

Personalstrategie und Strategie für das Personalmanagement



Inhalt

1	Generelles Umfeld und Ausgangslage (Umweltanalyse)	2
1.1	Das heutige Umfeld	2
1.2	Rechtliche Grundlagen	2
1.3	Handlungsspielräume	2
2	Analyse (Unternehmensanalyse, IST-Situation)	3
2.1	Bisherige personalpolitische Zielsetzungen der Gemeinde	3
2.2	Eigene Leistungen (Personalmanagement).....	3
2.3	Analyse der eigenen Stärken und Schwächen.....	3
3	Absichten und Herausforderungen (SOLL-Situation)	3
3.1	Absichten für die Positionierung der Gemeinde Riehen als attraktive Arbeitgeberin	3
3.2	Absichten für das Personalmanagement:	4
4	Strategie	4
4.1	Strategische Ziele für die Gemeinde als Arbeitgeberin.....	4
4.2	Strategische Ziele für das Personalmanagement	4
5	Auswirkungen der Strategie auf die Umsetzung	4
6	Zeitlicher Horizont	5
7	Controlling und Berichterstattung	5

Beschlossen vom Gemeinderat 10. Januar 2023

1 Generelles Umfeld und Ausgangslage (*Umweltanalyse*)

1.1 Das heutige Umfeld

Die ganze Gesellschaft befindet sich in einem Umfeld volatiler Märkte und des Technologiewandels. Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen und des Generationenwechsels im Personalbestand hat die Gemeinde bereits heute in bestimmten Berufsgattungen Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Die Generation zwischen 1995 und 2010 geboren, steht in den Startlöchern ihres beruflichen Werdegangs. Jüngere Arbeitnehmende unterscheiden sich deutlich von älteren Generationen. Qualifiziertes und motiviertes Personal nachhaltig zu rekrutieren, bleibt eine Kernaufgabe der Gemeinde, um die Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Es gilt ausserdem, die guten Mitarbeitenden zu halten, die Kompetenzen in den Schlüsselpositionen sicherzustellen und die Arbeits- und Anstellungsbedingungen zeitgemäss zu halten, womit das bereits positive Image weiter gestärkt werden kann.

1.2 Rechtliche Grundlagen

Für die Anstellungsverhältnisse der Mitarbeitenden gelten folgende rechtliche Grundlagen:

1. **Bund:** Arbeitsgesetz und Verordnungen zum Arbeitsgesetz (z.B. wg. Arbeits- und Ruhezeiten, Pikett, Zeiterfassung, etc.), Obligationenrecht (subsidiär bei Lücken im öffentlichen Anstellungsrecht¹ oder aber direkt bei privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen anwendbar), Sozialversicherungsrecht (AHVG, BVG, UVG)
2. **Kanton:** Allgemein: Keine Vorgaben, d.h. gemäss § 9 Abs. 1 Ziff. 9 [Gemeindegesetz](#) ist die kommunale Legislative zuständig für den Erlass von Ordnungen über die Regelung der Dienstverhältnisse und Besoldungen der Mitarbeitenden der Gemeinde.
Einzelne spezialgesetzliche Vorgaben im Bereich der Bildung: [Ordnung für die Lehrpersonen](#) und [Ordnung über Auftrag und Arbeitszeit der Lehrpersonen](#) und einzelne Ausführungsbestimmungen dazu auf Verordnungsebene
3. **Gemeinde**
 - a. [Personalordnung](#)
 - b. [Personalreglement](#)
 - c. [Lohnordnung](#)
 - d. [Lohnreglement](#)
 - e. [Spesenreglement](#)
 - f. [Personal- und Lohnrichtlinie](#) und weitere interne Richtlinien und Weisungen.

1.3 Handlungsspielräume

1.3.1 Handlungsspielräume für die Gemeinde als Arbeitgeberin

Die Gemeinde Riehen ist eine moderne und attraktive Arbeitgeberin, die ihren Mitarbeitenden ein optimales Arbeitsumfeld bietet. Sie bietet spannende und sinnstiftende Aufgaben, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie gute Anstellungsbedingungen. Die Vielfalt und das politische Umfeld machen die Arbeit anspruchsvoll, vor allem aber auch sehr interessant.

1.3.2 Handlungsspielräume für die Gemeinde im Bereich des Personalmanagements

Die Gemeinde pflegt eine Verwaltungskultur, die auf Offenheit, Glaubwürdigkeit und Konfliktfähigkeit basiert. Die Gemeinde erkennt ihre Verpflichtungen gegenüber ihren Mitarbeitenden und de-

¹ Gemäss § 2 Abs. 2 der Personalordnung.

ren Beitrag zum Erfolg. Nur durch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden erreicht die Gemeinde ihre Ziele, die für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung entscheidend sind. Die Vorgesetzten nehmen dabei Ihre Führungsverantwortung bewusst wahr. Durch eine hohe Qualität des Personalmanagements, einem hohen Aus- und Weiterbildungs-niveau, mit zielgerichteter Kommunikation und v.a. auch durch die optimale tägliche Zusammenar-beit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, kann die Entwicklung der Organisation beein-flusst, die Chancengleichheit verwirklicht, die Führung verbessert und das Vertrauen in die Arbeit-geberin gestärkt werden. Das Personal ist die wichtigste Ressource der Verwaltung!

2 Analyse (Unternehmensanalyse, IST-Situation)

2.1 Bisherige personalpolitische Zielsetzungen der Gemeinde

Wichtige personalpolitische Absichten und einzelne strategische Zielsetzungen sind bereits vorge-geben:

1. Durch den Einwohnerrat in Form der rechtlichen Vorgaben des Einwohnerrats in Form von rechtlichen Bestimmungen in § 3 [Personalordnung](#) mit dem Titel «Personalpolitik»;
2. Durch die Exekutive in Form der [Personalpolitischen Grundsätzen des Gemeinderats vom 12. Juni 2018²](#);

Konkretisiert wurden diese Vorgaben innerhalb der Organisation mit der [internen Führungsrichtlinie vom 12. Juni 2018](#) und in einem [Verhaltenskodex](#) aus dem Jahr 2020.

2.2 Eigene Leistungen (Personalmanagement)

Im Bereich des Personalmanagements ist der Entwicklungsstand unterschiedlich. Einen hohen Stand erreicht das Personalmanagement in den standardisierten Grundprozessen, die gut be-herrscht werden. Optimierungen werden durch den Aufbau des Stellenplans erfolgen, werden durch weitere Digitalisierungsschritte und mit der Eliminierung von Medienbrüchen angestrebt und sind erforderlich in der Personaldatenbewirtschaftung, -Auswertung und der Schaffung von besse-ren Steuerungsgrundlagen mit Kennzahlen, auch für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

2.3 Analyse der eigenen Stärken und Schwächen

Ausgeprägte Stärken sind die positive Unternehmenskultur sowie die Positionierung als attraktive und vielseitige Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt. Dadurch hat die Gemeinde gute Chancen, die besten Mitarbeitenden zu gewinnen, an sich zu binden und für ihre Ziele zu begeistern. Fortzuführen sind u.a. die Digitalisierung und der Aufbau von internen Managementinformationssystemen. Besonders zu beachten sind folgende Trends: Ein modernes Gesundheitsmanagement, die verän-dernten Ansprüche junger Generationen und die Veränderungen der Arbeitswelt insgesamt. Die Ge-meinde sollte eine zu hohe Fluktuation und Fehleinstellungen vermeiden. Entwicklungsrisiken bil-den u.U. hohe Investitionskosten (Sprungkosten durch grosse Entwicklungsschritte wegen Nach-holbedarf) und eine unterschiedlich ausgeprägte Veränderungsbereitschaft.

3 Absichten und Herausforderungen (SOLL-Situation)

3.1 Absichten für die Positionierung der Gemeinde Riehen als attraktive Arbeitgeberin

Der Gemeinderat will weiterhin mit qualifizierten und engagierten Mitarbeitenden die Zukunft zum Wohl der gesamten Bevölkerung aktiv gestalten. Mit zeitgemässen Anstellungsbedingungen soll die Gemeinde als attraktive Arbeitgeberin positioniert werden, um auch weiterhin die benötigten

² Diese werden jedoch ersetzt durch die vorliegende Personalstrategie.

Fachkräfte gewinnen zu können und durch Personalentwicklung die Mitarbeitenden für die zukünftigen Herausforderungen zu befähigen. Durch die gezielte Stärkung des betrieblichen Gesundheitsmanagements wird ein Beitrag zur Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden geleistet.

3.2 Absichten für das Personalmanagement:

Der Gemeinderat will, dass sich das Personalmanagement den Entwicklungen des Arbeitsmarktes und der Demographie stellt und sich in die Lage versetzt, um rechtzeitig und ausreichend die bestmöglichen Mitarbeitenden zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Dazu wird die Weiterentwicklung von einem rein administrativen hin zum strategischen Personalmanagement als erforderlich angesehen, um die Zukunft der Arbeitgeberin positiv gestalten zu können:

4 Strategie

4.1 Strategische Ziele für die Gemeinde als Arbeitgeberin

- P1** Attraktivität als Arbeitgeberin: Die Gemeinde Riehen positioniert sich mit zeitgemässen und konkurrenzfähigen Anstellungsbedingungen.
- P2** Die Gemeinde stärkt die Aus- und Weiterbildungen von Mitarbeitenden. Das Berufsbildungsangebot wird erweitert.
- P3** Personalentwicklung: Die Gemeinde fördert Talente und schafft für ihre Mitarbeitenden Perspektiven. Führungspersonen werden in ihrer Rolle entwickelt und unterstützt. Nachfolgeplannungen werden frühzeitig an die Hand genommen.

4.2 Strategische Ziele für das Personalmanagement

- P4** Beratung und Service: Das Personalmanagement berät, betreut und unterstützt aktiv Führungskräfte in ihrer Führungsverantwortung und Mitarbeitende als Arbeitnehmende und stärkt so seine Rolle als Dienstleister und Partner.
- P5** Rekrutierungen: Die Gemeinde rekrutiert zeitgerecht und besetzt offene Stellen nachhaltig. Damit werden Wissensverlust durch Vakanzen sowie Fehlbesetzungen vermieden.
- P6** Die Gemeinde setzt sich für die Gesundheit der Mitarbeitenden zwecks Erhaltung der Leistungsfähigkeit ein. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird gestärkt.

5 Auswirkungen der Strategie auf die Umsetzung

Zu P1: Die letzten Erfahrungen zeigten verschiedene Schwachpunkte bei den Anstellungsbedingungen auf. Dies muss zu einer systematischen Überprüfung und voraussichtlich auch zur inhaltlichen Überarbeitung führen. So ein Grossprojekt, wie es unter dem Titel «NLO» in den Jahren 2006-2008 letztmals durchgeführt wurde, kann nicht gleichzeitig neben dem Gemeindereformprojekt NSR und neben bereits laufenden Digitalisierungsprojekten geleistet werden. Dies soll daher erst nach 2025 angegangen werden und wird dann entsprechend Ressourcen binden. Bis dahin sollen aber die Vorbereitungen dazu an die Hand genommen und Grundlagen geschaffen werden. Soll als Entwicklungsziel im AFP festgehalten werden.

Zu P2: Motivierte und kompetente Mitarbeitende sollen vorausschauend gefördert werden und damit lernfreudig und arbeitsmarktfähig bleiben. Ein Bekenntnis zu Weiter- und Ausbildungen bedeutet den Einsatz von Mitteln und dass Mitarbeitende einen Teil ihrer Arbeitszeit dafür einsetzen. Mit der Erweiterung von Berufsbildungsangeboten in der Gemeinde hat die Gemeinde die Möglichkeit,

potenzielle Mitarbeitende auszubilden. Kann 1:1 im AFP als Entwicklungsziel übernommen werden.

Zu P3: Durch mehr Personalentwicklung sollen Fach- und Führungskräfte entwickelt, motiviert und gebunden werden, Perspektiven geschaffen werden. Die Sicherung von relevantem, internem Know-how ist ein wichtiger Effekt und die Arbeitgeberattraktivität kann gestärkt werden. Daraus können für den AFP Entwicklungsziele mit verschiedenen Massnahmen abgeleitet und mit griffigen Indikatoren versehen werden.

Zu P4: Umfassendere Beratung und guter Service verstärkt die Nähe zu den Abteilungen, wovon wiederum beide Seiten profitieren. Bedürfnisse können rascher erfasst und Verbesserungspotentiale rascher erschlossen werden. Der gegenseitige Austausch zwischen der Linie und dem Personalmanagement ist zu pflegen und wo nötig zu verbessern.

Zu P5: Schlechte Personalentscheidungen können zu Trennungen, Vakanzen und Wiederholungen von Rekrutierungsprozessen führen. Rekrutierungen sind deshalb mit grosser Sorgfalt durchzuführen, was entsprechende Ressourcen bindet. Dies kann so als Entwicklungsziel in den AFP übernommen und mit messbaren Indikatoren versehen werden.

Zu P6: Durch die Fortsetzung des Aufbaus des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden Grundlagen geschaffen, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu stärken, Ausfälle zu vermeiden (z.B. durch Prävention), oder um entstandene Ausfälle besser begleiten zu können. Mit besseren Daten und darauf abgestützten gezielten Massnahmen können Ausfallzeiten verkürzt und Kosteneinsparungen erreicht werden. Ableitungen daraus sind als Entwicklungszielsetzungen im AFP vorgesehen, mit entsprechenden Indikatoren.

6 Zeitlicher Horizont

Diese übergeordnete Personalstrategie mit der Strategie für das Personalmanagement soll eine Laufzeit **bis 2026** haben. Im Hinblick auf die vorgesehene systematische Überprüfung der Anstellungsbedingungen und dem voraussichtlichen Projekt zur Überarbeitung der entsprechenden Grundlagen soll diese Personalstrategie überprüft werden.

7 Controlling und Berichterstattung

Grundlage für das Controlling sollen zukünftig möglichst automatisch generierte HR-Kennzahlen in einem aufzubauenden Managementinformationssystem (MIS) bilden, welche für die Betriebsführung, für die Strategieüberprüfung und für alle Berichterstattungen relevant sind. Zu den entweder aus der Strategie übernommenen oder daraus abgeleiteten Entwicklungszielsetzungen können im AFP konkrete Indikatoren definiert werden, d.h.

- zu P1 und P4: Die Mitarbeiterzufriedenheit zu den Arbeits- und Anstellungsbedingungen und die Vorgesetztenzufriedenheit soll neu regelmässig (alle 4 Jahre) erfasst werden. Dabei soll ein Zielwert definiert werden;
- zu P2: Weiterbildungsquoten und jährliche Weiterbildungszeiten für die Mitarbeitenden.
- zu P 3: Vermeidung von nicht besetzten Stellen zwischen Aus- und Eintritt (Vakanzenquote).
- zu P 6: Gesundheitsbedingte Abwesenheiten der Mitarbeitenden werden erfasst und in einem aufzubauenden Managementinformationssystem (MIS) zur Verfügung gestellt. Die Absenzenquote bei Kurz- und bei Langzeitabsenzen (>30 Tage) soll nicht mehr als in einer zu definierenden Bandbreite vom branchenspezifischen Durchschnitt abweichen.

Die Berichterstattungen dazu erfolgen im Jahresbericht.