsmodell im Überblick ... 81
Abbildung 8: HR-Geschäftsmodell (Erster Entwurf) ... 82
Abbildung 9: HR-Prozessmodell (Beispiel) ... 86
Abbildung 10: Organisation GS JI ... 92
Abbildung 11: Organisation HRA JI ... 98
Abbildung 12: Ausschnitt HRA-Intranet JI ... 103
Abbildung 13: Organisation OSTA ... 105
Abbildung 14: HR-Roadmap Oberstaatsanwaltschaft ... 106
Abbildung 15: Organisation HR JuWe ... 112
Abbildung 16: Organisation JuWe ... 113
Abbildung 17: Leitbild des JuWe ... 115
Abbildung 18: Organisation DS ... 121
Abbildung 19: Organisation HR Direktion DS ... 121
Abbildung 20 : Organisation KAPO ... 129
Abbildung 21: Organisation Strassenverkehrsamt ... 129
Abbildung 22: Einordnung HR KAPO ... 130
Abbildung 23: Organisation HR-Abt. Personelles der KAPO ... 131
Abbildung 24: Organigramm HR Strassenverkehrsamt ... 132
Abbildung 25: HR-Strategie KAPO ... 133
Abbildung 26: HR-Leitbild Strassenverkehrsamt ... 134
Abbildung 27: Organisation Sozialamt ... 141
Abbildung 28: Organisation Migrationsamt ... 142
Abbildung 29: Organisation Amt für Militär und Zivilschutz ... 142
Abbildung 30: Organisation HR Sozialamt ... 142
Abbildung 31: Organisation HR Migrationsamt ... 143
Abbildung 32: Organisation HR Amt für Militär und Zivilschutz ... 143
Abbildung 33: Organisation HR Finanzdirektion ... 151
Abbildung 34: Organisation Personalamt FD (ab Dezember 2020) ... 152
Abbildung 35: Kundengruppen HR FD ... 156
Abbildung 36: Organisation Personalamt (ab Dezember 2020) ... 160
Abbildung 37: Organisation Finanzdirektion ... 160
Abbildung 38: Organigramm VD ... 169
Abbildung 39: Organisation HR Direktion VD ... 169
Abbildung 40: Organisation AWA ... 176
Abbildung 41: Organisation HR AWA ... 177
Abbildung 42: Anzahl FTEs im HR des AWA ... 178

Abbildung 43: Selbstverständnis des HR im AWA 179
Abbildung 44: Personalpolitik des AWA 179
Abbildung 45: Leitbild des AWA 180
Abbildung 46: Auszug aus dem Dokument Matrix Aufgaben der HR-Rollen in den Direktionen des Kt. ZH 181
Abbildung 47: Bestehende HR-IT-Instrumente VD 185
Abbildung 48: Wünschenswerte HR-IT-Instrumente VD 185
Abbildung 49: Eingliederung des AFV in die VD 188
Abbildung 50: Organisation HR im AFV 188
Abbildung 51: Eingliederung des ZVV 196
Abbildung 52: Organisation des ZVV 196
Abbildung 53: Einbettung des HR im Stab des ZVV 197
Abbildung 54: ZVV Kompetenzmodell 201
Abbildung 55: Organigramm Gesundheitsdirektion 205
Abbildung 56: Organigramm Generalsekretariat der Gesundheitsdirektion 205
Abbildung 57: Organigramm Kantonsapotheke 212
Abbildung 58: Organigramm Kantonale Heilmittelkontrolle 213
Abbildung 59: Organigramm Veterinäramt 222
Abbildung 60: Organisation Generalsekretariat Bildungsdirektion 228
Abbildung 61: Organisation Bildungsdirektion 229
Abbildung 62: Organisation Amt für Jugend und Berufsberatung 238
Abbildung 63: Kompetenzaufteilung Volksschulamt 246
Abbildung 64: Organisation Abteilung Lehrpersonal und Sektor Beratung (Abteilung Schulführung) Volksschulamt 247
Abbildung 65: Organisation Volksschulamt 247
Abbildung 66: Organisation Bereich Personal Schulen Mittelschul- und Berufsbildungsamt 255
Abbildung 67: Organisation Mittelschul- und Berufsbildungsamt 255
Abbildung 68: Organisation HR der BD 263
Abbildung 69: Organisation BD 264
Abbildung 70: Rahmenbedingungen der Personalstrategie in der BD 266
Abbildung 71: Übersicht Prozesse HR BD 270
Abbildung 72: Auszug einer Prozessdokumentation BD 270
Abbildung 73: Organisation Staatskanzlei 273
Abbildung 74: Organisation HR BKW Energie AG 301
Abbildung 75: HR-Organigramm der Infra Services (Arnold AG, Schweiz) 302
Abbildung 76: Organisation BKW 302
Abbildung 77: HR-Architektur BKW 303
Abbildung 78: Integriertes HR-Geschäftsmodell nach Oertig (2007) 305
Abbildung 79: HR-Organigramm und Rollen BKW 305
Abbildung 80: Organigramm EPA 311
Abbildung 81: Organigramm EFD 312
Abbildung 82: Organigramm Generalsekretariat EFD 313
Abbildung 83: HRM-Prozessmodell Bundesverwaltung 315
Abbildung 84: Schwerpunkte der Personalstrategie 2020 – 2023 Bundesverwaltung 316
Abbildung 85: Prozesse und Subprozesse der Personalgewinnung Bundesverwaltung 322

Abbildung 86: Instrumente der Personalgewinnung Bundesverwaltung 322
Abbildung 87: Projektplanung SUPERB, Cluster Personal Bundesverwaltung 325
Abbildung 92: Organisation Personalamt Kt. BL 327
Abbildung 93: Rahmenstruktur Kt. BL und Eingliederung Personalamt in die FKD 328
Abbildung 88: Organisation Personalamt Kanton BE 336
Abbildung 89: Rahmenstruktur Finanzdirektion FIN und Eingliederung Personalamt Kanton BE 338
Abbildung 90: HR-Geschäftsmodell des Kantons Bern 341
Abbildung 91: Umsetzung HR-Prozesse SAP im HR des Kantons Bern 345
Abbildung 94: Organigramm Die Schweizerische Post AG 347
Abbildung 95: Net-Promotor-Score (INPS) Die Schweizerische Post AG 349
Abbildung 96: Organigramm HR SBB 359
Abbildung 97: Rahmenstruktur HR SBB als Teil der Konzernleitung 360
Abbildung 98: Stossrichtungen der HR Strategie SBB 362
Abbildung 99: HR-Geschäftsmodell SBB 364
Abbildung 100: Ansprechpartner pro Kundengruppe SBB 366
Abbildung 101: Organigramm HR SRG 369
Abbildung 102: Organigramme HR SRF, RSI und RTS 370
Abbildung 103: Rahmenstruktur HR SRG als Teil der Generaldirektion 371
Abbildung 104: Auszug aus «Human Resources Dienstleistungen» SRG SSR 372
Abbildung 105: HR-Geschäftsmodell SRG SSR 374
Abbildung 106: Visualisierungsbeispiel eines HR-Prozesses SRG SSR 378
Abbildung 107: Organisation HRZ mit Dienstleistungen und Aufgaben Stadt Zürich 381
Abbildung 108: Rahmenstruktur Finanzdirektion und Eingliederung HRZ Stadt Zürich 382
Abbildung 109: Ergebnisse Umsetzungsprojekt HR-Strategie 2015-2018 Stadt Zürich 384
Abbildung 110: Strategische HR-Schwerpunkte und HR-Vorhaben 2019-2022 Stadt Zürich 384
Abbildung 111: Stadtweite HR-Gremien Stadt Zürich 385
Abbildung 112: Berufsbildungsgremien Stadt Zürich 386
Abbildung 113: HRZ-Geschäftsmodell 2021 Stadt Zürich 387
Abbildung 114: HR-Prozesse: Prozesslandkarte Stadt Zürich 389
Abbildung 115: Stadtweite HR-IT Roadmap Stadt Zürich 389

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
A+P	Administration und Prozesse
AFI	Amt für Informatik
AFM	Amt für Mobilität
AFV	Amt für Verkehr
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AJB	Amt für Jugend und Berufsberatung
ALK	Arbeitslosenkasse
ALV	Arbeitslosenversicherung
AMZ	Amt für Militär und Zivilschutz
AWA	Amt für Wirtschaft und Arbeit
B&E	Abteilung Bildung und Entwicklung
BAS	Begleitausschuss Sozialpartner
BB	Berufsbildung
BD	Baudirektion
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BI	Bildungsdirektion
BKD	Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern
BL	Basel-Landschaft
BPV	Bundespersonalverordnung
BV	Bundesverwaltung
BVD	Bewährungs- und Vollzugsdienste
BVD	Bau- und Verkehrsdirektion des Kantons Bern
ca.	circa
CAS	Certificate of Advanced Studies
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
CHRO	Chief Human Resource Officer
CMS	Content-Management-System
CRM	Customer Relationship Management
DAG	Dienstaltersgeschenk
DJI	Direktion für Inneres und Justiz des Kantons Bern
DLZ	Dienstleistungszentrum
DLZ Pers EFD	Dienstleistungszentrum Personal EFD
DS	Sicherheitsdirektion
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFTA	Europäische Freihandelsassoziation
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
EO	Erwerbsersatzordnung
EPA	Eidgenössisches Personalamt

ERP	Enterprise Resource Planning
ESS	Employee-Self-Service
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
F&E	Forschung- und Entwicklung
FAQ	Frequently Asked Questions
FD	Finanzdirektion
FH	Fachhochschule
FIN	Finanzdirektion des Kantons Bern
FIS	Finanzinformationssystem
FTE	Full Time Equivalent
FZAG	Flughafen Zürich AG
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GD	Gesundheitsdirektion
GD	Generaldirektion
GL	Geschäftsleitung
GS	Generalsekretariat
GSI	Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern
GSK	Generalsekretärenkonferenz
GVZ	Gebäudeversicherung Kanton Zürich
HC	Headcount
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
HR CC	HR Contact Center
HRA	Handelsregisteramt
HRGP	HR-Geschäftspartner
HRK	HR-Konferenz
HRM	Human Resource Management
HRZ	Human Resources Management der Stadt Zürich
i. d. R.	in der Regel
i. S.	im Sinne
IKS	Internes Kontrollsystem
INPS	Interner Net-Promotor-Score
IT	Information Technology
IV	Invalidenversicherung
J&S	Jugend und Sport
JI	Direktion der Justiz und des Innern
JUWE	Amt für Justizvollzug und Wiedereingliederung
KAPO	Kantonspolizei
KAZ	Kantonsapotheke Zürich
KEVU	Kommission für Energie, Verkehr und Umwelt des Zürcher Kantonsrats
KHZ	Kantonale Heilmittelkontrolle
KL	Konzernleitung
KLB	Kantonales Labor
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KNF	Kadernachwuchs-Förderprogramm
KOBE	Konferenz der Verantwortlichen für die Berufsbildung in der Bundesverwaltung

KSM	Kantonaler Stellenmarkt des Kantons Bern
Kt.	Kanton
L-AOP	Leiterin Administration-Organisation-Personal
LFZ	Lohnfortzahlung
LK	Lohnklasse
MA	Migrationsamt
MA	Mitarbeitende
MAB	Mitarbeitendenbeurteilung
MAG	Mitarbeitendengespräch
MAS	Abteilung Managementsupport des Kantons Bern
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt
Mio.	Millionen
MSE	Mutterschaftsentschädigung
MSS	Manager-Self-Service
MVU	marktverantwortliche Verkehrsunternehmen
NFB	Neues Führungsmodels des Bundes
OBP	Operational Board Personal
OE	Organisationsentwicklung
OE	Organisationseinheit
OE-EFD	Organisationsverordnung für das Eidgenössische Finanzdepartement
OM	Abteilung Organisationsmanagement
OSTA	Oberstaatsanwaltschaft
OV BI	Organisationsverordnung der Bildungsdirektion
P&O	Personal & Organisation
PA	Personalamt
PC	Personal Computer
PE	Personalentwicklung
PEK	Personalentwicklungskonferenz
PeKo	Konferenz der Personalleiterinnen und Personalleiter
PGM	Abteilung Personalinformatik und Gehaltsmanagement
PGS	Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales
PKI	Public-Key-Infrastruktur
PL	Personalleitung
PLK	Personalleiterkonferenz
PMS	Prozessmanagementsystem
PoC	Proof of Concept
POE	Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung
PPD	Psychiatrisch-Psychologischer Dienst
resp.	respektive
RR	Regierungsrat
RRB	Regierungsratsbeschluss
RSI	Radiotelevisione svizzera
RTS	Radio Télévision Suisse
S&C	Abteilung Strategie und Controlling
S.	Seite
SA	Sozialamt
SAS	Schweizerische Akkreditierungsstelle
SBB	Schweizerische Bundesbahnen

SCP	Service Center Personal
SID	Sicherheitsdirektion des Kantons Bern
SK	Staatskanzlei
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
STA	Staatskanzlei des Kantons Bern
StVA	Strassenverkehrsamt
SVSA	Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt des Kantons Bern
u. a.	unter anderem
UE	Unternehmenseinheiten
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
v. a.	vor allem
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VD	Volkswirtschaftsdirektion
VE	Verwaltungseinheiten
VETA	Veterinäramt
vgl.	vergleiche
VOG RR	Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung
VR	Verwaltungsrat
VSA	Volksschulamt
VVO	Vollzugsverordnung zum Personalgesetz
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
WEF	World Economic Forum
WEU	Wirtschafts-, Energie- und Umweltdirektion des Kantons Bern
WIM	Weiterentwicklung Immobilienmanagement
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZBG	Zielvereinbarungs- und Zielbeurteilungsgespräch
ZH	Zürich
Ziff.	Ziffer
ZSP	Ausgleichskasse - Zweigstelle Staatspersonal
ZVV	Zürcher Verkehrsverbund