

GRAD DER EINFÜHRUNG VON «HOCHLEISTUNGS»-HR-SYSTEMEN IN DEN SCHWEIZER GEMEINDEVERWALTUNGEN

David Giaouque, Stefano Assanti
29th Juni 2023



In Zusammen-
Arbeit mit:



HPWS-ÄHNLICHE SYSTEME IN GEMEINDEN: WORUM GEHT'S?

Das Personalmanagement hat sich in den letzten 20 Jahren in öffentlichen Organisationen stark entwickelt. Die verschiedenen Managementreformen, die aufeinander folgten, erforderten gleichzeitig grosse Anstrengungen im Bereich des Personalmanagements, um die Motivation und das Engagement der Beschäftigten zu gewährleisten. Es gibt heute eine Fülle von wissenschaftlicher Literatur, die darauf hinweist, dass die Einführung einer Reihe von HR-Verfahren, die als Hochleistungssysteme (oder «High Performance Work Systems») bezeichnet werden, zur Entwicklung und Unterstützung der Leistungsfähigkeit von Organisationen beitragen kann. Diese Systeme basieren auf einem strategischen Ansatz und konzentrieren sich auf drei Komponenten, die attraktive Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten schaffen und zum Erfolg der Organisation beitragen: Kompetenzen (*Abilities*), Motivation (*Motivation*) und Möglichkeiten der Beteiligung der Beschäftigten

(Opportunities). Die wichtigsten HR-Verfahren, die mit diesem AMO-Modell in Verbindung gebracht werden, sind: professionelle und seriöse Personalbeschaffung und ein umfangreiches Angebot an Weiterbildungsmassnahmen (für die Dimension Kompetenzen); interne Aufstiegsmöglichkeiten, Leistungsmanagement und ein modernes Vergütungs- und Ausgleichssystem (für die Dimension Motivation); Informationsaustausch, Beteiligung und ein ausgewogenes Verhältnis von Privat- und Berufsleben (für die Dimension Möglichkeiten). In der Schweiz wurde bislang jedoch nicht untersucht, inwieweit diese HR-Praktiken von den Schweizer Gemeindeverwaltungen angewandt werden. Dank kürzlich gesammelter empirischer Daten sind wir in der Lage, einige erste Ergebnisse in Bezug auf diese Frage zu liefern.

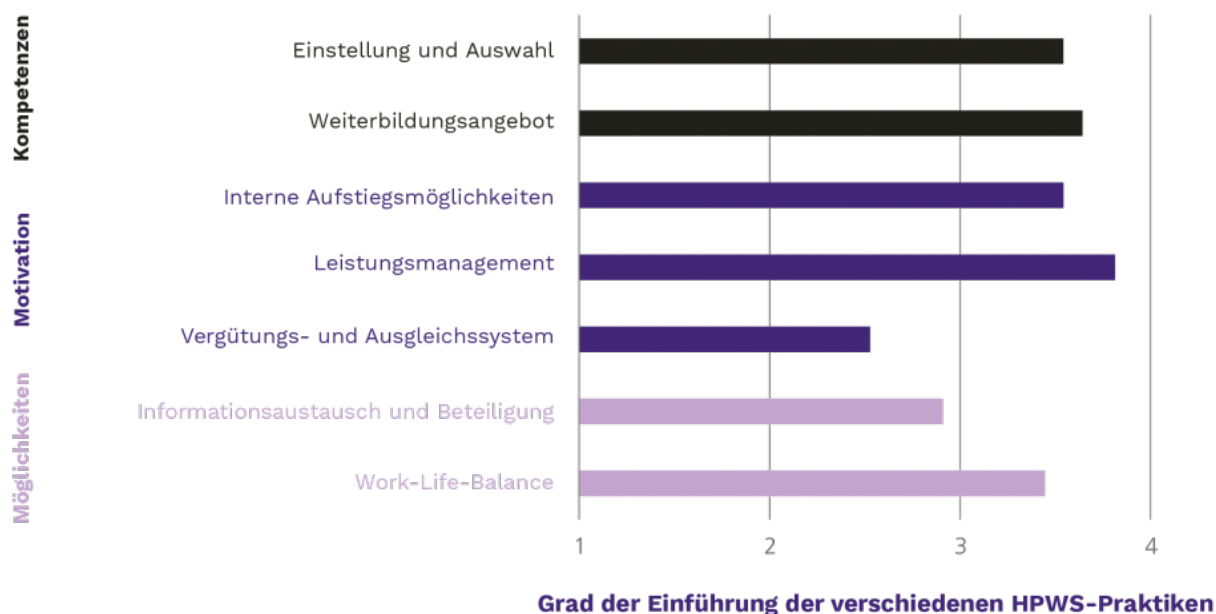
GEMEINDEVERWALTUNGEN MIT MEHR ALS 7000 EINWOHNER:INNEN IM FOKUS

Zwischen April und August 2022 wurde eine Fragebogenerhebung bei den Personalverantwortlichen oder Gemeindesekretären von 260 Schweizer Gemeindeverwaltungen mit mehr als 7000 Einwohner:innen durchgeführt. Die gesammelten Daten stammen aus den Verwaltungen von 146 Schweizer Gemeinden aus den verschiedenen Landesteilen (Rücklaufquote 56 %). Die Gemeinden beschäftigen durchschnittlich 503 Vollzeitkräfte und stellen öffentliche Dienste und Dienstleistungen für 38 % der Gesamtbevölkerung der Schweiz zur Verfügung.

ERGEBNISSE UNTERSTREICHEN DIE BEDEUTUNG VON HPWS-PRAKTIKEN IM PERSONALWESEN

HPWS-Praktiken sind in den Schweizer Gemeinden weit verbreitet. Die am weitesten verbreiteten Praktiken betreffen das Leistungsmanagement der Angestellten, die am wenigsten verbreiteten sind Anreizsysteme (Abbildung 1).

ABBILDUNG 1 | VERBREITUNG DER HPWS-PRAKTIKEN IN DEN GEMEINDEN



Der Grad der Einführung von HPWS-Praktiken wurde anhand des Prozentsatzes der Gemeindeangestellten, die von diesen Praktiken profitieren, auf der folgenden Skala gemessen: 1 = «Kein:e Angestellte:r (0 %)», 2 = «Sehr wenige Angestellte (<25 %)», 3 = «Ein Teil der Angestellten (26-50 %)» und 4 = «Die Mehrheit oder alle Angestellten (51-100 %).»

Wir haben auch festgestellt, dass es einen Zusammenhang zwischen der Grösse der untersuchten Schweizer Gemeinden und dem Grad der Einführung von HPWS-Praktiken gibt. Im Allgemeinen gilt: Je grösser die Gemeinden, das heisst je mehr Einwohner:innen, desto mehr HR-Praktiken können sie umsetzen.

Andererseits deuten unsere Daten auch darauf hin, dass die Verbreitung von HR-Praktiken, die zu den HPWS gehören, mit dem Grad der strategischen Integration des Personalmanagements innerhalb der Gemeinden zusammenhängen könnte. Wir haben festgestellt, dass die Verbreitung von HPWS-Praktiken umso grösser ist, je mehr unsere Befragten angeben, dass Personalmanagement bei der Formulierung strategischer Entscheidungen der Gemeindeverwaltungen berücksichtigt wird.

Je höher das von unseren Befragten wahrgenommene Leistungsniveau der Organisation ist, desto höher ist auch der Grad der strategischen Integration von HR-Praktiken. Ausserdem ist die Fluktuation (Turnover) in den Gemeinden umso geringer, je höher das Leistungsniveau ist. Insbesondere die letzten beiden Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einführung von HR-Praktiken, die auf einem strategischen Ansatz basieren, einen grossen Unterschied sowohl in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Organisationen als auch auf die Mitarbeiterbindung in Schweizer Gemeindeverwaltungen machen kann.

Bemerkung: Dieser Artikel wurde im Rahmen des [IDHEAP Policy Brief No. 6](#) veröffentlicht.

Referenz:

- Giauque, D. & Assanti, S. (2023). Quel degré d'adoption des pratiques RH "à haute performance" par les administrations communales suisses ? Unveröffentlichte Arbeitsunterlage. Université de Lausanne.0300.pdf

Bild: unsplash.com