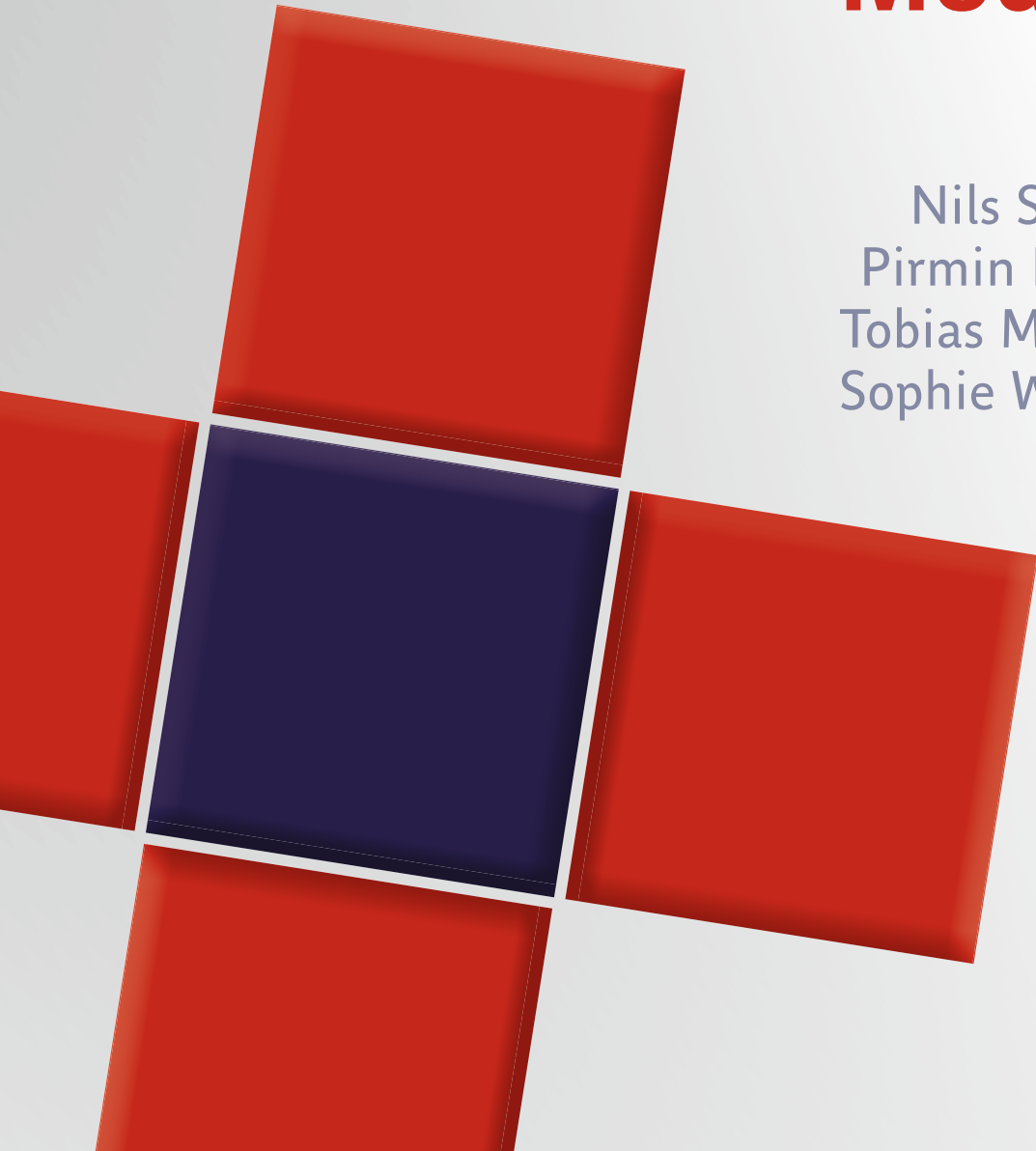


# Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.  
Nils Soguel  
Pirmin Bundi  
Tobias Mettler  
Sophie Weerts



# 12. Personalmanagement

Yves Emery und David Giauque

## 12.1. Bedeutung des Personalmanagements für die öffentliche Verwaltung

Personalmanagement (Human Resource Management, HRM) ist seit jeher eine zentrale Aufgabe jeder Führungskraft. Schon lange vor der Einrichtung von Personalabteilungen in der Schweiz in den 1970er-Jahren wurde von Vorgesetzten erwartet, dass sie ihre Teams motivieren und dafür sorgen, dass die Arbeit effizient erledigt wird. Allerdings war diese Aufgabe nirgends festgeschrieben, da fachliche Aspekte (Expert:in auf einem Fachgebiet zu sein) im Mittelpunkt ihrer Arbeit standen (und oft der Grund für die Beförderung in eine Führungsposition waren).

Unter Personalmanagement verstehen wir «die Gesamtheit der Prozesse, Verfahren und Instrumente, die für die Behandlung von Personalfragen erforderlich sind. Diese Prozesse können sich auf administrative Aspekte beschränken, aber auch personalwirtschaftliche Aspekte beinhalten» (Emery & Gonin, 2009, S. 10). Der Begriff «*Human Resource*» hat in vielen Bereichen nach und nach den Begriff «*Personal*» abgelöst. Er bezieht sich auf alle Personen, die innerhalb einer öffentlichen Organisation tätig sind, unabhängig davon, ob sie fest angestellt sind (unbefristete Verträge, früher *Anstellungsverfügungen* haben) oder nicht. Laut dem Bundesamt für Statistik<sup>24</sup> sind in der Schweiz mehr als 318 000 Personen im öffentlichen Sektor (im engeren Sinne, d. h. Bund, Kantone und Gemeinden) tätig.

Unter allen Bereichen der öffentlichen Modernisierung ist das Personalmanagement zweifellos einer derjenigen, die sich in den letzten 25 Jahren am stärksten weiterentwickelt haben, insbesondere in der Schweiz (Emery et al., 2019). Offensichtlich haben die Politiker:innen verstanden, dass die Modernisierung des öffentlichen Dienstes nicht ohne eine gründliche Reform des Personalwesens erreicht werden kann. Die Abteilungsleiter:innen haben in der Vergangenheit wiederholt mehr Spielraum im Personalmanagement gefordert. Sogar die Bevölkerung hat für diese Reformen gestimmt,

24 STATENT-Statistik, 2015.

denn das neue Personalstatut für die Bundesverwaltung, das zur Volksabstimmung stand, wurde von fast zwei Dritteln der Wähler:innen angenommen<sup>25</sup>. Von einer einfachen administrativen Verwaltung von Personalakten bewegt sich das öffentliche Personalmanagement nun hin zu einem strategischen Management, das auf Personalentwicklung abzielt und den Leiter:innen der Organisationen, aber auch der Verwaltungseinheiten wichtige Aufgaben überträgt (► Führung).

## 12.2. Schlüsselaspekte des Personalmanagements

Bevor wir die Kernpunkte des Personalmanagements aus der spezifischen Perspektive von Führungskräften darstellen, wollen wir einige Besonderheiten des schweizerischen öffentlichen Kontextes hervorheben.

### 12.2.1. Besonderheiten in der Schweiz

Die Schweiz hat bei der Umwandlung des Status der öffentlichen Mitarbeiter:innen, die früher «Beamten» genannt wurden, einen langen Weg zurückgelegt. Sie hat die Beschäftigungsbedingungen auf Bundesebene und in einer Mehrheit der Kantone an die der Privatwirtschaft angeglichen (Bellanger & Roy, 2013). Aus diesem Grund kann der öffentliche Dienst in der Schweiz als hybrid bezeichnet werden. Er vereint Werte und Praktiken aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor. Nach mehr als 20 Jahren «New Public Management» vermischen die in der Verwaltung angewandten Personalmanagementsysteme öffentliche Besonderheiten (z. B. obligatorisches Auswahlverfahren für zu besetzende Stellen<sup>26</sup>) mit typischen Praktiken des Privatsektors (z. B. leistungsorientierte Vergütung).

Allein die tiefgreifende Entwicklung des rechtlichen Rahmens verdeutlicht den hybriden Charakter des Zeitalters nach Überwindung des Beamtentums. Dieser Rahmen sieht zumeist den *öffentlich-rechtlichen Vertrag* vor, eine Rechtsform, die von der Lehre lange Zeit als Ketzerei angesehen wurde. Dieser Vertrag bietet mehr Flexibilität im Personalmanagement, insbesondere bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Die sehr grosse Autonomie, die öffentliche Arbeitgeber bei der Festlegung ihres Personalreglements geniessen, ist ein weiteres Markenzeichen der Schweizer Modernisierung. Daraus ergibt sich eine bemerkenswerte Heterogenität der schweizerischen Dienstverhältnisse im öffentlichen Sektor (► Recht). Dies steht im Gegensatz zu einheitlichen Laufbahnsystemen, bei denen ein einheitlicher Rechtsrahmen für alle Beamt:innen gilt.

25 <https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/va/20001126/det473.html> (aufgerufen am 24.11.2022).

26 Diese Regel wurde jedoch gelockert, da viele Personalordnungen eine Einstellung «auf Abruf» vorsehen und damit diese unantastbare Regel des Beamtentums umgehen.

Schliesslich ist daran zu erinnern, dass die Schweiz ein «offenes» System des öffentlichen Dienstes hat, das ein hohes Mass an Durchlässigkeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor ermöglicht. Damit steht der öffentliche Arbeitgeber de facto im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt.

## 12.2.2. Erfolgsfaktoren des modernen öffentlichen Personalmanagements

### Bereichsleiter:innen: Schlüsselfiguren des Personalmanagements

Um es gleich vorwegzunehmen: Vorgesetzte sind die Hauptakteur:innen im Personalwesen öffentlicher Organisationen. Natürlich liegt es in der Verantwortung der Personalabteilung, der fachlich zuständigen Einheit, Richtlinien festzulegen und dann die anzuwendenden Personalmanagement-Prozesse und -Tools einzuführen. Die Führungskräfte sind jedoch die zentralen Akteur:innen, da das Personalmanagement in erster Linie vor Ort, in den täglichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihnen unterstellten Mitarbeiter:innen entwickelt wird. Dieses *Moment der Wahrheit* des Personalmanagements (Emery & Gonin, 2009) ist umso offensichtlicher, als viele Schweizer Verwaltungen seit vielen Jahren die Abteilungsleiter:innen als *Einstellungsinstanz* definiert haben. Das bedeutet, dass sie für alle Personalentscheidungen verantwortlich sind, von der Einstellung bis zur Entlassung<sup>27</sup>. Diese Befähigung von Führungskräften in Sachen Personalmanagement ist ein entscheidender Punkt für Frauen und Männer mit Leitungsverantwortung. Sie setzt voraus, dass sich diese Personen in Fragen des Personalmanagements auskennen, aber auch über die notwendige Motivation (und Zeit!) verfügen, die Verantwortung für alle Personalthemen in ihrer Einheit zu übernehmen. Dies ist umso wichtiger, weil sie nach ihrer Fähigkeit, ihre Mitarbeiter:innen zu führen, beurteilt werden, entweder im Rahmen des regelmässigen Leistungsbewertungsprozesses oder in internen Zufriedenheitsumfragen<sup>28</sup>. Daher liegt es in der Verantwortung der Abteilungsleiter:innen, sich regelmässig in Personalfragen weiterzubilden, um die notwendigen Kompetenzen für diese komplexe Aufgabe zu erwerben. Die meisten öffentlichen Arbeitgeber bieten ihren Führungskräften mehr oder weniger umfangreiche Schulungsprogramme mit Pflichtmodulen für neue Führungskräfte zu diesem Thema an.

### Mobilisierung der professionellen Unterstützung von Personalexpert:innen

Bei der Wahrnehmung dieser Verantwortung können sich Führungskräfte auf «HR-Ansprechpersonen» verlassen, die in der Privatwirtschaft als Business Partner bezeichnet werden. Es handelt sich um Expert:innen für Personalfragen, deren Aufgabe es ist, die Vorgesetzten zu beraten und dabei so gut wie möglich die grundlegenden

27 Vgl. beispielsweise das 2012 in Kraft getretene Waadtländer Personalgesetz. Lpers-VD (172.31).

28 Die Bundesverwaltung führt seit vielen Jahren jährlich eine solche Erhebung durch.

Anforderungen, die sich aus dem Personalstatut ergeben, und die spezifischen Erwartungen oder Bedürfnisse der Abteilungen zu berücksichtigen. In grossen Verwaltungseinheiten sind diese HR-Ansprechpersonen Teil des Managements, was es ermöglicht, «massgeschneiderte» Lösungen zu entwickeln. Diese Optimierung des «lokalen» Personalmanagements erfordert jedoch ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Management und der Person, die die Rolle der HR-Ansprechperson übernimmt. Dies ist wichtig, um sicherzustellen, dass diese einen echten Handlungsspielraum hat.

Wenn es mehr lokalen Handlungsspielraum in Personalangelegenheiten gibt, ist es wichtig, dass die Abteilungsleiter:innen im Einklang mit der für die gesamte Organisation definierten Personalpolitik (oder -strategie) handeln (► Strategie). Dies gilt für den Bund ebenso wie für einen Kanton oder eine Gemeinde. Die von der Legislative, die hier einen Teil ihrer Macht an die Exekutive und damit an die Personalabteilung delegiert, gewünschte Festlegung einer Personalpolitik zwingt den Arbeitgeber, seine Prioritäten zu definieren und seine spezifischen Stärken hervorzuheben. So legt die neue Personalstrategie des Bundes die Arbeitsschwerpunkte für den Zeitraum 2020–2023 fest. Mit diesen Schwerpunkten sollen insbesondere Mitarbeiter:innen, Führungskräfte und Personalverantwortliche auf die tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung vorbereitet werden<sup>29</sup>.

### **Rekrutierung der besten Kandidat:innen**

Die aktuellen Herausforderungen erfordern die Verfügbarkeit von hoch qualifiziertem Personal. Dazu ist es zunächst notwendig, den Personalbedarf der zu führenden Einheit zu ermitteln: Das ist der Prozess der Personalplanung, die sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt hat. In Übereinstimmung mit den wichtigsten strategischen Entwicklungsachsen der Organisation als Ganzes und speziell der geleiteten Einheit obliegt es der für diese Einheit verantwortlichen Person (unterstützt von Personalfachleuten), das Personal für die nächsten zwei bis drei Jahre zu planen. Dazu werden die bisher bekannten Personalfluktuationen sowie die wahrscheinlichen Austritte zusammengefasst und diese Personalzahlen mit dem zukünftigen Bedarf verglichen. Nach dieser Analyse können die Profile der zu besetzenden Positionen in Bezug auf Fähigkeiten, Persönlichkeit und Motivation definiert werden. Angesichts des aktuellen hybriden Umfelds ist es wichtig, Mitarbeiter:innen zu finden, die sich ebenso durch öffentliche Aufgaben und Werte motivieren lassen (Giauque et al., 2011) wie durch die neuen Anforderungen an Produktivität und Innovation. Dazu ist es wichtig, nicht nur traditionelle Rekrutierungskanäle zu aktivieren, sondern auch spezialisierte Webseiten und soziale Netzwerke. Das Ganze beruht auf einer Strategie des öffentlichen Personalmarketings, die den öffentlichen Arbeitgeber als erste Wahl auf dem Arbeitsmarkt darstellt.

<sup>29</sup> [https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalstrategie\\_bundesverwaltung.html](https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalstrategie_bundesverwaltung.html) (aufgerufen am 24.11.2022).

Die Professionalisierung der Personalbeschaffung stellt erhöhte Anforderungen an alle Personen, die Personal einstellen. Die Bewertung dieser Fähigkeiten erfordert immer häufiger den Einsatz von Instrumenten zur Beurteilung der Persönlichkeit und sogar des Führungsstils, die auf Simulationen basieren (Psychological Assessment). Auch die menschlichen Qualitäten von Manager:innen sind jetzt entscheidend für ihren beruflichen Erfolg und ihre berufliche Laufbahnentwicklung, und nicht mehr nur Dienstalter und fachliche Kompetenz. Von ihnen wird erwartet, dass sie einen kooperativen, befähigenden und motivierenden Führungsstil praktizieren (siehe den Beitrag zu ► Führung).

### Optimierung der Leistung der eigenen Teams

Das Management der Mitarbeiterleistung ist zweifelsohne eines der Hauptthemen der Modernisierung des (schweizerischen) öffentlichen Personalwesens. Es steht in direktem Zusammenhang mit der Leistungsorientierung der aktuellen Reformen. Lange Zeit gab es, abgesehen von der Einhaltung der definierten Regeln und allgemeinen Prinzipien des öffentlichen Handelns (Gleichbehandlung, Verhältnismässigkeit usw.), keine spezifischen Kriterien für die Bewertung der Arbeit von Amtsträgern. Es gab auch keine Beurteilung der Arbeit, ausser in besonderen Fällen (z. B. bei Konflikten oder schweren Verstössen der geltenden Regeln).

Die Definition der zu erbringenden Leistung sowie die Ziele und Kriterien für deren Bewertung sind die Voraussetzungen für die Optimierung der Leistung von Amtsträgern. Viele öffentliche Verwaltungen verlangen formell von ihren Führungskräften, dass sie ihren Mitarbeiter:innen Ziele setzen und dann deren Erreichen im Laufe des Jahres einschätzen. Das erfordert Know-how, das nicht selbstverständlich ist und deshalb Gegenstand vieler interner Schulungen ist. Bereits das Setzen von Zielen ist nicht einfach (vgl. das inzwischen bekannte Akronym SMART+<sup>30</sup>). Darüber hinaus müssen diese aber auch noch mit den grossen Herausforderungen der Organisation und der geleiteten Abteilung übereinstimmen und dürfen sich nicht widersprechen. Diese strategische Ausrichtung der Ziele ist eine der grössten Herausforderungen für Manager:innen im öffentlichen Dienst. Sie zeigt manchmal die Inkonsistenz oder sogar die Nichtexistenz von übergeordneten politischen Zielen auf.

### Wertschätzung und Entwicklung des menschlichen Potentials der geführten Organisation

Die Beachtung des menschlichen Potentials beginnt mit einer Würdigung der geleisteten Arbeit (sowohl *wie* die Arbeit erledigt wurde als auch, welche *Ergebnisse erzielt* wurden) (Brun & Laval, 2018). Heute hat die Mehrheit der öffentlichen Verwaltungen ein Instrument zur Leistungsbeurteilung eingeführt, das auf Kriterien basiert, die für alle Mitarbeiter:innen gelten, häufig ergänzt durch individuelle Ziele für die

30 Spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert. Das «+» steht für die ethische Dimension des Ziels.

zu beurteilende Person. Diese Praxis ist allgemein gut akzeptiert, auch wenn sie nicht immer optimal funktioniert. Es ist ein komplexer Prozess, sowohl vom technischen als auch vom menschlichen Standpunkt aus.

Die Rückmeldung, die durch die Beurteilung gegeben wird (die auch eine Selbstevaluierung beinhaltet, was wichtig ist, damit die Beurteilten die Beurteilung anerkennen), hilft bei der Beurteilung des erreichten Leistungsniveaus und bei der Festlegung der Ziele für den zukünftigen Zeitraum. Sie ist auch ein zentrales Element des individuellen wie kollektiven Lernens. Deshalb ist es wichtig, dass die Beurteilung in ausgewogener Verteilung sowohl positive Elemente (Erfolge) als auch Verbesserungsvorschläge enthält (► Organisationales Lernen). Leider haben viele Führungskräfte das Gefühl, dass ihre Aufgabe vor allem darin besteht, Probleme und Schwächen ihrer Mitarbeiter:innen aufzudecken, was der Motivation abträglich ist.

Die Beachtung der erbrachten Leistung erfolgt auch über greifbare Zeichen der Anerkennung, finanziell und/oder nicht-finanziell. Diese Anerkennung der Mitarbeiter:innen ist entscheidend für die Motivation und das Engagement bei der Arbeit. Die Schweizer Verwaltung war Vorreiterin bei der Einführung der leistungsorientierten Vergütung. Insbesondere die Bundesverwaltung hat diese Praxis schon vor langer Zeit eingeführt, ebenso wie die meisten Deutschschweizer Kantone (viel weniger in der Westschweiz) (Bellanger & Roy, 2013). Das bedeutet, dass es bereits eine Menge Erfahrungen und Auswertungen solcher Praktiken gibt, die es ermöglicht haben, die notwendigen Anpassungen vorzunehmen (Atkinson et al. 2014).

So ist die finanzielle Anerkennung der Amtsträger ein wichtiger Bereich der Modernisierung, auch wenn die dafür zur Verfügung gestellten Mittel nicht immer den Erwartungen entsprochen haben. Um sicherzustellen, dass möglichst viele Mitarbeiter:innen ihre Organisation als gerecht wahrnehmen (Gerechtigkeitsempfinden), ist es wichtig, dass alle Manager:innen die Leistung ihrer Teammitglieder so genau wie möglich bewerten. Dies ist der entscheidende Faktor für die Gehaltsentwicklung und eventuelle Jahresendprämien. Das bedeutet, dass das Repertoire dieser Art von Anerkennungen oft breit gefächert ist, auch wenn der Umfang der Anerkennungen (gewährte Beträge) durch interne Richtlinien begrenzt ist (selten mehr als 5 % der Jahresvergütung).

Führungskräfte sollten darüber hinaus weitere Arten der Anerkennung beachten, insbesondere Möglichkeiten zur Weiterbildung, die Zuweisung spezifischer Aufgaben und motivierender Projekte, Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit und nicht zuletzt verschiedene Arten, «Danke» für die geleistete Arbeit zu sagen! Ein wichtiger Teil der Managementaufgaben, der oft vernachlässigt wird.

Für die meisten Mitarbeiter:innen sind der Erwerb neuer Kompetenzen und die berufliche Weiterentwicklung wichtige Motivationsfaktoren. Die heutige Arbeitswelt ist sehr dynamisch und es gibt keine Arbeitsplatzsicherheit mehr. Zu bedenken ist auch, dass die Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Verwaltung sehr viel vielfältiger sind als die klassische Laufbahnentwicklung. Die Hierarchien wurden flacher gestaltet, wodurch die Anzahl der zu besetzenden Führungspositionen

reduziert wurde. Auf der anderen Seite sinkt der Wunsch, Führungsverantwortung zu übernehmen. Die meisten Mitarbeiter:innen legen heute mehr Wert auf eine interessante Arbeit und eine gute Work-Life-Balance, wodurch das Ziel des hierarchischen Aufstiegs weniger im Vordergrund steht.

Dank interner Mobilitätsmechanismen wird die Vielfalt von Karrierewegen gefördert, um die Barrieren zwischen Organisationseinheiten (Dienststellen, Direktionen usw.) abzubauen. Aber auch zwischen den einzelnen Berufsgruppen ist mehr Mobilität möglich, so dass die Laufbahnentwicklung dynamischer geworden ist. Die relevantesten Karrierewege werden intern hervorgehoben und kommuniziert.

### Mit Personalproblemen umgehen und Konsequenzen ziehen

Schliesslich gehört es zu den Zuständigkeiten von Führungskräften, sich mit allen Personalproblemen, die in ihrer Einheit auftreten, auseinanderzusetzen und diese zu lösen, obwohl dies deutlich weniger populär ist. Dies beinhaltet den Umgang mit Konflikten aller Art (dauerhafte Meinungsverschiedenheiten im Team, sogenanntes «toxisches» Verhalten von demotivierten Mitarbeiter:innen, Mobbing oder sexuelle Belästigung usw.) sowie unzureichende Leistungen.

Die Bewältigung dieser Probleme erfordert von den Abteilungsleiter:innen, die Probleme auf der Grundlage der festgestellten Tatsachen zu benennen und dann die beruflichen Anforderungen zu wiederholen, die erfüllt werden müssen (sowohl für die zu leistende Arbeit als auch für die Beziehungen zu den beruflichen Partnern). Dieses *Reframing* findet oft in einem sogenannten Servicegespräch statt, in dem die Probleme sachlich dargelegt werden und so den Betroffenen die Möglichkeit gegeben wird, diese aus der Welt zu schaffen. Manchmal werden spezifische Ressourcen, wie Unterstützung durch interne oder externe Personal-Spezialist:innen<sup>31</sup> oder Ad-hoc-Schulungen, angeboten. Unterstützung, die in der Literatur als entscheidend für das Engagement bei der Arbeit identifiziert wurde (Kim et al., 2016). Trotz dieser verschiedenen Instrumente ist es manchmal notwendig, disziplinarischer zu handeln, über eine Verwarnung oder sogar eine Entlassung<sup>32</sup>, aber in jedem Fall mit Professionalität und ethisch einwandfreiem Verhalten (► Ethik).

## 12.3. Perspektiven und zukünftige Herausforderungen

Die Digitalisierung ist neben den damit verbundenen technologischen und organisatorischen Herausforderungen sicherlich eine der wichtigsten Herausforderungen

31 Die für die Konfliktlösung zur Verfügung stehenden Ressourcen (Personen) sind oft extern, um eine Form der Neutralität zu gewährleisten, die für die Konfliktlösung oder Mediation notwendig ist.

32 Im Falle der Streichung einer Stelle liegt es in der Verantwortung des öffentlichen Arbeitgebers, eine vergleichbare Stelle, sofern vorhanden, innerhalb der betroffenen Verwaltung anzubieten.



im Zusammenhang mit dem Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung (► Digitale Transformation). In der Tat hat das Aufkommen der digitalen Verwaltung (E-Government, E-Administration), das in der Literatur schon seit vielen Jahren diskutiert wird (Dunleavy et al., 2005), mit der Pandemie 2020–2021 an Dynamik gewonnen. Dies gilt insbesondere für den Personalbereich, wo Homeoffice für einen Grossteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst von heute auf morgen Realität werden musste. Das Überdenken der Organisation der Verwaltung durch die Digitalisierung der den Bürger:innen angebotenen Dienstleistungen impliziert erhebliche Anstrengungen im Personalwesen. Das Projekt *Justitia 4.0* ist in dieser Hinsicht sehr erbaulich, da es darin besteht, alle vom Justizsystem bearbeiteten Akten zu digitalisieren und damit die Arbeit aller Akteur:innen des Justizsystems tiefgreifend zu verändern, angefangen bei den Richter:innen, die ihre Arbeitsgewohnheiten auf den Kopf gestellt sehen. Von trivialen Fragen, wie z. B. dem Know-how im Zusammenhang mit der Nutzung neuer Technologien, bis hin zu komplexeren Fragen, die die Ethik des öffentlichen Handelns betreffen, wirkt sich diese Digitalisierung auf fast alle Prozesse im Personalmanagement aus. Insbesondere der Erwerb oder die Entwicklung von Kompetenzen erfordert die Rekrutierung von geeigneten Profilen in einem hart umkämpften Markt.

Die grössten Herausforderungen hängen jedoch mit den neuen Kontrollmöglichkeiten zusammen, die die Digitalisierung den Arbeitgebern und ihren Führungskräften bietet. Das Anbringen von Sensoren auf Arbeitsgeräten oder sogar direkt den Armen von Mitarbeiter:innen, um deren biologische Daten zu überwachen, wirft ethische Fragen auf, die wir gerade erst zu verstehen beginnen. Ebenso ist für viele Berufstätige das Arbeiten an jedem Ort und zu jeder Zeit zur Realität geworden. Das erscheint auf den ersten Blick sehr attraktiv, aber viele Menschen können ihre Arbeit nicht mehr klar abgrenzen, die dann in ihr Privatleben eingreift. Diese zunehmend verschwimmende Grenze kann zu einem Burnout führen und gleichzeitig Beziehungsprobleme mit Angehörigen schaffen.

In Bezug auf all diese Veränderungen impliziert die «Vorbildfunktion» von Manager:innen, dass diejenigen, die diese Verantwortung tragen, mit neuen Technologien vertraut sind und helfen, relevante Innovationen in ihren Organisationen zu verbreiten. Und dies unter Beachtung der damit verbundenen ethischen Implikationen. Denn Digitalisierung ist nicht nur eine Angelegenheit von Spezialist:innen für neue Technologien; sie unterstreicht die Innovationsfähigkeit von Manager:innen auf allen Hierarchieebenen, ihre Offenheit für Experimente und das Eingehen von (angemessenen) Risiken (Boukamel & Emery, 2018).

Schliesslich steht der öffentliche Arbeitgeber zunehmend im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Ein Arbeitgeber erster Wahl zu werden, ist trotz der sehr günstigen Anstellungsbedingungen innerhalb der öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz keine Selbstverständlichkeit. In diesem Sinne müssen sie ihr *Image* auf dem Markt verbessern, indem sie ein echtes *Arbeitgebermarketing* entwickeln im Hinblick auf eine klare, offensive und positive Positionierung auf dem Arbeitsmarkt (Emery & Kouadio,

2017). Es reicht nicht aus, eine Personalpolitik voller verlockender Versprechen zu veröffentlichen. Sie muss auch von den Mitarbeiter:innen gelebt werden. Und hier ist die Rolle der Organisationsleiter:innen entscheidend, einen Arbeitsplatz anzubieten, der aufgrund seines sinnstiftenden Auftrags (Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft und zum kollektiven Wohlbefinden), aufgrund der Dynamik und Vielseitigkeit der dort durchgeführten Projekte und aufgrund eines Führungsstils, der Innovationsgeist mit Respekt für die Mitarbeiter:innen vor Ort verbindet, motivierend ist. Indem sie den fundierten Rat von Personalfachleuten einholen, die sich nicht auf eine rein administrative Rolle beschränken sollten! Also... machen sie mit, es gibt viel zu erledigen!

## Wichtige Konzepte

- Leistungsmanagement (gestion des performances, gestione dei risultati; performance management): Prozess, mit dem die Leistung der Mitarbeiter:innen definiert, bewertet und verbessert wird.
- Öffentliches Personalmarketing (promotion de l'employeur public; promozione del datore di lavoro pubblico; public Employer branding): Prozess, durch den eine Verwaltungsorganisation ihre Vorteile als Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt definiert und fördert.
- Personalentwicklung (valorisation du potentiel humain; valorizzazione del potenziale umano; development of humal capital): eine Reihe von Prozessen (Paket), die dazu dienen, die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen im Dienste der Organisation zu verbessern.
- Personalhonorierung (reconnaissance du personnel; riconoscenza del personale; HR rewarding system): Prozess, der alle Arten von finanzieller wie nicht finanzieller formaler Anerkennung in einer Verwaltungsorganisation zusammenfasst.
- Personalmanagement (gestion des ressources humaines; gestione delle risorse umane; human resources management): weit gefasster Begriff, der die Gesamtheit der Prozesse, Verfahren und Instrumente, die für den Umgang mit Personalfragen erforderlich sind, beschreibt.

## Literaturverzeichnis

- Atkinson, M. M., Fulton, M., & Kim, B. (2014). Why do governments use pay for performance? Contrasting theories and interview evidence. *Canadian Public Administration*, 57(3), 436–458.
- Bellanger, F., & Roy, C. (2013). Evolution du cadre légal et réglementaire de la fonction publique suisse. In A. Ladner, Y. Emery, J.-L. Chappelet, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & F. Varone (Eds.), *Handbuch öffentliche Verwaltung* (pp. 461–480). Zürich: NZZ Verlag.
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique: Spécificités helvétiques. *Gestion et management public*, 6(4), 25–44.
- Brun, J.-P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail: 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Paris: Eyrolles.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management is Dead. Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Emery, Y., Giauque, D., & Gonin, F. (2019). *Gestion des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire* (Vol. 137). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. *Management international*, 21(2), 47–59.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227–253. <https://doi.org/10.1177/0020852311399232> (aufgerufen am 24.11.2022).
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583 <https://doi.org/10.1002/job.2081> (aufgerufen am 24.11.2022).

## Weiterführende Literatur

- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press, London.
- Martory, B., & D. Crozet (2016). *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances*. Paris, Dunod.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Points, Paris.