Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche HR-Fachleute in der heutigen Zeit der personalpolitischen Herausforderungen

Masterarbeit eingereicht an der Universität Bern

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Betreuende Assistentin: **Muriel Bärtschi**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:
Eolo Ulrich
aus Bellinzona (TI)
09-988-387
eolo.ulrich@students.unibe.ch

Bern, 31. Oktober 2014

Abstract

Wenn eine Organisation erfolgreiche Human Resources (HR) haben will, im Sinne von Effektivität und Effizienz, muss sie ihr HR von administrativen Tätigkeiten entlasten. Gleichzeitig muss sie den HR-Fachleuten die Gelegenheit geben einen strategischeren und mehr wertschöpfenden Beitrag zu liefern. Um das zu erreichen, benötigen HR-Fachleute die passenden Kompetenzen. Anhand von halbstandardisierten-leitfadenbasierten Interviews mit HR-Fachexperten wird in der vorliegende Masterarbeit dargestellt, welches die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche HR-Fachleute in der heutigen Zeit der personalpolitischen Herausforderungen sind. Die mit den Interviews erzeugten Protokolle wurden mit der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Die Erkenntnisse zeigen die grosse Relevanz der Kompetenzen, die sich mit dem strategischen Beitrag in Verbindung setzen lassen: *Proaktivität*, *Beratungsfähigkeit*, *Kreativität und Innovation*, *Denken in Szenarien*, usw. Die Gemeinsamkeit dieser Kompetenzen ist, dass sie nicht einfach in einer klassischen Schulung mithilfe von Theorie-Blöcken unterrichtet werden können. Eine mögliche Alternative ist ihre Übermittlung direkt am Arbeitsplatz.

Vorbemerkungen

Wenn keine neutrale Form zur Verfügung steht, beinhaltet die vorliegende Masterarbeit aus Gründen der Lesbarkeit jeweils nur die männliche Form. Gemeint sind aber selbstverständlich immer beide Geschlechter.

Die Terminologie um die Mitarbeitenden, die im HR-Bereich tätig sind, zu benennen, ist in der wissenschaftlichen Literatur sowie je Organisation ganz unterschiedlich. Um konsequent zu sein, wird hier für die allgemeine Form der Begriff verwendet, der bei dem Eidgenössischen Personalamt benutzt wird: HR-Fachleute. Dieser Begriff ersetzt zum Beispiel HR-Mitarbeitende und HR-Fachpersonen. Wenn ein anderer Begriff benutzt wird, wird es punktuell erklärt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract I

Vorbemerkungen I

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

Abkürzungsverzeichnis VII

1. Einführung 10

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 10

1.2 Ziele und Fragestellung 12

1.3 Vorgehen 13

2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlage 15

2.1 HR-Transformation 15

2.2 HR-Modell 18

2.2.1 HR-Governance 20

2.2.2 HR-Kompetenzzentrum 20

2.2.3 HR-Business Einheit 20

2.2.4 HR-Dienstleistungszentrum 21

2.3 Die Kompetenzen der HR-Fachleute 22

2.3.1 Die weltweite Langzeitstudie von Ulrich et al. 23

2.3.2 Weitere ausgewählte Studien 28

2.4 Fazit 34

3. Fallstudie HR-Fachleute der Bundesverwaltung 36

3.1 Fallbeschreibung 36

3.1.1 Die Bundesverwaltung und ihre Personalpolitik 36

3.1.3 HR-Landschaft der Bundesverwaltung 40

3.1.4 Fazit HR-Landschaft der Bundesverwaltung 48

3.1.5 Einführung bundesnahe Betriebe 49

3.2 Methode 50

3.2.1 Erhebung der Daten 50

3.2.2 Analyse 51

3.3 Ergebnisse 53

3.3.1 Veränderungen der HR-Arbeitstätigkeit und ihre Treiber 53

3.3.2 Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung 59

3.3.3 Internes bundesweites Aus- und Weiterbildungsangebot für HR-Fachleute 64

4. Diskussion 68

4.1 Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse 68

4.1.1 HR-Kompetenzen um die Arbeitsveränderungen zu meistern 68

4.1.2 Fazit Schlüsselkompetenzen Fallstudie 70

4.2 Vergleich 74

4.3 Grenzen der Untersuchung 78

4.4 Identifizierung von Forschungsentwicklungen 79

5. Gestaltungsempfehlung 80

5.1 Empfehlung Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute der Bundesverwaltung 80

5.2 Empfehlungen bezüglich des HR-Aus- und Weiterbildungsangebotes 81

6. Zusammenfassung 83

7. Literaturverzeichnis X

8. Danksagung XV

9. Anhang XVI

A. Aus- und Weiterbildungsangebot für HR-Fachleute der Bundesverwaltung XVI

B. Kompetenzen aus der Studie von Meyer el al. (2013) XXII

C. Merkblatt Kompetenzmodell der Bundesverwaltung XXIV

D. Gegenüberstellung Tabelle 4 und Tabelle 6 XXX

E. Interviewleitfaden für HR-Fachexpertinnen/-experten des EPA XXXI

F. Interviewleitfaden für HR-Fachexpertinnen/-experten der bundesnahen Betriebe XXXVI

G. Transkription HR-Fachexperte EPA 1 XXXIX

H. Transkription HR-Fachexperte EPA 2 XLVI

I. Transkription HR-Fachexperte EPA 3 LIV

J. Transkription HR-Fachexperte EPA 4 LXI

K. Transkription HR-Fachexperte der bundesnahen Betriebe 5 LXVIII

L. Transkription HR-Fachexperte der bundesnahen Betriebe 6 LXXIV

M. Transkription HR-Fachexperte der bundesnahen Betriebe 7 LXXVII

Selbstständigkeitserklärung LXXXI

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit LXXXI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wandel des HR-Rollenverständnisses 16
Abb. 2: HR-Transformation 17
Abb. 3: Integriertes HR-Geschäftsmodell von Oertig 19
Abb. 4: Transaktionen, wenn ein HR-Kunde mit dem HR in Kontakt tritt 22
Abb. 5: Das HR-Kompetenz Modell von Ulrich et al. (2012) 24
Abb. 6: Das HR-Kompetenz Modell von Ulrich et al. (2007) 27
Abb. 7: Die HR-Karte von CIPD 30
Abb. 8: Kompetenzprofil für den HR-Business Partner 33
Abb. 9: Klassifikation der HR-Rollen im Modell von Ulrich et al. 38
Abb. 10: Personalprozesse in der Bundesverwaltung 39
Abb. 11: HR-Landschaft der Bundesverwaltung 40
Abb. 12: Organigramm EPA, Stand August 2014 43
Abb. 13: Interne Aus- und Weiterbildung für HR-Fachleute 44
Abb. 14: Arbeitstätigkeiten des HR in der Bundesverwaltung und in den bundesnahen Betrieben 54
Abb. 15: Modell der HR-Transformation und die Ergebnisse aus der Fallstudie 74

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Raster der HR-Kompetenzen 34
Tab. 2: Übermittelte Kompetenzen in den Kursen für HR-Fachleute 45
Tab. 3: Übersicht vergangene und zukünftige Einflüsse auf die HR-Arbeitstätigkeiten 55
Tab. 4: Kompetenzenauswahl aus dem Kompetenzmodell 60
Tab. 5: Zusätzliche genannte Kompetenzen 61
Tab. 6: Kompetenzenauswahl aus dem Kompetenzmodell 63
Tab. 7: Zusätzliche genannte Kompetenzen 63
Tab. 8: Kompetenzen, die im Kursangebot vorhanden sein müssten 65
Tab. 9: Schlüsselkompetenzen aus der Fallstudie 71
Tab. 10: Kompetenzen aus der Fallstudie sind Dimensionen von Kompetenzen im Kompetenzmodell 72
Tab. 11: Die Kompetenzen aus der Literatur und ihre Wiederspiegelung in der Fallstudie ... 76

Alle Abbildungen und Tabellen dieser Arbeit wurden vom Verfasser erstellt bzw. überarbeitet und/oder übersetzt, basierend auf den jeweils angegebenen Quellen. Es wurden keine Abbildungen und Tabellen aus dem Original unbearbeitet übernommen.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ACD	Automatic Call Distribution
Admin.	Administration
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AZB	Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung
BK	Schweizerische Bundeskanzlei
bspw.	beispielsweise
BVerw	Bundesverwaltung
BV PLUS	Bundesverwaltung Personal-, Lohn- und Stellenbewirtschaftungssystem
BW	Business Warehouse
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CCHR	Competence Center Human Resources
CIPD	Chartered Institute of Professional Development
COP	Chief of Personnel
d.h.	das heisst
DLZ	Dienstleistungszentrum
Dr.	Doktor
E-HR	Electronic Human Resources
eidg.	eidgenössisch
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
EPA	Eidgenössisches Personalamt
eSK	elektronischer Staatskalender
ESS	Employee Self-Service
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung

etc.	etcetera
et al.	et alii (und andere)
evtl.	eventuell
FiBu	Finananzbuchhaltung
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GS	Generalsekretariat
HR	Human Resources
HRK	Human Resources Konferenz
HRM	Human Resources Management
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusiv
IT	Information Technology
IVR	Interactive Voice Response
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehme
KPM	Kompetenzzentrum für Public Management
KV	Kaufmännische berufliche Grundbildung
LK	Lohnklasse
Mgt.	Management
MSS	Manager Self-Service
NFB	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung
OR	Obligationenrecht
PD	Parlamentsdienste
PEK	Personalentwicklungskonferenz
Prof.	Professor
PSB	Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung
PT	Personal Time
S.	Seite(n)
SBB	Schweizer Bundesbahnen
SSC	Shared Service Center
Tab.	Tabelle
TI	Ticino [Tessin]
u.a.	unter anderem
usf.	und so fort

usw.	und so weiter
UCC	Unified Communication & Collaboration
URL	Unified Resource Location
UVEK	Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
v.a.	vor allem
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VE	Verwaltungseinheit
vgl.	vergleiche
VTG	Bereich Verteidigung
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1. Einführung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Human Resources (HR) befinden sich weltweit in einer Zeit der Herausforderungen. Im Jahr 2011 befragten Wright, Stewart und Moore (zit. n. Ulrich et al., 2014, S. 23) 172 Personalleiter in den USA und Europa, welches die wichtigsten Herausforderungen für das HR seien. Ihre Meinungen:

- „[Talentsicherung und –förderung];
- Kostenkontrolle;
- Nachfolgeplanung;
- Kultur und Mitarbeitendenengagement“.

Die Ergebnisse einer Studie der Boston Consulting Group über die dringendsten HR-Themen von 2011 (zit. n. Ulrich et al., 2014, S. 23) gehen grundsätzlich in die gleiche Richtung:

- „Talent-Management (Rekrutierung, Entwicklung, Retention);
- Verbesserung der Führungskräfteentwicklung;
- Transformation des Personalwesens in einen strategischen Partner;
- Strategische Personalplanung”.

Diese beiden Beispiele zeigen exemplarisch auf, dass der Druck auf das Human Resources Management (HRM) in den letzten Jahren gestiegen ist. Die Herausforderungen sind nicht nur da, sie müssen auch dringend gelöst werden (Ulrich et al., 2014, S. 23-24). Die Bundesverwaltung und ihre Mitarbeitenden sind davon nicht ausgeschlossen. Sie müssen eine Strategie finden, um sich auf die aktuellen und künftigen personalpolitischen Herausforderungen vorzubereiten. Dazu gehören beispielsweise „die demografische Entwicklung, die fortschreitende Digitalisierung im Alltag und in der Arbeitswelt, der gesamtgesellschaftliche Wertewandel oder die knappen finanziellen Ressourcen, die bestmöglich eingesetzt werden müssen“ (EPA, 2010, S. 7). Die vom Bundesrat am 11. Dezember 2010 beschlossene Personalstrategie Bundesverwaltung 2011 – 2015 (EPA, 2010) verlangt ein modernes Personalmanagement, das die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen meistern kann. Sieben strategische Stossrichtungen und die entsprechenden Massnahmen wurden definiert, um auf die genannten Herausforderungen zu antworten. Mit dieser Personalstrategie wurden auch die Schwerpunkte für die 49. Legislaturperiode (2011 – 15) festgelegt und das übergeordnete Ziel festgehalten, nämlich die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung (EPA, 2010, S. 7).

Die Stossrichtung 6 („Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten“) ist diejenige, die am engsten mit dem Thema dieser Arbeit zusammenhängt, da sie insbesondere das Ziel verfolgt, dass die Bundesverwaltung „die Kompetenzen und die vielseitige Einsetzbarkeit von Kader und Mitarbeitenden“ stärkt (EPA, 2010, S. 21). Die „Fachstelle für die Personalpolitik des Bundes“ (EPA, 2014a), das Eidgenössische Personalamt (EPA), ist für die Umsetzung dieser Personalstrategie verantwortlich. Die Mitarbeitenden des EPA beschäftigen sich täglich mit aktuellen Themen, die Teil der Personalstrategie sind. Einige Beispiele sind flexible Arbeitsformen und mobiles Arbeiten, aber auch die neuen Technologielösungen, wie die IT-Unterstützungsfunktion ESS-MSS[1] oder E-Learning Systeme. Weiter reagiert das EPA im Rahmen der Umsetzung der Personalstrategie mit einem ganzen Bündel von Massnahmen auf die demografische Herausforderung (EPA, 2014a).

Die Umsetzung der Personalstrategie und -politik wurde erfolgreich lanciert, mehrere Ziele sind bereits erreicht (EPA, 2014e). Zum Beispiel wurde im Jahr 2013 das Kompetenzmodell der Bundesverwaltung entwickelt, welche eine „Grundlage und Arbeitshilfe zur Unterstützung der Führungs- und Personalarbeit“ (EPA, 2013b) bildet. Die zentralen Kompetenzen sind in Führungs-, Selbst-, Sozial-, Fach-, Methoden-, und Sprachkompetenzen klassifiziert, wobei nur die ersten drei ausführlich in Unterkategorien behandelt werden. In enger Verbindung mit dem Kompetenzmodell erstellte das EPA in Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Departementen die Grundanforderungen[2] für das Bundesverwaltungskader (EPA, 2013b). Weiter wurden Instrumente und Modelle für interne Entwicklungsmöglichkeiten ausgearbeitet: Ein Fokus lag auf den Entwicklungsmassnahmen. Diese werden am Beispiel der Querschnittsfunktion[3] Human Resources in der Bundesverwaltung aufgezeigt. Daneben, spezifisch für die HR-Fachleute, verfolgt das EPA als HR-Fachamt folgendes Ziel: „Die Kompetenz der HR-Fachleute in ihrer Rolle als Führungsunterstützung und Beratende der Linienverantwortlichen und Mitarbeitenden zu stärken. Damit a.) eine hohe Qualität der HR-Arbeit sichergestellt wird und b.) HR-Fachleute auf aktuelle und neue Herausforderungen vorbereitet sind“ (EPA, 2014b). In der Tat müssen die Kompetenzen der HR-Fachleute entwickeln, um den neuen Herausforderungen optimal entgegentreten zu können (Ulrich et al., 2007, S. 1-2).

[1] Employee Self Service (ESS) und Manager Self Service (MSS) sind „(…) Anwendungen, die es Mitarbeitern eines Unternehmens ermöglichen eigene personenbezogene Daten selbst pflegen zu können und Managern bei Management-Aufgaben auf operativer Ebene zu unterstützen“ (Mindsquare GmbH, 2013).

[2] Grundanforderungen für Kader „sind Minimalanforderungen (…), welche Kader der Bundesverwaltung je nach Kaderstufe zu erfüllen haben“ (EPA, 2013b).

[3] Das HR der Bundesverwaltung hat durch ihre vielfältige Tätigkeiten und Aufgaben eine Querschnittsfunktion inne.

Die Neuausrichtung des Aus- und Weiterbildungsangebotes des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung (AZB) für die HR-Fachleute, die sechs Jahre nach der letzten Neuausrichtung lanciert wurde, leistet einen Beitrag, um dieses Ziel zu erreichen. Wenn die HR-Fachleute über aktuelle Themen und Herausforderungen geschult werden, sind sie auch in der Lage ihnen erfolgreich entgegenzutreten.

1.2 Ziele und Fragestellung

Um die Frage, „welche Standards müssten HR-Fachleute erfüllen, um erfolgreich zu sein?“, beantworten zu können, haben sich Ulrich et al. (2009, S. 102-103) auf die Effektivität des HR konzentriert. Ihr Fazit: Wenn eine Organisation die Qualität der HR-Fachleute weiterentwickeln will, müsste sie sich auf ihre Kompetenzen fokussieren (Ulrich et al., 2007, S. 2). Grundsätzlich geht die vorliegende Arbeit in die gleiche Richtung: Sie definiert Schlüsselkompetenzen, welche die HR-Fachleute besitzen müssten, so dass sie ihre Rollen in der heutigen Zeit der personalpolitischen Herausforderungen erfolgreich wahrnehmen können. Gestützt auf die Einleitung und die Ergebnisse dieser vergleichenden Studie kristallisiert sich folgende **Fragestellung** heraus:

> *Welche Schlüsselkompetenzen müssen HR-Fachleute besitzen, um ihre Rollen optimal wahrnehmen zu können?*

Um die Forschungsfrage möglichst präzise erläutern zu können, sind folgende drei Bemerkungen notwendig: Erstens sind die Schlüsselkompetenzen „[das] Wissen, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen“ (EPA, 2013b), welche die HR-Fachleute zwingendermassen besitzen müssen. Diese Schlüsselkompetenzen lassen sich wiederum in verschiedene Kategorien aufteilen: „Die Fach- und Methodenkompetenzen müssen stellen- oder fachspezifisch definiert werden“ (EPA, 2013b), deshalb berücksichtigt die Masterarbeit vornehmlich die Führungs-, Selbst- und Sozialkompetenzen, welche für alle HR-Fachleute gültig sind. Der gleiche Fokus wurde auch bei den Grundanforderungen für das Kader der Bundesverwaltung gewählt (EPA, 2013b). Zweitens umfasst die Zielgruppe der vorliegenden Arbeit die HR-Fachleute. Um die Resultate möglichst zu verfeinern, wird diese vielfältige Gruppe nach dem Kriterium der Verantwortlichkeit weiter kategorisiert: *Assistierende HR-Rolle* (z.B. HR-Assistent), *fachliche HR-Rolle* (z.B. HR-Fachmann), und *leitende HR-Rolle* (z.B. HR-Leiter) (EPA, 2008, S. 3-5; EPA, 2013a, S. 2-7; EPA, 2014b). Drittens bezeichnet das Adjektiv *optimal* das bestmögliche Resultat unter den gegebenen Voraussetzungen, im Sinne von Effizienz und Effektivität

(Duden, 2014). Falls die HR-Fachleute ihre Rollen und die dazu angehörigen Tätigkeiten optimal wahrnehmen und ihre Herausforderungen optimal bewältigen, können sie als erfolgreich bezeichnet werden.

Aus der Kernfrage ergeben sich folgende Unterfragen:

- *Gibt es Schlüsselkompetenzen, die für alle drei Rollen von HR-Fachleuten gelten oder gibt es je nach Rolle spezifische Schlüsselkompetenzen?*
- *Gibt es Schlüsselkompetenzen, die nur bundesverwaltungsspezifisch sind?*

Mit den zwei Unterfragen steigt der Detaillierungsgrad. Die Erste bezieht sich auf die Rollen, da gemäss den Ergebnissen aus dem EPA-Projekt „Grundanforderungen für Kader“ (2013b), die Erwartung besteht, dass nur Teil von den Kompetenzen für alle Rollen gelten. Die Relevanz dieser Frage zeigt sich aus der eventuellen zielgruppenspezifischen Neugestaltung des Aus- und Weiterbildungsangebotes. Die zweite Unterfrage zielt auf die Schlüsselkompetenzen, die nur bei dem HR der Bundesverwaltung notwendig sind. Die Erkenntnisse aus dieser Frage zeigen auf, welche Themen die HR-Fachleute intern lernen müssten.
Das Ziel der Masterarbeit ist hauptsächlich die Beantwortung der Fragestellung und der zwei Unterfragen. Die Erarbeitung der Erkenntnisse dient als Entscheidungsgrundlage für die Definition der Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute. Die Schlüsselkompetenzen sind am Ende der Arbeit als Empfehlungen vorgestellt. Sie sind ein Beitrag sowohl für das Ziel des EPA als auch für die Neuausrichtung des bundesweiten HR-Fachausbildungsangebotes.

1.3 Vorgehen

Das Vorgehen der Masterarbeit teilt sich grundsätzlich in vier Teile. Die erste Phase (vgl. Kap. 2) schafft die theoretisch-konzeptionelle Grundlage. Sie beinhaltet einen kurzen Überblick über die Transformation des HR-Bereiches im Allgemeinen, die Einführung eines HR-Modells und die Präsentation der einflussreichsten wissenschaftlichen Erkenntnisse, welche die Steigerung der HR-Qualität erklären. Die Studien über die Kompetenzen (CIPD, 2014; Deloitte zit n. Ulrich et al., 2014; Meyer et al., 2013; Oertig, 2009; Ulrich et al., 2014) und die entsprechenden Erkenntnisse, die die HR-Fachleute benötigen, um erfolgreich zu sein, fliessen am Ende der ersten Phase ein.
Der zweite Teil (vgl. Kap. 3) befasst sich mit der Fallstudie. Angefangen mit der Beschreibung der Fallsituation, folgt die Darstellung der Erkenntnisse aus den Interviews. Interviewpartner sind sowohl HR-Fachexperten des EPA als auch der drei grössten bundesnahen

Betrieben: Post, SBB, und Swisscom, die eine verwaltungsexterne Sicht bringen. Als dritter Teil (vgl. Kap. 4) folgt die Diskussion der Analyseergebnisse: Dieser Teil interpretiert die Daten der Fallstudie und vergleicht sie mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus dem theoretisch-konzeptionellen ersten Teil der Arbeit. Der vierte und letzte Teil der Arbeit (vgl. Kap. 5) ist als praxisorientiert zu verstehen: Die vorgängig erarbeiteten Schlüsselkompetenzen und die Inputs für die Neugestaltung des Fachausbildungsangebotes für HR-Fachleute werden in Form von Gestaltungsempfehlungen vorgestellt.

2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlage

Der vorliegende theoretisch-konzeptionelle Teil ist die Grundlage für die Fallstudie, welche im anschliessenden Teil folgt. Es enthält drei Unterkapitel: Das Erste thematisiert die Entwicklungen im HR seit Mitte der 90er Jahre, das Zweite führt das integrierte HR-Modell von Oertig ein und das Dritte und letzte Unterkapitel berücksichtigt die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur bezüglich der Qualität der HR-Fachleute und deren Kompetenzen.

2.1 HR-Transformation

Ab Mitte der 90er Jahre waren die ersten Zeichnen einer Weiterentwicklung des Rollenverständnisses im HR sichtbar. Abbildung 1 zeigt auf, dass sich der HR-Fokus verändert: Weg von einem operativ/administrativ und auf Tätigkeiten ausgerichteten hin zu einem strategischen, wertschöpfenden Fokus. Die Bedeutung und die Anforderungen an das HR im strategischen Bereich nehmen zu, die Erwartungen gegenüber dem HR sind nicht mehr nur operativer und administrativer Art. Die Abbildung zeigt auch den Wandel des HR-Beitrages an den Organisationserfolg: Das HR orientiert sich an der Entwicklung und Umsetzung der Organisationsstrategie und Unterstützung bei Veränderungsprojekten (Ulrich et al., 2009, S. 103-105; Oertig, 2007, S. 19-20). Ulrich et al. beobachteten die HR-Transformation in ihrer Studie in einem globalen Kontext. In der Schweiz ist die Tendenz jedoch vergleichbar: Eine Umfrage von Thom und Ritz aus dem Jahr 2000 über die Umsetzung von HR-Projekten im Zusammenhang mit New Public Management zeigt, dass mehr als 60 Prozent der befragten Organisationen die strategische Rolle des HR als zukünftige Orientierung und Entwicklung erwarten (Thom & Ritz, 2000, S. 278-279).

Abb. 1: Wandel des HR-Rollenverständnisses (eigene Darstellung nach Ulrich, 1997, S. 24, zit. n. Oertig, 2007, S. 19-20).

Dieser Wandel wurde von Ulrich et al. gefordert, da die Ergebnisse ihrer Studie zeigen (ausführlich dargelegt in Kapitel 2.3), dass mit diesem wechselnden HR-Rollenverständnis die Effektivität und Effizienz des HR und der Organisation im Allgemeinen steigt.

Oertig (2007, S. 21-22) bestätigt, dass durch die Zunahme des strategischen Beitrags seitens der HR-Fachleute (mit dem neuen Verständnis der strategisch-orientierten HR-Rolle) und gleichzeitig die Senkung und die Effizienzsteigerung der administrativen Tätigkeiten die Effektivität und Effizienz der HR-Organisation steigen. Wie Abbildung 2 zeigt, sind in Modell von 2007 60 Prozent der HR-Tätigkeiten administrativer Natur, der restliche Teil ist Beratung / Konzeption und Strategie. Die Vision von einer zukünftigen HR-Transformation ist gekennzeichnet durch eine Reduktion der administrativen Aufgaben auf 10 Prozent, eine Steigerung der Beratung auf 50 Prozent und die Strategieumsetzung und Change Management auf 40 Prozent. Diese Transformation erfolgt schrittweise und kann erst als abgeschlossen betrachtet werden, wenn die neu eingeführten Prozesse durch die Mitarbeitenden internalisiert worden sind (Oertig, 2007, S. 21-23; Oertig, 2009, S. 74-75).

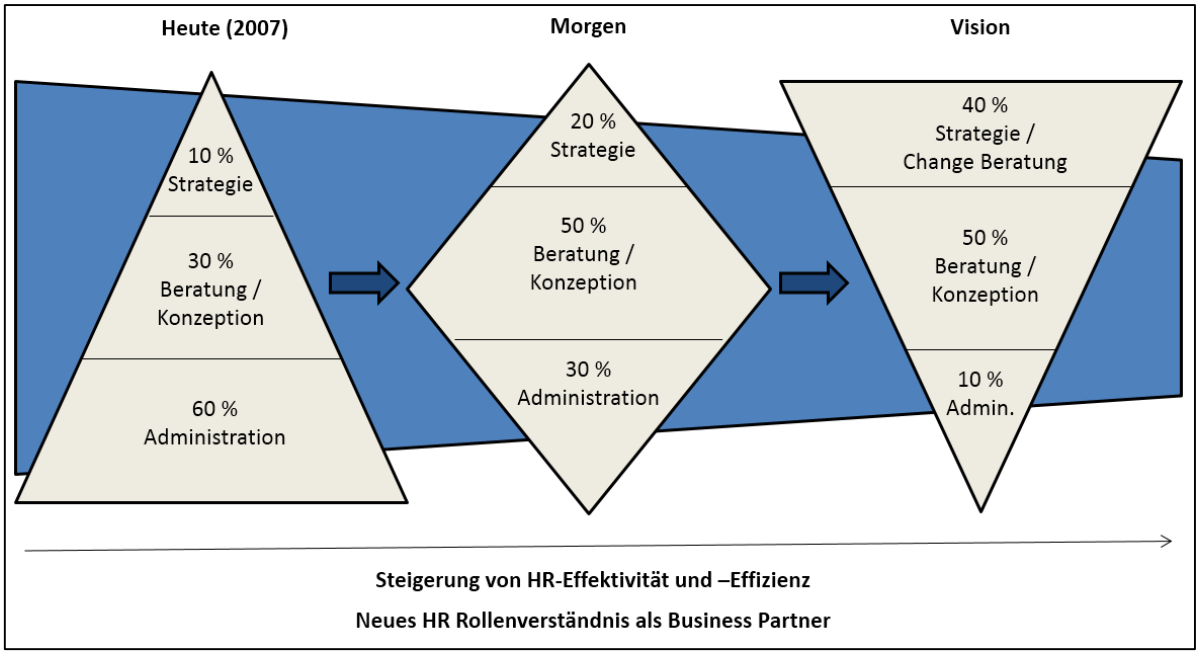

Abb. 2: HR-Transformation (eigene Darstellung nach Oertig, 2007, S. 21-22; 2009, S. 74-75).

Trotz dieser Erkenntnisse sagte Oertig im Jahr 2009, dass „der Rollenwandel von HR hin zum strategischen Partner (…) bislang noch nicht ausreichend vollzogen werden [konnte]“ (S. 74; Meyer et al., 2013, S. 6). Den Grund dafür ortet er in einer Kompetenzlücke: „Erfolgreich kann die strategische Rolle von HR nur sein, wenn einerseits die dafür notwendigen Kompetenzen bei den HR-Mitarbeitenden vorhanden sind, anderseits aber auch das Management diese Rolle zulässt bzw. aktiv einfordert“ (Oertig, 2009, S. 80). Im Zusammenhang mit diesem letzten Punkt steht die Untersuchung von Capgemini (2004, zit. n. Oertig, 2007, S. 20-21; 2009, S. 74-75), welche besagt, dass Anfang der 2000er Jahren der strategische Einfluss des HR in fast 60 Prozent der deutschsprachigen Unternehmen, vor allem in den KMU, noch nicht im geeigneten Ausmass präsent war. Sie konnten keine weitreichenden strategischen Beiträge liefern, da keine HR-Vertreter in der Geschäftsleitung vertreten waren.

Ein Beitrag zur Senkung der administrativen Tätigkeiten ist dann möglich, wenn diese in einem Dienstleistungszentrum konzentriert werden. Die Erfahrung mit der Einführung von Dienstleistungszentren zeigen, dass innerhalb von fünf Jahren – das entspricht einer gängigen Amortisationszeit grosser Investitionen – zwischen 40 und 60 Prozent der Einführungskosten für die Organisation eingespart werden können (Oertig, 2007, S. 22-23). Grund dafür ist die Optimierung und Standardisierung der Prozesse, die Zentralisation der Prozesse und das verbesserte Fachwissen. Ein weiterer möglicher Weg um die HR-Administration effizienter zu machen ist die Einführung von neuen informatikbasierten Instrumenten, welche die Prozesse und Transaktionen automatisieren. Die gewünschten positiven Auswirkungen ergeben sich, wenn sich das Verständnis und die Nutzung der HR-Technologie etabliert hat (Meyer et al.,

2013, S. 6). Die These, dass die Technologie als Unterstützerin für den administrativen Teil des HR dienen kann, wird auch von anderen Autoren vertreten. Schramm (2006, S. 2) zeigt, dass das Verständnis der HR-Technologie und ihre effektive Nutzung eine positive Wirkung auf die persönlichen und finanziellen Ressourcen der HR-Administration haben, da der Ressourcenaufwand verringert und der Erfolg der Organisation steigt. Das heisst, dass eine Organisation HR-Fachleute mit gewissen technologieaffinen Kompetenzen besitzen muss, falls sie erreichen will, dass die Unterstützung des HR durch die Technologie effizient erfolgt. Schoonover (2003, S. 16-17) geht in die gleiche Richtung. Er sagt, dass die HR-Technologie einen konzeptionellen Wechsel im HR-Bereich bewirkt hat. Zum Beispiel können alle Mitarbeitenden mit ESS-MSS selbst die eigenen Daten mutieren. Früher war es noch im Zuständigkeitsbereich der HR-Fachleute (Schramm 2006, S. 3-4).

Die IT-Instrumente bringen mindestens drei Herausforderungen mit sich. Erstens steigen die Investitionskosten durch die neuen Systeme an. Die Systeme, die auf dem IT-Markt zu finden sind, sind immer intuitiver und einfacher zu benutzen. Diese Einfachheit der Systeme ist aber schwierig zu entwickeln und konsequenterweise sind die Kosten hier sehr hoch. Nur grosse Organisationen können sich diese hohen Kosten leisten, welche noch höher werden, wenn die Kosten für Lizenzen dazugerechnet werden müssen (Schramm, 2006, S. 4). Die zweite Herausforderung ist nach Schramm (2006, S. 5-6) das Management dieser IT-Instrumente. Die konstante Zusammenarbeit zwischen HR und IT ist wesentlich, und die Einstellung von HR-Fachleuten mit hohen technologischen Kenntnissen nicht nur des Systems, sondern auch von dessen Führung, wird sich bezahlt machen. Die dritte Herausforderung befasst sich mit Fragestellungen im Bereich der Aufbewahrung von Daten, der Datensicherheit und des Datenschutzes, welche durch die neuen IT-Instrumente an Bedeutung gewinnen werden (Schramm, 2006, S. 9).

2.2 HR-Modell

Der vorgehende kurze Überblick über die zentralen Entwicklungsschritte des HR in den vergangenen Jahren verdeutlicht die Notwendigkeit und Bedeutung der vorliegenden HR-Modell-Vorstellung.

Als Folge der Erkenntnis der Studie von Ulrich et al. (vgl. Kap. 2.3.1), für welche die HR-Fachleute immer mehr einen strategischen Beitrag leisteten, etablierte sich die Figur des sogenannten HR-Business Partner. Die Aufgabe dieser neuen Position ist es, die Entwicklung und Umsetzung der Strategie der Linie[4] aktiv zu unterstützen sowie die Mitarbeitende in einer

[4] Mit Linie sind die Linienverantwortlichen gemeint, d.h. die Führungskräfte.

eventuellen Veränderungsphase der Organisation zu begleiten. Verschiedene HR-Modelle, wie dasjenige von Marcel Oertig (2007, S. 24), berücksichtigen diesen Wandel mit einem speziellen Fokus auf die Rolle des HR Business Partner. Sein integriertes HR-Geschäftsmodell (2007, S. 24) zeigt exemplarisch auf, wie die ganze HR-Landschaft einer Organisation strukturiert sein könnte. Das grundsätzliche Ziel dieses Modells ist es, die Ressourcen des HR weniger für administrative Tätigkeiten einzusetzen, sondern für mehr wertschöpfende strategische Lösungen, beispielsweise für die Talentförderung und das Changemanagement, damit ihre Ressourcen optimaler für den Unternehmenserfolg eingesetzt werden können (Lohmann & Görtz, 2011, S. 7).

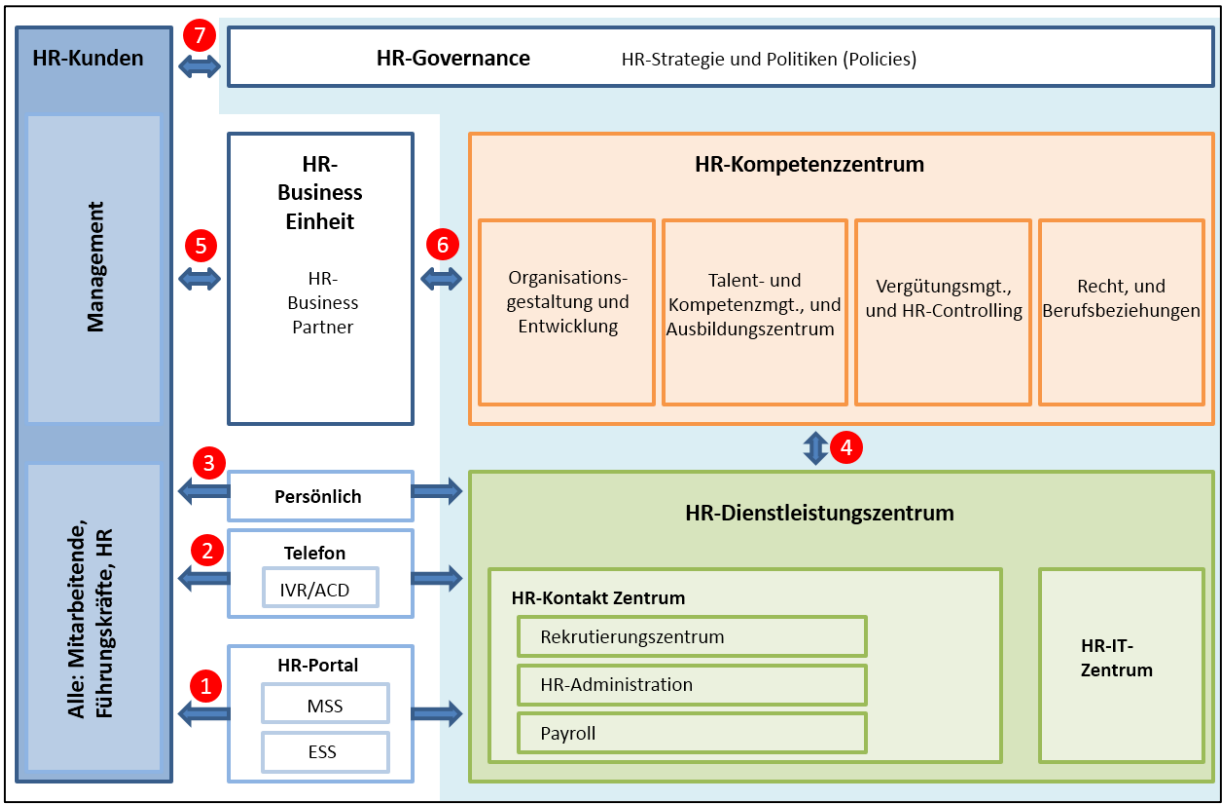

Abb. 3: Integriertes HR-Geschäftsmodell von Oertig (eigene Darstellung nach Oertig, 2007, S. 24).

Das in Abbildung 3 dargestellte Modell ist aus drei Hauptbestandteilen zusammengesetzt: Das HR-Kompetenzzentrum, die HR-Business Partner und das HR-Dienstleistungszentrum. Weiter enthält das Modell auch die Kunden[5] des HR. Zudem erfasst es die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren, sprich die Prozesse und die individuellen Kontaktpunkte. Die Darstellung zeigt schliesslich auch die strategische Dimension und die Kundenorientierung des HR (Oertig, 2007, S. 24; 2009, S. 76-77, 82).

[5] Als Kunden des HR werden Mitarbeitende, Führungskräfte und das HR der Organisation bezeichnet.

Eine übersichtsartige Charakterisierung der angesprochenen und dargestellten Einheiten folgt in den nachfolgenden Abschnitten.

2.2.1 HR-Governance

Die HR-Governance übernimmt eine übergeordnete, steuernde Rolle im abgebildeten Modell: „Dem HR Governance Board kommt die politische und strategische Führung der HR-Organisation zu“ (Oertig, 2009, S. 79). Dieser Akteur bewilligt grosse Projekte, welche mit entsprechend grossen Investitionen verknüpft sind. Die HR-Governance muss sich überlegen den Bedarf und die Vertretung der HR-Kunden zu gewährleisten. Ihren Einbezug ist wichtig (Schnittstelle 7) (Oertig, 2007, S. 28; 2009, S. 77-79).

2.2.2 HR-Kompetenzzentrum

Das HR-Kompetenzzentrum ist für das fachliche und methodische Know-how verantwortlich. Es erarbeitet unter anderem Massnahmen für die Personalentwicklung, erstellt Vergütungssysteme, behandelt Arbeitsrechtthemen, führt Umfragen durch.

Die HR-Fachexperten, welche in das Kompetenzzentrum integriert sind, beraten die HR-Business Partner (Schnittstelle 6) beispielsweise bei ihren Projekten und können einbezogen werden, wenn die Fragen auf Dienststufe 3 (vgl. Kap. 2.1.4 und Abb. 2) im Dienstleistungszentrum kommen (Schnittstelle 4) (Oertig, 2007, S. 27-28; 2009, S. 77-79).

2.2.3 HR-Business Einheit

In der HR-Business Einheit nehmen sowohl die HR-Business Partner als auch die HR-Berater der Linie Platz. Sie arbeiten eng mit der Linie zusammen (Schnittstelle 5), die ihr Auftraggeber ist. Ihr Fokus ist die strategische HR-Tätigkeit, das Talent Management und das Change Management. In der Regel befinden sich die HR-Business Partner in einer hierarchisch hoch gestellten Position einer Organisation. Eine andere bedeutungsvolle Schnittstelle existiert zwischen den Business Partnern und den Mitarbeitenden des HR-Kompetenzzentrums: „Die HR-Business Partner ‚übersetzen‘ die Anforderungen der Linie und binden die Ressourcen und das spezialisierte Know-how der Kompetenzzentren in ihren Projekten ein“ (Schnittstelle 6) (Oertig, 2007, S. 27; 2009, S. 77-78).

2.2.4 HR-Dienstleistungszentrum

Das HR-Dienstleistungszentrum, auch Shared Service Center (SSC) genannt, ist für die operativen und standardisierten Prozesse und Transaktionen zuständig. Unter anderem die administrative Arbeit mit den Mutationen im System, die Erfassung von Personaldaten, die Lohnverarbeitung gehören hierher. Nach Oertig (2007, S. 25) basiert das Dienstleistungszentrum auf folgenden Prinzipien: Marktprinzip, Kostentransparenz, Best Practices in der Dienstleistung, Prozessstandardisierung, Skaleneffekte, Reaktionsgeschwindigkeit auf Anforderungen der Geschäftsbereiche und Kultur der Kundenorientierung. Das HR-Dienstleistungszentrum kann in ein HR-Kontakt-Zentrum und in ein HR-IT-Zentrum unterteilt werden (Oertig, 2007, S. 21-22, 24-25; 2009, S. 76-78):

HR-Kontakt Zentrum

Das HR-Kontakt Zentrum tritt im Fall einer Beziehung mit einem Kunden ein. Um die Effizienz zu gewährleisten, sind die ersten vier Schnittstellen (1-4 in Abbildung 3) nach einer interaktiven Zugangslogik organisiert. Wenn ein Kunde beispielsweise eine Auskunft braucht, gibt es verschiedene Dienstebenen, in der folgenden Ordnung:

- Stufe 0: Self-Service auf dem E-HR-Portal;
- Stufe 1: Telefonische / E-Mail Beratung mit administrativen Mitarbeitenden;
- Stufe 2: Telefonische / E-Mail Beratung durch HR-Fachleuten des Kontakt-Zentrums und / oder Dienstleistungszentrums;
- Stufe 3: Telefonische / E-Mail Beratung durch Fachexperten des HR-Kompetenzzentrums (Oertig, 2007, S. 25-26; Oertig, 2009, S. 76-78).

Wenn die Akzeptanz und die Nutzung des internen E-HR-Portals hoch sind, kann anhand eines Fallbeispiels von Arinso (2004, S. 28, zit. n. Oertig, 2007, S. 25-26) aufgezeigt werden (vgl. Abb. 4), dass sich zwei Drittel der Transaktionen auf Stufe 0 lösen lassen (d.h. „ohne direkte menschliche Intervention oder Unterstützung“ (Oertig, 2007, S. 26)). Wenn die gegebenen Möglichkeiten der HR-Technologie wie beispielsweise ESS-MSS oder nur einfachere Web-Formulare und interaktive Telefontechnologie (IVR) aktiv genutzt werden, steigt die Effizienz.

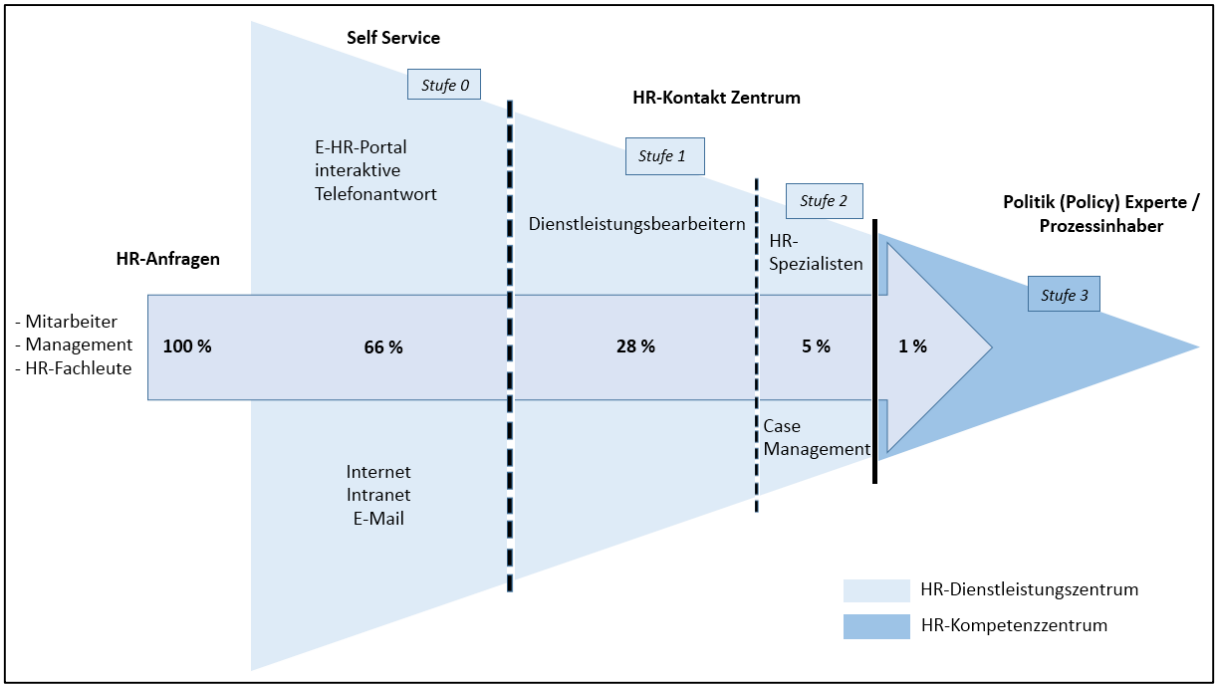

Abb. 4: Transaktionen, wenn ein HR-Kunde mit dem HR in Kontakt tritt (eigene Darstellung nach Arinso, 2004, S. 28, zit. n. Oertig, 2007, S. 25-26).

Nach der Einführung der Self-Service Technologie wird sie durch die HR-Kunden nicht unmittelbar eingesetzt. Sie werden sich anfänglich noch an die Stufen 1 und 2 wenden, bis sie sich an die neuen Möglichkeiten angepasst haben und die Veränderungen im Prozess endgültig abgeschlossen sind (Oertig, 2007, S. 25-26).

HR-IT-Zentrum

Das HR-IT-Zentrum ist, wie es der Name bereits sagt, zuständig um Lösungen für die HR-Dienstleistungstechnologie zu finden und sie zugunsten des HR-Dienstleistungszentrums und dessen Kunden zur Verfügung zu stellen. Die technologischen Lösungen und deren Entwicklung werden möglichst genau auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten (Oertig, 2007, S. 26-27).

2.3 Die Kompetenzen der HR-Fachleute

Ein Grund, dass der Wandel des traditionellen HR hin zu einem Modell mit HR-Business Partner mit strategischen und beratenden Tätigkeiten mit gewissen Schwierigkeiten verbunden ist, liegt am Mangel der notwendigen Kompetenzen (Oertig, 2009, S. 80). In der Tat wenn eine Organisation die Qualität ihres HR weiterentwickeln will, müsste sie den Fokus auf die Kompetenzen der HR-Fachleute liegen (Ulrich et al., 2007, S. 2). Dieses Kapitel soll die

bisher einflussreichste weltweite Studie über HR-Kompetenzen thematisieren und andere ausgewählte Literatur, welche dieses Thema behandelt, vorstellen.

2.3.1 Die weltweite Langzeitstudie von Ulrich et al.

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Qualität der HR-Fachleute und den Schlüsselkompetenzen, die sie besitzen müssen, um ihre Tätigkeiten erfolgreich zu verrichten. Wenn eine Organisation erfolgreiche HR-Fachleute haben will, muss sie erreichen, dass diese Fachleute gewisse Standards erfüllen. Um die Qualität der HR-Fachleute zu steigern, kamen Ulrich et al. (2009, S. 102-103) zum Ergebnis, dass im Mittelpunkt von einer Organisationsbeachtung die Weiterentwicklung der Kompetenzen stehen (Ulrich et al., 2009, S. 101-103). Auf dieser Grundlage haben Ulrich et al. eine weltweite Langzeitstudie über die HR-Kompetenzen durchgeführt, welche als Standards für HR-Fachleute gelten, die sich erfolgreich in den neuen Geschäftsumfeldern etabliert haben. Die Untersuchungen von Ulrich et al. begannen im Jahr 1987 und gingen regelmässig alle fünf Jahre weiter. Befragt wurden pro Untersuchung 3‘229 bis 20‘013 Angestellte, die teilweise, aber nicht ausschliesslich, im HR-Bereich tätig waren. Dieser Ansatz unterscheidet sich ein bisschen von vielen anderen späteren Studien. Diese leiten die zentralen HR-Kompetenzen aus der Selbstwahrnehmung der Befragten ab (Ulrich et al., 2014, S. 17, 26-31).

Die Studie von Ulrich et al. sei „die grösste umfassende Längsschnittstudie zum HR-Beruf“ (2013, S. 458; 2014, S. 18). Sie wurde Bezugspunkt für zahlreiche nachfolgende Untersuchungen und viele Beratungsfirmen haben ihre Produkte bezüglich HR-Kompetenzen auf den Erkenntnissen von Ulrich et al. aufgebaut (Ulrich et al., 2014, S. 22-23). Da die Studie eine grosse Relevanz und Wichtigkeit in der HR-Branche hat, werden hier ihre jüngsten Erkenntnisse ausführlich betrachtet. Diese Erkenntnisse sind aus dem Jahr 2012, also bei der sechsten Runde der Studie entstanden.

Das Ergebnis vom 2012 zeigt sechs wesentliche „Kompetenzfelder“ bzw. „Kompetenzbereiche“ (Ulrich et al., 2013, S. 456-460; 2014, S. 27-31) in denen die HR-Kompetenzen für HR-Fachleute mit leitenden Rollen („HR-Manager“) synthetisiert sind, die erfolgreich auf die neuen Geschäftsumfelder reagiert haben. Der Begriff „Kompetenzbereiche“ von Ulrich et al. führt zu Verwirrung, deshalb wird er mit der Bezeichnung HR-Rollen ersetzt, das heisst Typologien von HR-Fachleuten, die auf das entsprechende Arbeitsfeld zurückführen lassen. Für jede Rolle sind die entsprechenden Aufgaben beschrieben, unter welchen die nötigen Kompe-

tenzen subsummiert sind. So können HR-Fachleute erfolgreich ihre Rolle und das entsprechende Arbeitsfeld wahrnehmen.

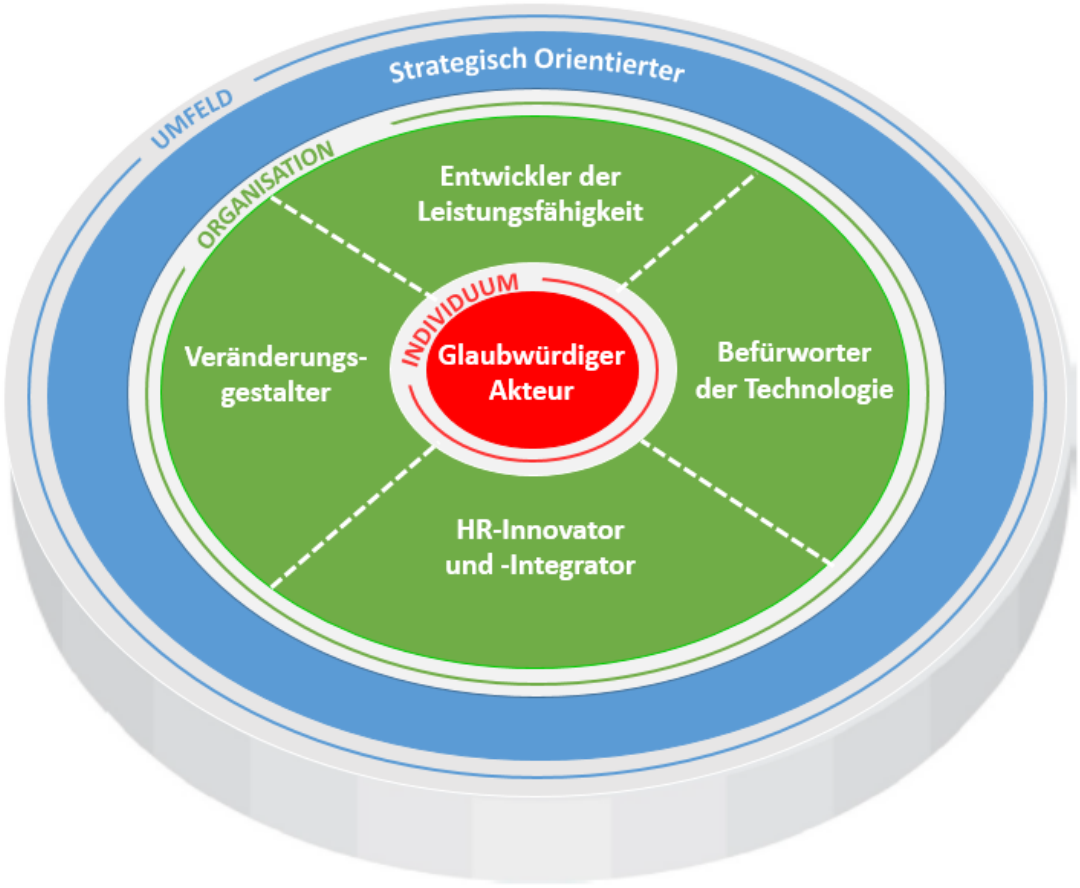

Abb. 5: Das HR-Kompetenz Modell von Ulrich et al. (2012) (eigene Darstellung nach Ulrich et al., 2013, S. 456-460).

Die sechs Rollen[6] wirken in den drei „Einflusssphären“ Individuum, Organisation und Umfeld, wie das vollständige HR-Kompetenz Modell in Abbildung 5 zeigt und nachfolgend beschrieben ist.

Individuum

Die HR-Fachleute sind mit einzelnen Mitarbeitenden der Organisation in Kontakt. Wenn sie glaubwürdige Beziehungen erschaffen, die auf Vertrauen basieren, hat das auch eine positive Wirkung auf die Akzeptanz der Massnahmen, die sie vorschlagen (Ulrich et al., 2014, S. 31).

[6] Aus dem Englischen übersetzt: Strategic Positioner, Credible Activist, Capability Builder, Change Champion, HR Innovator and Integrator, Technology Proponent (Ulrich et al., 2014, S. 27-31).

Organisation

Eine Hilfe für die Organisation ergibt sich, wenn die HR-Fachleute externe Faktoren in die organisatorische Strategie umwandeln. Massnahmen, wie beispielsweise neue HR-Praktiken, technologiebasierte Lösungen, usw. haben eine Wirkung auf die Effektivität und Effizienz der Organisation (Ulrich et al., 2014, S. 31).

Umfeld

Ulrich et al. betonen, dass die HR-Fachleute „von aussen nach innen“ arbeiten (2014, S. 31). Das Verständnis, welches die HR-Fachleute vom Geschäftsumfeld und den aktuellen Trends aufnehmen, liefert einen Beitrag für die strategische Positionierung der Organisation (Ulrich et al., 2014, S. 31).

Beginnend beim äusseren Kreis des Schemas hin zum Kern des Schemas, werden die verschiedenen Rollen nachfolgend kurz erläutert. Für jede Rolle steht eine positive Beschreibung, die mögliche passende Kompetenzen definiert.

Strategisch Orientierter

Die HR-Fachleute kennen das Geschäft und sie beherrschen das unternehmerische Handeln, welches in vier Dimensionen klassifiziert ist. Erstens müssen sie sich in den Finanzen der Organisation zurechtzufinden. Zweitens beteiligen sie sich aktiv an der Entwicklung der organisatorischen Strategie. Drittens müssen sie zielorientiert sein und gezielte Leistungen für die Bedürfnisse der Kunden erbringen. Viertens müssen sie den Kontext kennen, in welchem ihre Organisation tätig ist. Sie müssen einen Überblick über soziale, technische, politische oder demografische Trends haben, so dass sie die Chancen oder Herausforderungen für ihre Organisation sehen und rechtzeitig mit neuen HR-Praktiken auf die Geschäftsumfeldsveränderungen antworten können (Pekruhl et al., 2014, S. 5; Ulrich et al., 2014, S. 27-28).

Entwickler der Leistungsfähigkeit

Ein Mehrwert für die Organisation ist gegeben, wenn die HR-Fachleute das individuelle Können der Mitarbeitenden umwandeln können, um es für die Organisation nutzbar zu machen. Wenn eine Organisation bekannt ist für ihre Stärken, wie zum Beispiel Qualität und Kundenservice, muss der Fokus weiter auf sie gelegt werden. Die Sicherung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen einer Organisation wirken sich auf ihren Erfolg aus (Pekruhl et al., 2014, S. 5; Ulrich et al., 2014, S. 28-29).

Veränderungsgestalter

Die HR-Fachleute unterstützen die Veränderungsprozesse der Organisation und sorgen für ihre Nachhaltigkeit. In der anfänglichen Phase einer Veränderung sichern sie die notwendigen Basiselemente: Die wichtigen Stakeholder mit einzubeziehen, eine klare Kommunikation über die Notwendigkeit Neues einzuführen und mögliche Widerstände aufzuzeigen. In der Nachhaltigkeitsphase institutionalisieren sie die Veränderung (Pekruhl et al., 2014, S. 6; Ulrich et al., 2014, S. 29).

HR-Innovator und -Integrator

Die HR-Fachleute kennen den „State of the Art“ ihres Bereiches. Sie wissen, welche aktuellen und innovativen Lösungen entwickelt wurden in Gebieten wie Talentmanagement, interne Rekrutierung, Performance Management, Kommunikation, usw. Sie wissen, wie dies in die Prozesse ihrer Organisation übersetzt werden und damit ein Mehrwert erbracht werden kann, um die Herausforderungen zu bewältigen (Pekruhl et al., 2014, S. 6; Ulrich et al., 2014, S. 29-30).

Befürworter der Technologie

Die HR-Fachleute müssen das Potential der Technologie und die Bedürfnisse der Organisation kennen und wissen, wo die Technologie angewendet werden kann, um die Effektivität und Effizienz der Organisation zu steigern. Die neuen technologischen Systeme können eine Unterstützung für die administrativen HR-Tätigkeiten der HR-Fachleute sein. Die Mutationen im System werden einfacher und verschiedene Prozesse sind automatisiert worden. Die Technologie hat aber auch eine Wirkung auf die Kommunikation und Interaktion zwischen den Mitarbeitenden und ihre externen Partner und Kunden. Dazu kommen die immer intensiver genutzten Social Media, welche auf der Beziehungsebene eine relevante Rolle spielen (Pekruhl et al., 2014, S. 6; Ulrich et al., 2014, S. 30-31).

Glaubwürdiger Akteur

Die HR-Fachleute müssen sich glaubwürdig verhalten und vertrauensbasierte Beziehungen mit ihren Kunden knüpfen. Die Kommunikationsart, im Idealfall klar und konsistent, spielt eine relevante Rolle. Die Folge dieses Verhaltens ist, dass sie ihre HR-Leistungen überzeugend verkaufen können (Pekruhl et al., 2014, S. 5; Ulrich et al., 2014, S. 28).

Die Untersuchungen von Ulrich et al. begannen im Jahr 1987 und gingen regelmässig alle fünf Jahre weiter. In jeder Untersuchungsrunde gab es unterschiedliche Ergebnisse. Das zeigt, dass sich der HR-Bereich stetig verändert. Die HR-Fachleute haben, um erfolgreich zu bleiben, ihre Kompetenzen verstärkt bzw. sie den aktuellsten Geschäftstrends angepasst. Basierend auf den Ergebnissen, haben Ulrich et al. in jeder Runde die HR-Rollen neu definiert. Im Jahr 2007 waren dies zum Beispiel: Glaubwürdiger Akteur, Alliierter des Geschäfts, operativer Verantwortlicher, Strategischer Architekt, Talent Manager, Kultur- und Veränderungsgestalter.[7] Da sich die HR-Fachleute sowohl mit Personal- als auch mit Geschäftsthemen befassen müssen, bilden Ulrich et al. die Beziehungs-, Prozess- und Fähigkeitsebene (vgl. Abb. 6) ab (Ulrich et al., 2007, S. 5-8; 2009, S. 107-110; Christen, Seyr & Wehner, 2009, S. 309-311). Der Grossteil der Literatur über die HR-Kompetenzen, die heute gefunden werden kann, zitiert die Studie von 2007. Bis jetzt gibt es noch wenig Literatur, die auf den Erkenntnissen vom 2012 basiert.

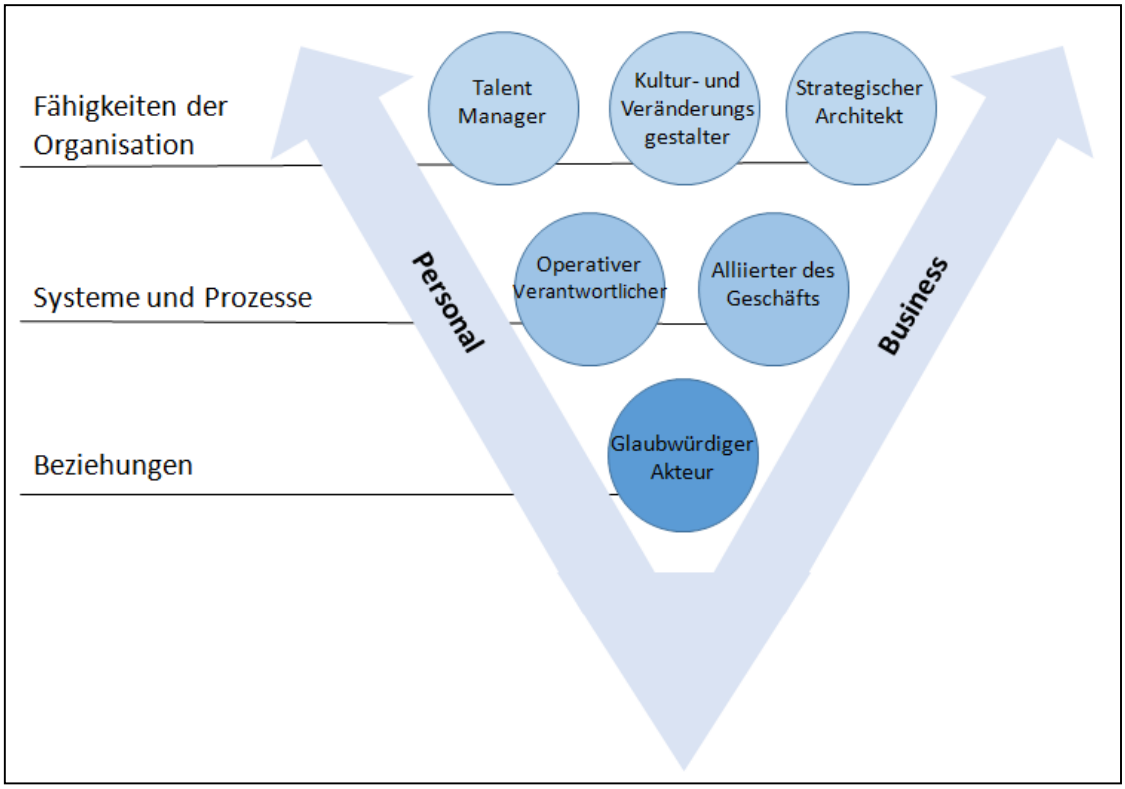

Abb. 6: Das HR-Kompetenz Modell von Ulrich et al. (2007) (eigene Darstellung nach Ulrich et al., 2007, S. 6).

Die grösste Veränderung zwischen den Ergebnissen von 2012 und denen der Vorrunde ist die Einführung der technologischen Dimension („Befürworter der Technologie“), da die HR-

[7] Englische Version: Credible Activist, Business Ally, Operational Executor, Strategy Architect, Talent Manager, Culture and Change Steward (Ulrich et al., 2009, S. 107-110).

Administration immer mehr systembasiert und automatisch erfolgt und die Technologie eine wichtige Rolle unter anderem auch auf der Kommunikationsebene spielt. Dies sowohl für die Interaktion innerhalb der Organisation, als auch gegen aussen, zum Beispiel mittels Social Media, um sich mit den Kunden zu vernetzten (Ulrich et al., 2011, S. 2; Pekruhl et al., 2014, S. 6).

2.3.2 Weitere ausgewählte Studien

Wie Kapitel 2.2 und 2.3.1 zeigen, erfolgt parallel an die HR-Transformation eine Veränderung der Kompetenzen, da die HR-Fachleute ihrerseits auf die neue Situation reagiert haben. Neue HR-IT-Instrumente und neue Trends haben zur Folge, dass die Kompetenzen der HR-Fachleute in einer kontinuierlichen Entwicklung sind. Zum Beispiel sind heute weitere neue Kompetenzen notwendig, während der Wert von bestehenden Kompetenzen teilweise gestiegen oder gesunken ist. Die Studie von Ulrich et al. hat gezeigt, wie innerhalb von fünf Jahren die Ergebnisse auf Kompetenzfelder-Ebene schon Unterschiede enthalten können. Um die aktuellen Kompetenzen für HR-Fachleute zu finden, muss demnach geeignete Literatur ausgewählt werden. Entscheidend für die Wahl sind dabei drei Kriterien. Das erste Kriterium ist die Aktualität. Die berücksichtigte Literatur stammt ab dem Jahr 2011, das heisst nach der Bekanntgabe der ersten Ergebnisse aus der letzten Studienrunde von Ulrich et al., die im 2012 komplett publiziert wurde. Die Ausnahme von dieser Regel ist die Studie von Oertig (2009, S. 75-76), welche ein mögliches Kompetenzprofil für HR-Business Partner in einem HR-Geschäftsmodell festlegt. Wegen des Begriffswildwuchses und des unterschiedlichen Detaillierungsgrades in der Darstellung der Kompetenzen sowie um eine gewisse Einheitlichkeit zu erhalten, gibt es zwei zusätzliche Selektionsbedingungen: Die HR-Kompetenzen müssen auf die wichtigsten begrenzt werden (die Schlüsselkompetenzen). Weiter müssen die HR-Fachleute möglichst in drei Dimensionen unterteilt werden können: HR-Fachleute mit assistierender, fachlicher, und leitender Rolle. Die Rolle der HR-Experten ist nicht berücksichtigt. Diese drei Literaturbeschränkungen senken die Anzahl der konsultierten Literatur, steigern aber gleichzeitig ihren Wert, ihr Interesse und ihre Aktualität.

Der Wildwuchs betrifft nicht nur das Verständnis vom HR, sondern auch die Definition von Kompetenzen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

- "Kompetenzen sind eine Sammlung von Kontext-spezifischen Verhaltensweisen, die definieren, wie der Erfolg beim Handeln in einem besonderen Rahmen aussieht"[8] (Schoonover, 2003, S. 6).
- Ramlall (2006, S. 27) zitiert Becker, Huselid, und Ulrich (2001) um die Definition von Kompetenz zu geben: „Die Kenntnis, das Können, die Befähigungen oder die persönliche Charakteristiken, die unmittelbar die eigene Performance [des Individuums] beeinflussen."[9]
- Soderquist (2010, S. 325-326) zitiert Rowe (1995) und Garavan & McGuire (2001): "Die Bezeichnung Kompetenz bezieht sich auf eine besondere Qualität, die eine Angestellte besitzt (Rowe, 1995; Garavan and McGuire, 2001)".[10]

Die obigen Auslegungen zur „Kontext-spezifische Verhaltensweise" und zur „Qualität" werden neben den Elementen der zweiten Definition von Ramlall in die Definition des EPA subsummiert. Diese Definition wird aufgrund der Einheitlichkeit und der Verbindung mit der Fallstudie in der Masterarbeit verwendet: „Unter dem Begriff Kompetenz werden das Wissen, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen einer Person verstanden" (EPA, 2013b).

Die erste ausgewählte Literatur ist eine Studie des Chartered Institute of Professional Development (CIPD). Sie wird von Ulrich et al. (2014, S. 26) als eine der relevanten Studien zitiert, welche auf ihrer eigenen Studie aufbaut. In der Tat besteht eine gewisse Ähnlichkeit zwischen den zwei Grundlagen. Das CIPD hat eine Karte entwickelt (vgl. Abb. 7), welche die Arbeitstätigkeiten und Rollen aufzeigt, die für HR-Fachleute gelten. Mit der Beschreibung jeder Rolle können dann die Kompetenzen verstanden werden, so dass die HR-Fachleute die entsprechende Rolle erfolgreich wahrnehmen können (Ulrich et al., 2014, S. 26; CIPD, 2014). Der Fokus ist implizit die Figur des Business Partners, dem in der aktuellen Literatur oft ein beträchtlicher Spielraum zukommt.

[8] Aus dem Englischen übersetzt: "Competencies are a set of context-specific behaviors that define what success looks like in action in a particular setting" (Schoonover, 2003, S. 6).
[9] Aus dem Englischen übersetzt: "The Knowledge, skills, abilities, or personality characteristics that directly influence one's performance" (Ramlall, 2006, S. 27).
[10] Aus dem Englischen übersetzt: "The term competence (…) relates to a particular skill that an employee possess (Rowe, 1995; Garavan and McGuire, 2001)" (Soderquist, 2010, S. 325-326).

Abb. 7: Die HR-Karte von CIPD (eigene Darstellung nach CIPD, 2014; Ulrich et al., 2014, S. 26).

In der Mitte stehen zwei Kerntätigkeiten. Erstens das Verständnis für die Organisation und ihren Kontext, damit die Business Partner bedarfsorientierte Lösungen und eine konsequente Strategie finden. Zweitens die Führung: Die HR-Fachleute mit ihren vorbildlichen Leistungen und mit der Unterstützung anderer Mitarbeitenden der Organisation wirken an der Maximierung des HR-Beitrages mit. Dann folgt eine Reihe von Arbeitstätigkeiten, die zum Teil der fachlichen- und Experten-Ebene zugeordnet werden können: „Organisationsgestaltung, Organisationsentwicklung, Rekrutierung und Nachwuchskräfteplanung, Qualifizierung und Nachwuchskräfteentwicklung, Leistung und Vergütung, Mitarbeitendenengagement, Mitarbeitendenbeziehungen, Dienstleistungen und Informationen“ (Ulrich et al., 2014, S. 26). Im äussersten Kreis befinden sich die Rollen (mit den notwendigen Eigenschaften), welche benötigt werden, um diese zehn Arbeitstätigkeiten optimal zu verrichten:

- **Neugierige Persönlichkeit**: Die neugierige Person ist zukunftsorientiert „open-minded“. Sie sucht proaktiv innovative Lösungen, die einen Mehrwert für die Organisation bringen.

- **Entscheidender Denker**: Er analysiert und versteht schnell Daten und Informationen. Er verwendet die Erkenntnisse in einer strukturierten Form, um Lösungen zu identifizieren, Empfehlungen zu machen und unterstützende Entscheidungen zu treffen.
- **Qualifizierter Beeinflusser**: Er besitzt die Fähigkeit verschiedene Stakeholders zu beeinflussen, damit ihre Verpflichtung und Unterstützung gewonnen wird, um den Wert der Organisation zu steigern.
- **Glaubwürdige Persönlichkeit**: Er leistet einen Beitrag an die Professionalisierung der Organisation, wenn er sein Geschäfts- und HR-Know-how kombiniert, damit die Organisation, Stakeholders und Kollegen davon profitieren können.
- **Kollaborative Persönlichkeit**: Die Person arbeitet effektiv mit jeder Art von Mitarbeitenden innerhalb und ausserhalb der Organisation zusammen.
- **Antrieb zur Leistung**: Die Person ist zielstrebig und motiviert, um das beste Ergebnis für die Organisation zu leisten.
- **Mut gegenüber Herausforderungen**: Der HR-Mitarbeitende ist mutig und zuversichtlich. Er setzt sich für seine Themen ein, auch wenn er mit einer herausfordernden Situation konfrontiert ist, wie beispielsweise Widerstand und ungewohnte Umstände.
- **Vorbildliche Funktion**: Er führt als gutes Beispiel. Gegenüber dem Personal, der Organisation und den rechtlichen Rahmenbedingungen handelt er mit Integrität und Unparteilichkeit (CIPD, 2014).

Die zweite Studie ist von Meyer et al. (2013). Sie wurde im Rahmen der Berufsprüfungs-Reform 2014/16 für HR-Fachmänner/frauen mit eidgenössischen Fachausweis durchgeführt. Es wurden Wissen und Fähigkeiten für die unterschiedlichen Rollen herauskristallisiert, die im Verständnis des EPA in den Begriff Kompetenzen einfliessen. Eine erste Bemerkung betrifft die Rolle des Business Partners, den Meyer et al. so definieren: „der (…) die Führungskräfte der Linie dynamisch und als Sparringspartner in der Erreichung ihrer strategischen und operativen Ziele unterstützt“. Sie unterscheiden zwischen strategischem Business-Partner und operativem Business-Partner, wie beispielsweise einen HR-Berater. Die HR-Service-Spezialisten nehmen in ihrer Konzeption die assistierende Rolle wahr. Die drei Kategorien, und die Kompetenzen, die sie besitzen müssten, um ihre Rolle erfolgreich wahrzunehmen, sind nachfolgend aufgelistet. Die Methoden- und Fachkompetenzen werden in der Darstellung gemäss Logik der vorliegenden Arbeit weggelassen. Jedoch steht die komplette Auflistung im Anhang B (Meyer et al., 2013, S. 7-8).

Wissen und Fähigkeiten strategisches Business Partner[11] (Meyer et al., 2013, S. 13)

- „(…) Strategische Überlegungen auf verschiedenen Hierarchiestufen
- Vernetztes, unternehmerisches Denken
- Konzeptionelles Denken und Arbeiten
- Analytisches Arbeiten
- Kreativitätstechniken, Moderationstechniken (…)."

Wissen und Fähigkeiten operativer Business Partner[12] (Meyer et al., 2013, S. 17)

- "(…) Businesskenntnisse
- Beratungsprozess führen können
- Konflikt- und Problemlösung
- Kommunikationsmanagement, Empathie, Gesprächsführung, Grundwissen Coaching, etc.
- Persönlichkeit wichtig (…)."

Wissen und Fähigkeiten HR-Service-Spezialist[13] (Meyer et al., 2013, S. 16)

- „(…) Sprachlich gut ausdrücken können
- Proaktive Handlungsweise (…)."

Forscher und Beratungsfirmen haben sich auch auf die Kompetenzen der HR-Fachleute fokussiert. Sie haben dazu vor allem kleinere praxisnahe Studien durchgeführt. Ein Beispiel ist eine Studie von Deloitte, die gestützt auf ihre Erfahrungen mit Kunden die folgenden drei Kompetenzbereiche empfiehlt um als Organisation hilfreiche Business Partner zu haben (Ulrich et al., 2014, S. 24-25):

- „**Unternehmenstätigkeit**: Kaufmännisches Denken, Geschäftssinn, Kundenfokus, an der Unternehmenstätigkeit ausgerichtetes Personalwesen;
- **Personalwesen**: Mitarbeitendenbeziehungen, Beherrschung der Grundlagen der Personalarbeit, HR-Fachkenntnisse, HR-Kennzahlen, Umsetzung von Veränderungen;
- **Beratungsfähigkeiten**: Vermittlungsarbeit, vertrauensvoller Ratgeber, Wirkung und Einfluss, Förderung und Coaching, Führungsarbeit, Projektumsetzung."

[11] Oder in eigene Konzeption: Kompetenzen von HR-Fachleuten mit leitender Rolle.
[12] Oder in eigene Konzeption: Kompetenzen von HR-Fachleuten mit fachlicher Rolle.
[13] Oder in eigene Konzeption: Kompetenzen von HR-Fachleuten mit assistierender Rolle.

Der letzte Beitrag aus der Literatur stammt von Oertig (2009, S. 75-76). Im Zusammenhang mit seinem integrierten HR-Geschäftsmodell (vgl. Abb. 3, S. 19) und dem Modell über die HR-Transformation (vgl. Abb. 2, S. 17) entwickelte er ein mögliches Kompetenzprofil für die Rolle des HR-Business Partner.

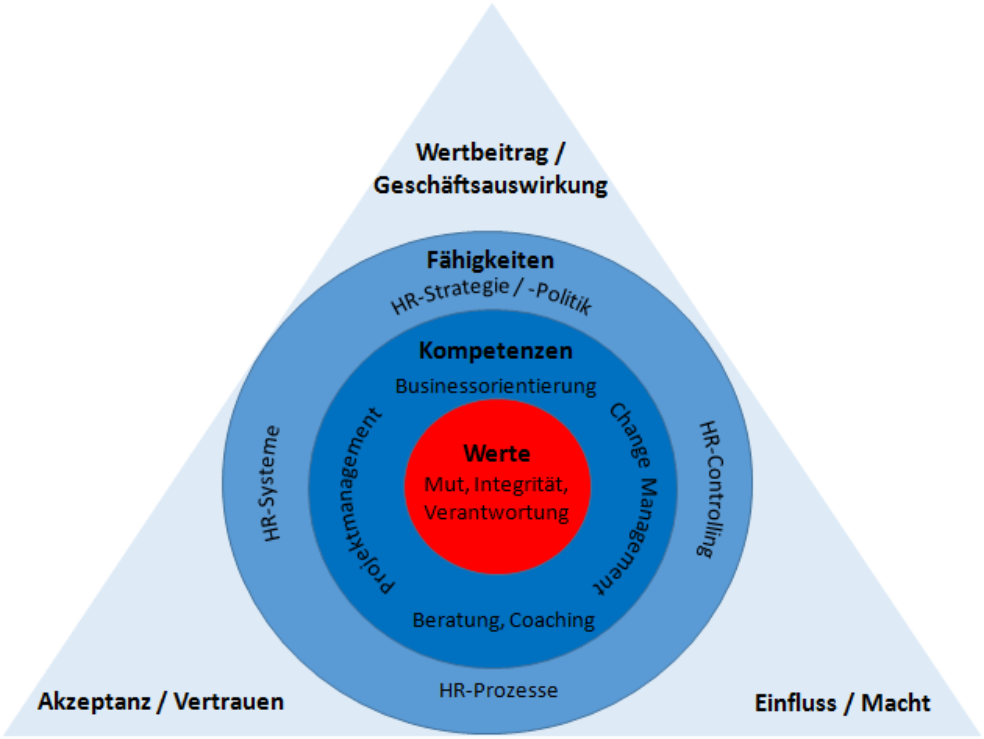

Abb. 8: Kompetenzprofil für den HR-Business Partner (eigene Darstellung nach Oertig, 2009, S. 75-76).

Im Mittelpunkt des Kompetenzprofils für den HR-Business Partner stehen die Werte Mut, Integrität, und Verantwortungsbewusstsein, denn er „muss in der Rolle als Sparring Partner gegenüber dem Linienmanager Zivilcourage und Mut aufbringen, Aufträge kritisch zu hinterfragen und proaktiv eigene Ideen einzubringen“ (Oertig, 2009, S. 75). Die Kompetenzen im zweiten Kreis erlauben den HR-Business Partner die Veränderungsprozesse strategisch zu begleiten. Die fachspezifischen Fähigkeiten im dritten Kreis garantieren, dass die Business Partner glaubwürdig die Erwartungen gegenüber ihrer Arbeit erfüllen. Wenn ein HR-Business Partner diese Qualitäten besitzt, ist er überzeugend. Die Akzeptanz und Vertrauen gegenüber seiner Arbeit steigen, demzufolge ist er einflussreicher und er erhält mehr Macht. Schliesslich kann er dadurch wertschöpfende HR-Arbeit leisten, die eine Auswirkung auf die Geschäftsentwicklung hat (Oertig, 2009, S. 75-76).

2.4 Fazit

Aufgrund der vorgängig vorgestellten Literatur und den Erkenntnissen daraus, kann für den ersten Teil der vorliegenden Arbeit ein Zwischenfazit gezogen werden. Die HR-Effektivität und -Effizienz einer Organisation steigen, wenn das HR von administrativen Aufgaben entlastet wird und sich auf den strategischen und wertschöpfenden Beitrag konzentrieren kann. Diese HR-Transformation kann ausreichend vollzogen werden, wenn die HR-Fachleute die notwendigen Kompetenzen besitzen. Die Studie von Ulrich et al. und die Erkenntnisse aus der weiteren ausgewählten Literatur befassen sich hauptsächlich mit den HR-Kompetenzen. Sie wurden zusammengeführt und teilweise übersetzt. Das Produkt der Literaturanalyse ist ein Raster (vgl. Tab. 1), in welchem die Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute, klassifiziert in assistierende Rolle, fachliche Rolle („operativer Business Partner“), und leitende Rolle („strategischer Business Partner“), aufgelistet sind.

Kompetenzen	**Assistierende Rolle**	**Fachliche Rolle**	**Leitende Rolle**
Führungskompetenzen			
Strategisches Denken und Handeln (1, 3)			■
Gestaltung des Wandels (1)			■
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln (1, 3)		■	■
Selbstkompetenzen			
Glaubwürdigkeit (1, 2, 4)			■
Neugier (2)			■
Proaktivität (2, 3)	■		■
Lösungsorientiert (2, 3)		■	■
Analytisches und konzeptionelles Denken und Handeln (3)			■
Vernetztes Denken (3)			■
Beeinflussungsfähigkeit (2)			■
Ziel- und Ergebnisorientierung (1, 2)			■
Mut (2, 5)			■
Vorbildlichkeit (2) / Integrität (2, 5)			■
Verantwortung (5)			■
Kreativität (3)			■
Sozialkompetenzen			
Konfliktfähigkeit (3)		■	
Umgang mit Vielfalt (2) / Empathie (3)		■	■
Teamfähigkeit (2, 4)			■
Kundenorientierung (4)			■
Beratungsfähigkeiten (3, 4)		■	■
Coachingfähigkeit (3, 4)		■	■
Kommunikationsfähigkeit (1, 3)	■	■	■

Tab. 1: Raster der HR-Kompetenzen (eigene Darstellung gemäss Literatur[14] und EPA, 2013b).

[14] (1) Ulrich et al., 2014, S. 27-31; (2) CIPD, 2014; (3) Meyer et al., 2013, S. 13-16; (4) Deloitte zit n. Ulrich et al., 2014, S. 24-25; (5) Oertig, 2009, S. 75-76.

Die Fach-, Methoden-, und Sprachkompetenzen wurden für das Raster nicht berücksichtigt. Sie können allerdings im vorherigen Kapitel im Detail nachgeschaut werden. Die Klassifikation der Kompetenzen (Führungs-, Selbst, und Sozialkompetenzen) ist konsistent mit dem Vorgehen des EPA. Die Konsistenz folgt dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung und dem Projekt Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung (EPA, 2013b). Die Kompetenz-Begriffe sind leicht angepasst, wie zum Beispiel Kundenorientierung statt „Kundenfokus“ oder teilweise zusammengeführt. Beispielsweise umfasst die Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ die Kompetenzen „Moderationstechniken“, „sprachlich gut ausdrücken können“ und „Kommunikationsmanagement“. Das Raster wird in der Diskussion (Kap. 4) wieder aufgenommen, wo ein Vergleich mit den Ergebnissen der Fallstudie durchgeführt wird.

3. Fallstudie HR-Fachleute der Bundesverwaltung

Das dritte Kapitel beinhaltet drei Teile. Zuerst wird die Fallsituation beschrieben. Die Informationen, um gewisse Teile der Fallbeschreibung zu erläutern, stammen dabei aus Bemerkungen der Interviewpartner. In der Tat liegt viel Wissen über die Strukturen der Bundesverwaltung bei ihren langjährigen Mitarbeitenden. Zweitens wird die Methode der Arbeit beschrieben, worauf in einem dritten Teil die Ergebnisse der Fallstudie präsentiert werden.

3.1 Fallbeschreibung

3.1.1 Die Bundesverwaltung und ihre Personalpolitik

Die Bundesverwaltung mit ihren fast 37‘000 Angestellten besteht aus sieben Departementen, der Bundeskanzlei und etwas mehr als 80 Ämtern. Jedes Departement wird von einem Bundesrat geleitet (BK, 2014, S. 42-43; EPA, 2014a). Die Personalpolitik der Bundesverwaltung basiert auf einer dreistufigen rechtlichen Grundlage: Bundespersonalgesetz (BPG), Bundespersonalverordnung (BPV) sowie diverse departments- und amtsspezifische Weisungen und Richtlinien. Diese Grundlagen gehören zum neuen Bundespersonalrecht, das am 1. Januar 2002 in Kraft getreten ist und 2013/2014 revidiert wurde. Sein schlankes Rahmengesetz begünstigt die Modernisierung des Personalmanagements (EPA, 2011a, S. 3). Eine Folgerung aus dem 2002 eingeschlagenen Weges ist die Personalstrategie der Bundesverwaltung. Sie gilt für die Legislaturziele 2011 – 2015 und wurde vom Bundesrat am 11. Dezember 2010 beschlossen. Sie enthält sieben strategische Stossrichtungen und formuliert dazu Projektziele, um sich „auf die aktuellen personalpolitischen Herausforderungen vor[zu]bereiten“ (EPA, 2010, S. 2):

1. Personalmarketing und Bindungsmassnahmen ausbauen
2. Personalbedarfs- und Personalkostenplanung stärken
3. Modernes Arbeitsumfeld schaffen
4. Konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen bieten
5. Führung des Personals als Basis für hohe Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit
6. Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten
7. Potential der Vielfalt nutzen

Das übergeordnete Ziel der Personalstrategie ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung (EPA, 2010, S. 7, 11-23).

3.1.2 HR-Fachleute der Bundesverwaltung

In der Bundesverwaltung sind die HR-Rollen grösstenteils nicht standardisiert. Wie die folgenden Beispiele zeigen, ist die Heterogenität sowohl in der Begrifflichkeit als auch in der Breite der Funktionen zu finden: HR-Verantwortliche, HR-Leiter, HR-Manager, HR-Teilbereichsleiter, HR-Business Partner, HR-Berater, HR-Generalist, HR-Spezialist, HR-Assistent und HR-Experte. Je nach Departement oder Verwaltungseinheit üben die HR-Fachleute eine oder mehrere dieser Funktionen aus. Weiterhin gibt es Fälle, bei denen die HR-Fachleute die gleichen Tätigkeiten ausüben, aber die Bezeichnung ihrer HR-Stelle unterschiedlich ist (EPA, 2013a, S. 2-7). Die einzige bundesweite Standardisierung in der Sparte Personal betrifft die HR-Stellen, welche als Referenzfunktionen für die Lohnklassenskala gelten: Leiter Personal Departement, Leiter Ressourcen Bundesamt, Leiter Personal Bundesamt und Spezialist Personal (EPA, 2011b, S. 16-19). Die Begriffe „HR-Fachleute“ oder „HR-Personen“ bezeichnen alle Mitarbeitenden des HR. Da ersterer im EPA vorwiegend angewandt wird, wird er auch im Rahmen dieser Masterarbeit bevorzugt. In den Interviews (vgl. Anhänge G bis M) wurde mehrmals der Unterschied zwischen HR-Fachleuten im weiteren und engeren Sinne erwähnt. Im weiteren Sinn sind alle Mitarbeitenden des HR in der Bundesverwaltung gemeint. Im engeren Sinn sind all jene Mitarbeitenden des HR zusammengefasst, die keine Expertenrolle haben, das heisst diejenigen, die nicht beim EPA, dem HR-Kompetenzzentrum der Bundesverwaltung, arbeiten. Die Zielgruppe im Rahmen dieser Masterarbeit sind die HR-Fachleute im engeren Sinne. Die HR-Fachleute können nach einer dreistufige Rollenklassifikation unterscheiden werden. Dies garantiert, dass das ganze HR der Bundesverwaltung berücksichtigt wird.

- *Assistierende HR-Rolle* (z.B. HR-Assistent): „Sie unterstützen das operative Tagesgeschäft in den verschiedenen Personalprozessen. Zudem beraten sie Mitarbeitende in Fachfragen“ (EPA, 2008, S. 3-5; 2013a, S. 2-7; 2014b).
- *Fachliche HR-Rolle* (z.B. HR-Fachmann): „Sie bearbeiten selbständig das operative Tagesgeschäft in einem oder mehreren Personalprozessen. Zudem beraten sie Linienverantwortliche und Mitarbeitende in Personal- und Führungsfragen“ (EPA, 2008, S. 3-5; 2013a, S. 2-7; 2014b).
- *Leitende HR-Rolle* (z.B. HR-Leiter): „Sie übernehmen Aufgaben als Personalverantwortliche einer Verwaltungseinheit (VE) oder eines Departementes. Sie entwickeln Strategien im Personalbereich, beraten die VE-/Departementsleitung, legen Ziele fest, prägen die Personalpolitik und geben Impulse zur Wertschöpfung und zur Unternehmensentwicklung“ (EPA, S. 3-5; 2013a, S. 2-7; 2014b).

Die drei Rollen können im Rollenmodell von Ulrich et al. (dargestellt in Abb. 1, S. 16) positioniert werden, wie Abbildung 9 zeigt. Dieses Quadranten-Modell in Abbildung 9 gilt als Orientierung, und zeigt für jede Rolle von HR-Fachleuten, welche Ausrichtung ihre Arbeit aufweist (Graf et al., 2007, S. 5-6).

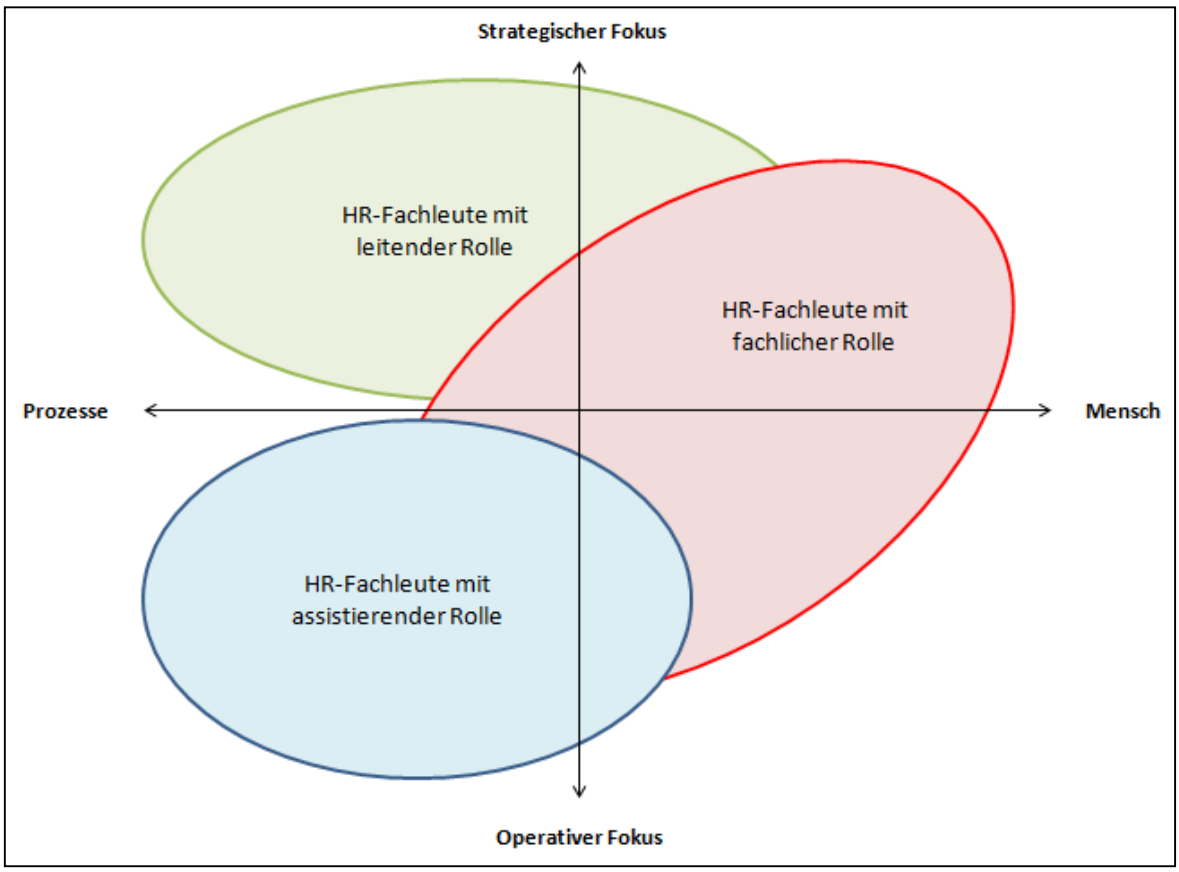

Abb. 9: Klassifikation der HR-Rollen im Modell von Ulrich et al. (eigene Darstellung nach Oertig, 2007, S. 19-20; Graf et al., 2007, S. 5-6).

Die Arbeitstätigkeiten der HR-Fachleute mit assistierender Rolle haben einen starken operativen Fokus, der viel durch administrativen Aufgaben geprägt ist. Sie sind eher Sachbearbeiter in der Personaladministration. Sie wenden den System BV PLUS[15] an, wo sie die Datenmutationen machen (EPA, 2008, S. 2-3). Der Fokus von den HR-Fachleuten mit fachlicher Rolle reicht von Tätigkeiten administrativer Natur bis zu beratenden Tätigkeiten, Gesprächsführung und Themen, die strategischer sind. Bei den Personalprozessen (vgl. Abb. 10) erfüllen sie ihre Rolle von Spezialisten, zum Beispiel unterstützen sie die Führungskräfte in die Schritte der Personalgewinnung. Schliesslich befinden sich die HR-Fachleute mit leitender Rolle auf der

[15] Das Personalinformationssystem BV PLUS: Bundesverwaltung Personal-, Lohn- und Stellenbewirtschaftungssystem ist es eine IT-Plattform zur Bewirtschaftung aller HR-Daten und Löhne der ca. 37‘000 Mitarbeitenden. Die Gehälter betragen jährlich zirka 3,6 Milliarden Schweizer Franken. Die Lohnverarbeitung erfolgt in einer monatlichen Fälligkeit. Aus dem System können Daten abgerufen werden, die zum Personalcontrolling und den Berichten beitragen (EPA, 2014c).

strategischen Ebene. In ihrer Position als Leiter von beispielsweise dem Personal eines Bundesamtes oder eines Departementes sind sie strategisch fokussiert und beraten die Geschäftsleitung ihres Amtes/Departementes über personalpolitischen Fragen. Weiter ist Teil ihrer Tätigkeitsarbeit auch in der Feld der HR-Fachmänner (EPA, 2008, S. 2-3). Bezüglich der zwei zuletzt erwähnten Rollen, unterscheidet die Literatur (Meier et al., 2013, S. 8-9) zwischen operativem und strategischem Business Partner.

Gleich wie die Begrifflichkeit und die Funktionen sind auch die Arbeitstätigkeiten der HR-Fachleute in der Bundesverwaltung unterschiedlich definiert. Für alle gilt das im Jahr 2005 entwickelte Modell über die Personalprozesse in der Bundesverwaltung (vgl. Abb. 10). Es zeigt, in welchem Rahmen die HR-Fachleute tätig sind. Subsummiert sind dort auch die Fachkompetenzen. Die Personalprozesse sind in Führungs- und Supportprozesse unterteilt (EPA, 2005).

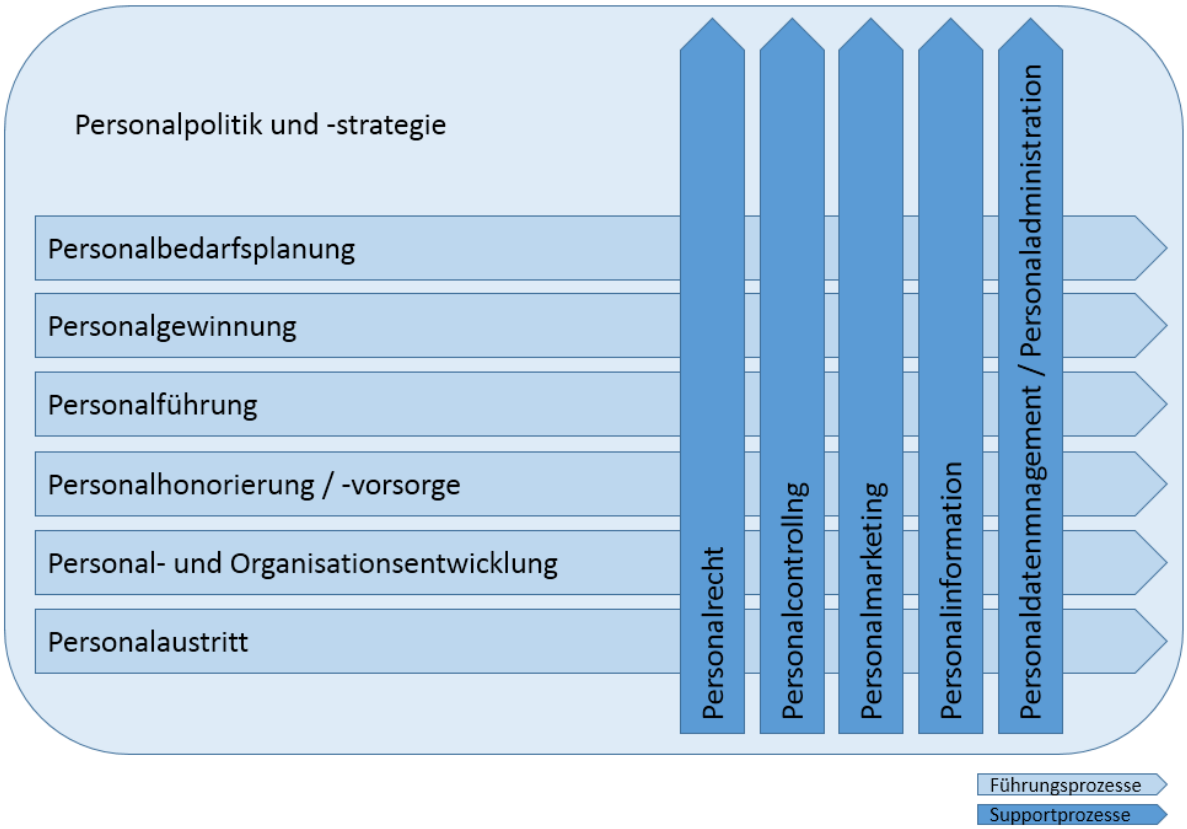

Abb. 10: Personalprozesse in der Bundesverwaltung (eigene Darstellung nach EPA, 2005).

Für die Betreuung der Führungsprozesse sind die Führungskräfte zuständig. Das HR nimmt dabei eine unterstützende und beratende Rolle der Führungskräfte wahr. Die Supportprozesse sind hingegen im Grossen und Ganzen Sache des HR.

3.1.3 HR-Landschaft der Bundesverwaltung

Eine gemeinsame schematische Übersicht darüber, wo die HR-Fachleute innerhalb der Bundesverwaltung tätig sind, existiert nicht. Basierend auf der Grundstruktur des integrierten HR-Geschäftsmodells von Oertig (vgl. Kap. 2) und den Informationen aus den Interviews mit den EPA-HR-Fachexperten, zeigt Abbildung 11 ein mögliches Modell der HR-Landschaft in der Bundesverwaltung. Jedoch ist nicht jedes Element im Detail beschrieben. Das ist jedoch auch nicht das Ziel dieser Darstellung. Mithilfe des Schemas soll aufgezeigt werden, wie die HR-Landschaft in der ganzen Bundesverwaltung organisiert ist und wo die HR-Fachleute im weiteren Sinne tätig sind: Entweder auf Bundesverwaltungs-, Departements- oder Amtsebene.

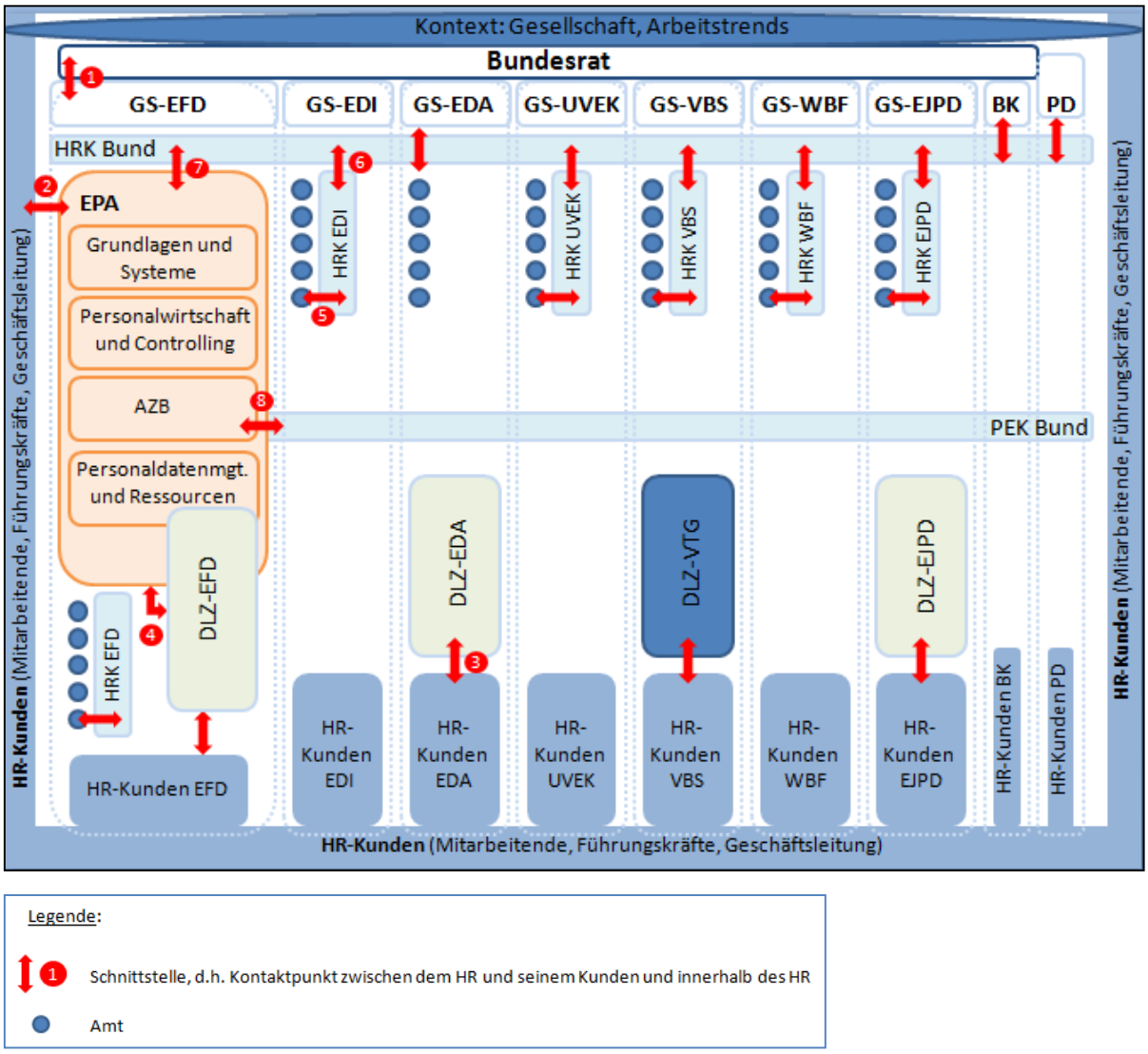

Abb. 11: HR-Landschaft der Bundesverwaltung (eigene Darstellung nach der Grundstruktur von Oertig, 2007, S. 24, und den Interviews).

Das Schema zeigt, dass die HR-Fachleute der Bundesverwaltung im weiteren Sinne im EPA, in den Dienstleistungszentren (eher die HR-Fachleute mit assistierender Rolle), in den Gene-

ralsekretariaten der Departemente sowie in der BK, in den PD, in den Ämtern und in den dezentralisierte Einheiten der Ämtern (z.B. Zollverwaltung) tätig sind. Insgesamt umfasst die Gruppe der HR-Fachleute ca. 700 Mitarbeitende. Davon sind rund 570 HR-Fachleute im engeren Sinne[16] (BV PLUS, 2014).

Jedes Element des Schemas wird nachfolgend einzeln betrachtet, wie dies auch für die Erklärung des HR-Geschäftsmodells von Oertig im Kapitel 2 gemacht wurde.

Kontext

Das HR der Bundesverwaltung ist keine in sich geschlossene Einheit. Es wirkt in einem Kontext und muss sich an die gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen, wie die Alterung der Belegschaft oder den Fachkräftemangel. Es muss den Trends in der Arbeitswelt folgen, welche für die Bundesverwaltung Sinn machen (Interview 4).

Bundesrat

Artikel 5, Abs. 1 und 2 des BPG beschreibt die übergeordnete und steuernde Rolle des Bundesrates in der Personalpolitik der Bundesverwaltung. Ein Beispiel seiner Kompetenz ist es die Genehmigung der Personalstrategie.

> [1] „Der Bundesrat koordiniert und steuert die Umsetzung der Personalpolitik. Er überprüft periodisch, ob die Ziele dieses Gesetzes erreicht werden; er erstattet der Bundesversammlung darüber Bericht und beantragt ihr rechtzeitig die erforderlichen Massnahmen. (…)
> [2] Er sorgt dafür, dass die Arbeitgeber ein geeignetes Controlling-System anwenden."

Die Steuerung und Koordination der Personalpolitik ist Sache des EFD (Schnittstelle 1). Deshalb ist das EPA dort angesiedelt. Die Berücksichtigung der Interessen der anderen Departemente erfolgt vor allem bei den strategischen Fragen (BPV, Art. 18; EPA, 2011a, S. 2).

EPA

Das EPA ist die Fachstelle für die personalpolitischen Fragen in der Bundesverwaltung. Sie wirkt in den Worten von Oertig (2007, S. 27-28) ausgedrückt als HR-Kompetenzzentrum. Seine Aufgaben sind im Detail in der Bundespersonalverordnung (Art. 18.3) aufgelistet:

> „a. Es erarbeitet die Personal- und Vorsorgepolitik und befasst sich mit Führungsfragen.
> b. Es bereitet personalpolitische Vorlagen des Bundesrates vor.

[16] Die Datenlage ist nicht so klar. Es handelt sich um eine grobe Schätzung (BV PLUS, 2014).

b. bis. Es setzt die Entscheide des Bundesrats um, soweit deren Vollzug nicht explizit den Departementen zugewiesen wird.

c. Es führt das Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung als Dienstleister für die bundesweite Aus- und Weiterbildung und sorgt für entsprechende Angebote, insbesondere in den Bereichen Personalwesen, Berufsbildung und Vermittlung von Führungs-, Selbst- und Sozialkompetenzen.

d. Es bestimmt die Ausgestaltung der zentralen Personalinformationssysteme der Bundesverwaltung und führt diese. Es kann departementsspezifische Personalinformationssysteme bewilligen.

e. Es stellt Instrumente zur Steuerung der personellen und finanziellen Ressourcen bereit.

f. Es koordiniert die Umsetzung von Massnahmen zur Chancengleichheit und zur Gleichstellung von Frau und Mann.

g. Es koordiniert die Umsetzung von Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit und nimmt die Aufgabe der Delegierten oder des Delegierten für Mehrsprachigkeit der Bundesverwaltung wahr.

h. Es koordiniert die Umsetzung von Massnahmen zur Beschäftigung und Integration von Menschen mit Behinderungen.

i. Es stellt das strategische Controlling sicher.

j. Es stellt die Grundlagen für die Berichterstattung an den Bundesrat und an die Bundesversammlung bereit (Art. 21).

k. Es berät und unterstützt die Departemente bei der Umsetzung der Personal- und Vorsorgepolitik.

l. Es führt einen Dienst für die Personal- und Sozialberatung.

m. Es sorgt für die bundesweite interne Kommunikation und zentrale Information des Bundespersonals.

n. Es stellt den Kontakt zu den Sozialpartnern sicher.

o. Es ist zuständig für die zentrale öffentliche Ausschreibung offener Stellen und erarbeitet departementsübergreifende Strategien für die Gewinnung geeigneten Personals.

p. Es stellt Systeme und Instrumente zur Umsetzung von Massnahmen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung bereit.“

Um diese Aufgaben wahrzunehmen, ist das EPA mit insgesamt 155 Mitarbeitenden[17] in vier Geschäftsbereiche und 18 Ressorts und Fachbereiche organisiert (vgl. Abb. 12): Grundlagen und Systeme, Personalwirtschaft und Controlling, Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung (AZB), und Personaldatenmanagement und Ressourcen.

[17] 155 Mitarbeitende am 1. September 2014. Nicht eingeschlossen in dieser Zahl sind rund 10 Lernende, KV-Praktikanten und Hochschulpraktikanten (Interview 4).

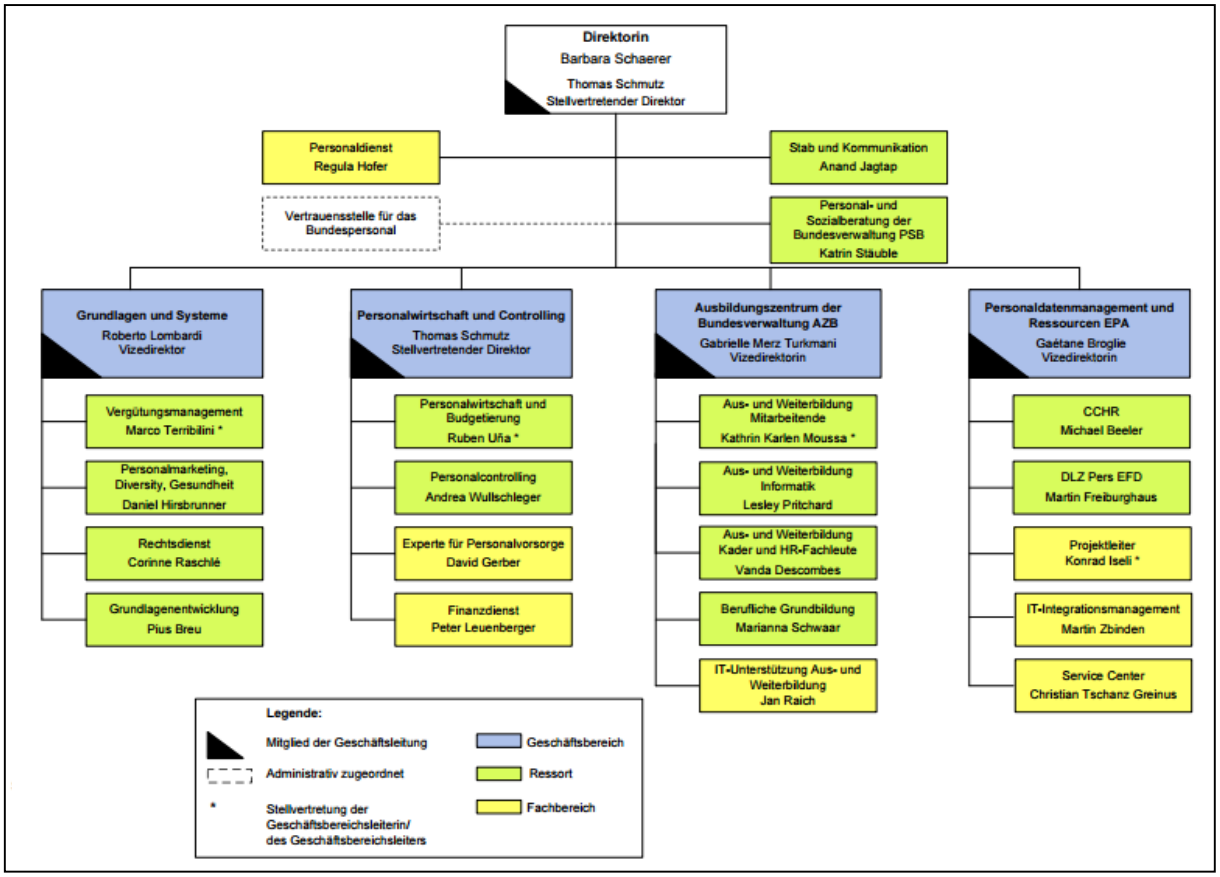

Abb. 12: Organigramm EPA, Stand August 2014 (leicht angepasste Darstellung nach EPA, 2014d).

Zwei zusätzliche Ressorts, die nicht auf der Geschäftsbereichsebene angesiedelt sind, sind Stab und Kommunikation sowie die Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung. Und wie jedes Bundesamt hat auch das EPA selber einen Personaldienst (EPA, 2014d).

Das EPA als Querschnittsamt übernimmt Arbeiten für die ganze Bundesverwaltung. Das Amt pflegt einen engen Kontakt vorab mit den HR-Verwaltungseinheiten anderer Departemente/Ämter und dem Dienstleistungszentrum des eigenen Departements (Schnittstelle 4). Wie bereits erwähnt, sind im EPA sind die HR-Fachexperten tätig. Vier von ihnen sind Interviewpartner für die vorliegende Studie.

AZB

Das Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung bietet im Jahr 2014 neben einem breiten Angebot von internen bundesweiten Aus- und Weiterbildungskursen für Mitarbeitende und Kader auch 24 Kurse[18], die spezifisch für HR-Fachleute konzipiert sind (vgl. Abb. 13).

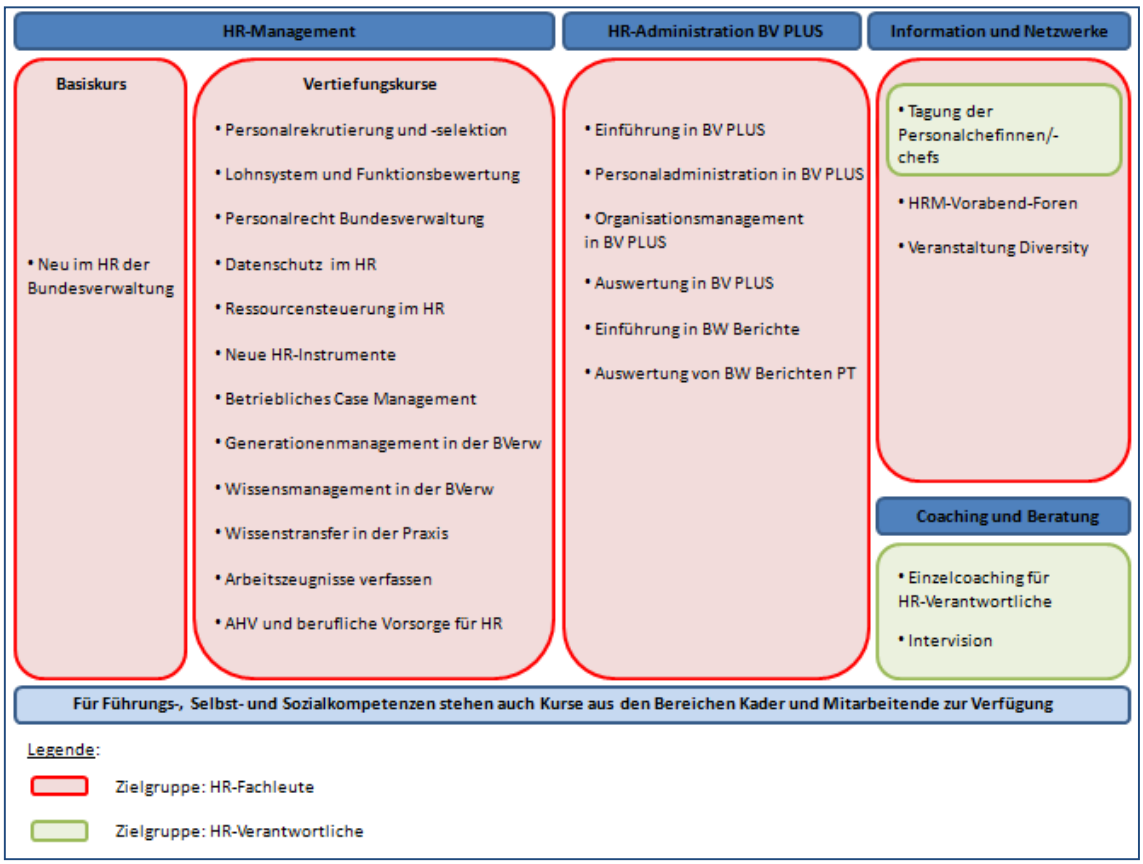

Abb. 13: Interne Aus- und Weiterbildung für HR-Fachleute (eigene Darstellung nach Grundstruktur EPA, 2014c; AZB, 2013).

Wie das Schema zeigt, reicht das Angebot von Basis- und Vertiefungskursen über das HR-Management, Kurse administrativer Natur sowie Coaching- und Beratungsschulungen bis hin zu Tagungen. In den meisten Fällen führen die HR-Fachexperten des EPA die Kurse (EPA, 2013, S. 33-35; E-Gate, 2014). Die Zielgruppe sind HR-Fachleute im Allgemeinen und HR-Verantwortliche. Das Angebot fokussiert sich auf die Übermittlung der Fachkompetenzen. Neben Fachkompetenzen übermitteln die Kurse jedoch auch weitere Kompetenzen. Die Tabelle 2 zeigt die aktuelle Situation je nach Themenbereich.[19]

[18] Im Kursangebot des AZB gibt es 24 deutschsprachige und 12 französischsprachige Kurse für HR-Fachleute. Es gibt keine italienischsprachigen Kurse. Für eine tabellarische Übersicht über die Kurse mit Inhalten und übermittelten Kompetenzen siehe Anhang A (AZB, 2013, S. 32-35, 63-64; E-Gate, 2014).

[19] Für die Themenbereiche Coaching und Beratung sowie Information und Netzwerke wurden keine Hinweise über die übermittelten Kompetenzen gefunden (E-Gate, 2014). Die Nummer in Klammern bedeutet wie viele Kurse pro Themenbereich die entsprechende Kompetenz schulen.

HR-Management	HR-Administration BV PLUS
Fachkompetenzen (alle)	Fachkompetenzen (alle)
Methodenkompetenzen (1)	
Führungskompetenzen	
Führung von Mitarbeitenden (1)	
Gestaltung des Wandels (1)	
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln (2)	
Selbstkompetenzen	
Eigenverantwortung (1)	
Loyalität (1)	
Ziel- und Ergebnisorientierung (3)	
Lern- und Veränderungsfähigkeit (1)	
Analytisches und konzeptionelles Denken (2)	
Vernetztes Denken (5)	Vernetztes Denken (6)
Sozialkompetenzen	
Kommunikationsfähigkeit (2)	
Dienstleistungsorientierung (3)	
Umgang mit Vielfalt (1)	

Tab. 2: Übermittelte Kompetenzen in den Kursen für HR-Fachleute (eigene Darstellung nach E-Gate, 2014).

Die HR-Fachleute können zudem wie die übrigen Mitarbeitenden der Bundesverwaltung Kurse besuchen, die fachfremde Kompetenzen schulen. In der Tat werden die Selbst- und Sozialkompetenzen in spezifischen Kurse übermittelt, wie beispielsweise. „Kommunikation im Arbeitsalltag“ und „Umgang mit Konflikten“ (AZB, 2013, S. 9-15).

Für die Aus- und Weiterbildung sind strategischen Ziele vorgesehen. Das Siebte befasst sich gezielt mit der Zielgruppe HR-Fachleute: „Die Aus- und Weiterbildung der HR-Fachleute trägt zu einer hohen Professionalität im Personalmanagement der Bundesverwaltung bei“ (EFD, 2009, S. 3). Im Jahr 2008 wurde letztmals die interne, bundesspezifische Aus- und Weiterbildung der HR-Fachleute der Bundesverwaltung neu gestaltet. Das EPA wollte einen Beitrag an die Modernisierung und Professionalisierung des Personalmanagements leisten. Damals wie heute sind die Ziele des Aus- und Weiterbildungsprogramms ähnlich. Aktuell wird das Angebot aktualisiert, um den neuen Anforderungen an die HR-Fachleute gerecht zu werden. Im Rahmen der Schulung ist das AZB verantwortlich für das bundesweite Angebot. Die Departemente und Ämter verfügen über eine gewisse Freiheit in der Organisation von fachspezifischen Schulungen.

DLZ

Vier Departemente verfügen über ein Dienstleistungszentrum (DLZ)[20] für den HR-Bereich: EFD, EDA, VBS (im Bereich Verteidigung), und EJPD. Die administrativen HR-Tätigkeiten der genannten Departemente, wie zum Beispiel Mutationen im System oder Vertragserstellungen sind dort konzentriert (Schnittstelle 3). In diesen Shared Service Centers sind HR-Fachleute mit fachlicher und assistierender Rolle tätig. Das DLZ des EFD ist im EPA im Geschäftsbereich Personaldatenmanagement und Ressourcen angesiedelt.

GS

Die zentrale Personalfachstelle auf Departementsstufe gehört zum Generalsekretariat, oft unter der Einheit Ressourcen. Die Departemente haben einen ziemlich breiten Handlungsspielraum, wenn es um die Umsetzung der Personalpolitik und um die Anwendung der vom EPA eingeführten Instrumente und Systeme geht. Weiter ist der Dezentralisierungsgrad unterschiedlich stark ausgeprägt. Es gibt auf der einen Seite Departemente, welche die HR-Arbeit stark in die Ämter dezentralisieren, auf der anderen Seite gibt es Departemente, wie beispielsweise das EJPD, welche die HR-Aufgaben eher zentralisiert ausüben. Die Aufgaben der Departemente mit Bezug auf die Personalpolitik sind in Art. 19 der BPV definiert:

> „a. Sie konkretisieren, koordinieren und steuern die Personal- und Organisationsentwicklung einschliesslich der Kaderentwicklung.
> b. Sie koordinieren und steuern den Einsatz der personellen und finanziellen Mittel.
> c. Sie organisieren das Personalmanagement und regeln die Zuständigkeiten.
> d. Sie führen das Personalcontrolling in ihrem Bereich in Abstimmung mit dem strategischen Controlling des EPA.“

Die Bundeskanzlei und die Parlamentsdienste sind kleine Verwaltungseinheiten. Ihre Grösse ist vergleichbar mit einem mittel bis kleinen Amt. Auf der Bundesverwaltungsebene aber besitzen sie das gleiche Gewicht und dieselben Einflussmöglichkeiten wie die Departemente. In der Tat nehmen sie an den Diskussionen bezüglich der Personalpolitik teil und bestimmen diese mit.

[20] Die Benennung DLZ wird nicht als standardisierter Begriff in der Bundesverwaltung benutzt, beispielsweise wird es im EDA „HR-Zentrum“ benannt (BV PLUS, 2014).

Ämter

Die HR-Fachleute im engeren Sinne sind auch auf Stufe Amt tätig. Die Personalleiter beraten auf der strategischen Ebene die Geschäftsleitung ihrer Verwaltungseinheit. Die fünf blauen Kreise im Modell (vgl. Abb. 11, S. 40) symbolisieren die Ämter eines Departements. In der Realität gibt es noch einige Ämter mehr. In Ämtern wie dem EPA, wo alle Mitarbeitenden im gleichen Gebäude sind, besteht ein einziger Personaldienst. Das ist aber nicht der Normalfall. Es gibt Ämter wie die Zollverwaltung (EFD) oder die Verteidigung (VBS), die sehr dezentral organisiert sind. Die HR-Fachleute sind jeweils vor Ort (Interview 2). Wie auf Departementsstufe haben auch die Ämter einen gewissen Handlungsspielraum, um die Personalpolitik in ihrem Sinn umzusetzen. Der Handlungsspielraumgrad hängt allerdings vom Departement ab.

Departements- und bundübergreifende Konferenzen

HRK steht für Human-Resources-Konferenz. Die Personalleiter jedes Amtes treffen sich periodisch mit dem Personalleiter (oder Personalchef) des Departements (Schnittstelle 5). Die Geschäfte zur Personalpolitik auf Departementssebene werden in dieses Gremium behandelt und entschieden. Das gilt nicht für jedes Departement. Zum Beispiel existiert dieses Gremium im EDA nicht, da sein HR sehr zentralisiert ist. Der Human-Resources-Konferenz Bund gehören als Mitglieder alle Personalchefs der Departemente an. Die Direktorin des EPA leitet das Gremium (Schnittstellen 6 und 7). Es werden Geschäfte behandelt und Entscheidungen getroffen, welche die Personalpolitik der ganzen Bundesverwaltung betreffen. Der Artikel 20 der BPV beschreibt die Rolle der HRK Bund:

> „[1] Die Human-Resources-Konferenz setzt sich aus Vertretungen aller Departemente zusammen und wird vom EPA geleitet.
>
> [2] Sie hat eine zentrale Rolle bei der Erarbeitung, Koordination und Umsetzung der bundesrätlichen Personal- und Vorsorgepolitik und erfüllt insbesondere folgende Aufgaben:
>
> a. Sie behandelt Grundsatzfragen der Umsetzung der bundesrätlichen Personal- und Vorsorgepolitik.
>
> b. Sie beurteilt die Entwicklung von Systemen und Instrumenten und prüft deren Einsatz.“

PEK steht für die Personalentwicklungskonferenz Bund. Dabei handelt es sich um ein Gremium, welches von der Leiterin des AZB geleitet wird. An den Meetings nehmen die Personalentwicklungsverantwortlichen auf Stufe Bundesverwaltung teil, das heisst eine Person pro Departement, BK und PD (Schnittstelle 8). Die Geschäfte betreffen Themen rund um die Personalentwicklung. Die PEK beabsichtigt einen Austausch zwischen dem AZB und den Departementen, damit alle Interessen berücksichtigt und alle Mitglieder regelmässig informiert werden.

HR-Kunden

Im Schema sind die Angestellten der Bundesverwaltung als die HR-Kunden dargestellt. Sie sind in Mitarbeitende, Führungskräfte und Geschäftsleitung unterteilt. Sie werden von den HR-Fachleuten unterstützt und beraten. Das EPA kann alle ihre Kunden informieren (zentrale Personalinformation, Schnittstelle 2), ansonsten treten die GS der Departemente, ihre Dienstleistungszentren und ihre Personaldienste mit den eigene Mitarbeitenden und Führungskräften des entsprechenden Departments in Kontakt. Auf Stufe Amt ist das HR eines Amtes in Kontakt mit seinen Mitarbeitenden.

HR-Partner

Das EPA als HR-Kompetenzzentrum steht im Zentrum der HR-Landschaft der Bundesverwaltung. Die HR-Partner des EPA sind die Personalchefs auf Departementsebene, und indirekt die Personalleiter auf Amtsebene.

3.1.4 Fazit HR-Landschaft der Bundesverwaltung

Das HR der Bundesverwaltung ist heterogen organisiert. Diese Struktur war nicht bewusst so geplant, sondern hat sich vielmehr im Lauf der Zeit so ergeben. Einer der Grund dafür ist die grosse Freiheit, welche die Departemente und die VE erhalten, um sich zu organisieren. Um die heutige Situation zu verstehen hilft es, gemäss der Meinung eines EPA-Interviewpartners, einen Blick in die Vergangenheit zu werfen. Vor fünf bis sechs Jahren wollte das EPA einen Personalquotient von 1,0 (1:100) einführen, das heisst eine HR-Person pro 100 Mitarbeitende, um die Effizienz zu steigern (v.a. um Kosten zu sparen). Die Lösung war ein Modell mit der Konzeption des HR-Business Partner, welcher die Vorgesetzten unterstützt und berät. Diese Tätigkeit übt er vor allem in seiner Rolle als HR-Leiter aus, in dem er die Geschäftsleitung der entsprechenden Einheit strategisch berät. Die administrativen HR-Tätigkeiten sind bei dieser Variante in Shared Service Centers abzuhandeln. Diese Lösung hat sich aber nicht in jedem Departement durchgesetzt. Die mittelgrossen und grossen Departemente (EDA, EJPD, EFD, VBS) haben ihre HR-Einheiten reorganisiert. Im Jahr 2008 wurde zum Beispiel das Dienstleistungszentrum des EFD kreiert. Die kleineren Departemente (WBF, UVEK, EDI) erachteten es als nicht notwendig ein Dienstleistungszentrum einzurichten, um die administrativen Tätigkeiten zu zentralisieren. Der dritte Interviewpartner betont, dass diese Heterogenität und Unterschiedlichkeit des HR in der Bundesverwaltung eine Herausforderung ist. Wenn beispielweise das EPA ein Instrument entwickelt, darf es nicht für alle gelten, da jedes Depar-

tement oder VE seine Eigenheiten hat. Das gleiche gilt für das Ausbildungszentrum. Die bundesweiten Kurse werden von HR-Fachleuten besucht, die aus verschiedenen Departementen kommen und verschiedene Vorstellungen über die HR-Arbeit haben. Die Heterogenität der Klassen kann die Arbeit der Lehrperson erschweren (Interview 3).

3.1.5 Einführung bundesnahe Betriebe

Die drei sogenannten bundesnahen Betriebe, aus welchen die drei externen HR-Interviewpartner stammen, sind in den Ergebnissen der vorliegenden Studie als einzelne Gebilde betrachtet. Dazu werden diese Betriebe separat nachfolgend kurz vorgestellt. Die Swisscom AG ist eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft, welche nach dem Gang in die Selbständigkeit im Jahre 1998 den Telekommunikationsmarkt der Schweiz führt. Sie besitzt 20‘108 Vollzeitangestellte (Jahr 2013). In ihrem HR arbeiten zwischen 300 und 350 Mitarbeiter (laut dem Interview). Die Schweizerische Post AG ist seit 2013 eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft und sie besitzt rund 61‘000 Mitarbeitenden (Jahr 2013), welche die Postdienste erbringen, mit dem PostAuto die Schweiz verbinden und den Zahlungsverkehr der PostFinance gewährleisten. Die Schweizer Bundesbahnen (SBB) AG ist auch eine spezialgesetzliche Gesellschaft. Mit ihren 30‘977 Mitarbeitenden (Jahr 2013) ist sie das grösste Reise- und Transportunternehmer der Schweiz. Alle drei bundesnahen Betriebe besitzen eine fortschrittliche HR-Politik und sie profitieren viel von den Möglichkeiten der IT-Systeme für das HR, wie zum Beispiel ESS-MSS und einige Zielvereinbarungssysteme (SBB & Swisscom, 2013).

Der Bund ist vollständiger Besitzer der SBB AG und der Post AG. Von der Swisscom AG ist der Bund mit einem Anteil von 51,22 Prozent Hauptaktionär. Die Eigneraufgaben des Bundes werden vom GS-UVEK und der Eidgenössischen Finanzverwaltung wahrgenommen. Der Bundesrat legt für die vierjährige Legislatur Ziele fest, welche er mit diesen Betrieben erreichen will (UVEK, 2014).

3.2 Methode

Um die Fragestellung wissenschaftlich beantworten zu können, das heisst HR-Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute der Bundesverwaltung in der heutigen Zeit der Herausforderungen zu definieren, verfolgt die Arbeit die folgende Methode.

3.2.1 Erhebung der Daten

Um die Daten zu erheben, wurden halbstandardisierte-leitfadenbasierte Interviews mit HR-Fachexperten in der Periode vom 15. Juli – 28. August 2014 durchgeführt. Dieser Grad von Standardisierung ermöglicht, dass einerseits Fragewortlaut und –reihenfolge durch den Interviewleitfaden vorgegeben sind. Anderseits kann den Interviewpartner sich spontan ausdrücken und frei wählen wie er die Frage beantworten will. Dem Interviewer müssen die Fehlerquellen bewusst sein (z.B. sozial erwünschtes Antwortverhalten) und versuchen mit seinem Verhalten während des Gesprächs die Fehlerquellen zu minimieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 12, 41-43; Grimm, 2010). Sieben Interviewpartner wurden gewählt, die im Hinblick auf das HR-Geschäftsmodell von Oertig (vgl. Abb. 3, S. 19) im HR-Kompetenzzentrum der Organisation tätig sind. Vier sind HR-Fachexperten des EPA, welche die bundesverwaltungsspezifische Sicht einbringen. Sie sind im EPA in den Geschäftsbereichen Grundlagen und Systeme und AZB angesiedelt und sie wurden gemäss interne Empfehlungen ausgewählt, da sie erstens über ein breites Wissen und Erfahrung im HR der Bundesverwaltung besitzen und zweitens die Grundlagen entwickeln oder bei der Konzeption der bundesweiten Schulung für HR-Fachleute beteiligt sind. Die drei externen HR-Fachexperten sind aus den drei grössten bundesnahen Betrieben der Schweiz: Post, SBB, Swisscom. Diese drei Personen bringen eine bundesexterne Sichtweise mit. Alle drei dieser Betriebe sind vermutlich einen Schritt weiter als die Bundesverwaltung im HR-Bereich, weil sie bereits eine breit umgesetzte Politik mobiler / flexibler Arbeitsformen haben (z.B. mobiles Arbeiten) und schon viel Erfahrung mit IT-Unterstützungsinstrumenten sammeln konnten (z.B. ESS-MSS seit mehr als fünf Jahren) (SBB & Swisscom, 2013; Post, 2014; SBB, 2014; Swisscom, 2014; laut den Interviews). Mit dieser Interviewpartnerauswahl bleibt der Hauptfokus auf der Bundesverwaltung. Ergänzend dazu wird die Sachkenntnis der EPA-Mitarbeitenden durch die externen Interviews bereichert. Bestehende bundesverwaltungsinterne Grundlagenpapiere bezüglich dem Thema wie das Kompetenzmodell der Bundesverwaltung und die Grundanforderungen für Kader (EPA, 2013b) sowie die wissenschaftliche Studien über die HR-Kompetenzen (Meyer et al., 2013; Oertig, 2007; Ulrich et al., 2009; 2014) wurden sowohl für die Beschreibung der Fallsituation

als auch für die Erstellung des Interviewleitfadens (vgl. Anhänge E und F) verwendet. In den Interviews wurden grundsätzlich vier Themen behandelt:

- Die Organisation und ihre HR-Landschaft, um ein besseres Verständnis der HR-Landschaft und der HR-Fachleute zu schaffen;
- die Arbeitstätigkeitsveränderungen der HR-Fachleute, die eine Herausforderung an das HR stellten und weiterhin stellen;
- die Kompetenzen der HR-Fachleute;
- das Aus- und Weiterbildungsangebot.

Die Antworten aus den Fragen über das erste Thema fliessen in die Beschreibung der Fallsituation ein (vgl. Kap. 3.1). Sie haben aber nicht direkt mit der Fragestellung zu tun.

Die beiden verwendeten Interviewleitfäden, denjenigen für die HR-Fachexperten des EPA und denjenigen für die HR-Fachexperten der bundesnahen Betriebe, stehen im Anhang (vgl. Anhänge E und F), da sie sich in wenigen Punkten unterscheiden. Für jede Fragegruppe gibt es eine Erklärung, welche aufzeigt, was in jenem Punkt vom Interviewer gesagt wird, und in welche Richtung die gestellten Fragen zielen.

3.2.2 Analyse

Die von den Interviews erzeugten Interviewprotokolle wurden mit der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht, welche ein induktives Kategoriensystem voraussieht. (Gläser & Laudel, 2010, S. 46; Mayring, 2010, S. 603-604). Die Daten wurden in einer erste Phase aufbereitet: Die Interviewtranskriptionen (siehe Anhänge G bis M) wurden anonymisiert. Die Passagen, welche inhaltlich keinen Zusammenhang mit dem Thema hatten, wurden punktuell eliminiert. Es gab Fälle, in welchen der Interviewer eine spontane Frage während des Interviews stellte. Dies ist in der Transkription mit [ ] gekennzeichnet. Das gleiche Zeichen wurde angewendet, wenn etwas anonymisieren werden musste. Wenn eine Frage nicht oder mit irrelevanten Antworten beantwortet wurde, oder die Antwort bei einem anderen Punkt abgedeckt wurde, wurde sie in der Transkription weggelassen. Allerdings wurde die Nummerierung der verbleidenden Fragen nicht angepasst. Die letzte Transkription (vgl. Anhang M) ist auf Italienisch. Die deutsche Übersetzung ist aber in eckige Klammern ersichtlich. Die aufbereiteten Texte wurden mit der „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ analysiert. Die Interviewprotokolle wurden nicht nur inhaltlich analysiert, sondern auch in der Suche nach der Bedeutung (Mayring, 2010, S. 603-604). Die nötigen Informationen, die bei der Beantwortung der Fragestellung und der Unterfragen mithelfen, wurden extrahiert. Die Kategorisierung wurde an die empirischen Daten angepasst. Für diesen letzten Punkt ist

zu beachten, dass die Bedeutung des Textes wegen eine schnelle Kategoriensystem-Erstellung nicht verloren geht (Gläser & Laudel, 2010, S. 46; Mayring, 2010, S. 620; Ramsenthaler, 2013, S. 34)

Der Ablauf der Analyse ist in drei Themen strukturiert. Zu Beginn behandelt die Untersuchung die Arbeitsveränderungen im HR. Die Antworten der Interviewpartner zeigen die Entwicklung der letzten Jahre, die heutige Situation und die zukünftigen Trends. Die Herausforderungen, die mit diesen Entwicklungen im Zusammenhang stehen, werden hier subsumiert. Zweitens kommen die Ergebnisse über die wichtigsten rollenspezifischen Kompetenzen anhand des Kompetenzmodells der Bundesverwaltung. Drittens wird das aktuelle Aus- und Weiterbildungsangebot thematisiert und die Themen, welche nach Meinung der Interviewpartner verstärkt werden müssten, aufgezeigt. Der zweite Punkt zielt direkt auf die Kompetenzen ab. Die restlichen Themen zielen nur indirekt darauf ab. Wenn beispielsweise aus einer gewissen Entwicklung der HR-Arbeit eine Herausforderung für die HR-Fachleute entstehen würde, wäre es möglich herauszufiltern, welche Kompetenzen die HR-Fachleute bräuchten, um sie zu bewältigen. Das heisst welche Schlüsselkompetenzen sie besitzen müssten, um weiterhin erfolgreich arbeiten zu können. Dieser Gedankengang wird in Kapitel 4 bei der Interpretation der Ergebnisse aufgegriffen.

3.3 Ergebnisse

Das Kapitel Ergebnisse folgt der Themenordnung der Interviewfragen. Für jeden Punkt kommt zuerst die Bundesverwaltungssicht. Auf diese Sicht steht neben an oder folgt die Perspektive der bundesnahen Betriebe. Post, SBB, und Swisscom werden dabei als einzelne Gebilde betrachtet. Zwischen ihnen und der Bundesverwaltung wird kein klassischer Vergleich gesucht. Die Erkenntnisse aus den bundesnahen Betrieben bereichern die Informationen von den HR-Fachexperten der Bundesverwaltung. Sie gelten als bundesexterne Inputs.¨

3.3.1 Veränderungen der HR-Arbeitstätigkeit und ihre Treiber

Die Fragen über die Arbeitsveränderungen im HR können in folgendem Kontinuum klassifiziert werden: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, wobei der Hauptfokus auf der letzten Perspektive liegt. Die Darstellung der Ergebnisse fängt mit der Gegenwart an.

Oertig klassifiziert im Allgemeinen die Arbeitstätigkeiten des HR in drei Themen: Strategie und Change-Beratung, Beratung / Konzeption / Lösungen und Administration (vgl. Kap. 2.1). Er ordnet diesen Bereichen je einen Prozentsatz zu, die die Vertretung der Themen in der HR-Arbeit zeigt (siehe Abb. 2, S. 17). Die Interviewpartner wurden befragt wie die Situation in ihrer Organisation aussieht. Die Bundesverwaltung ist als Ganzes zu verstehen, da es departementsspezifische Abweichungen geben kann. Obschon die Klassifikation der Themen sehr breit ist und die Antworten der Interviewpartner zum Teil auf einer Einschätzung beruht (nicht alle sind im Besitz von genauen Daten), zeigen die Ergebnisse eine erste Orientierung, wie die Zusammenstellung der HR-Tätigkeiten aussieht. Das folgende Schema (vgl. Abb. 14) fasst die Antworten der Interviewpartner zusammen.

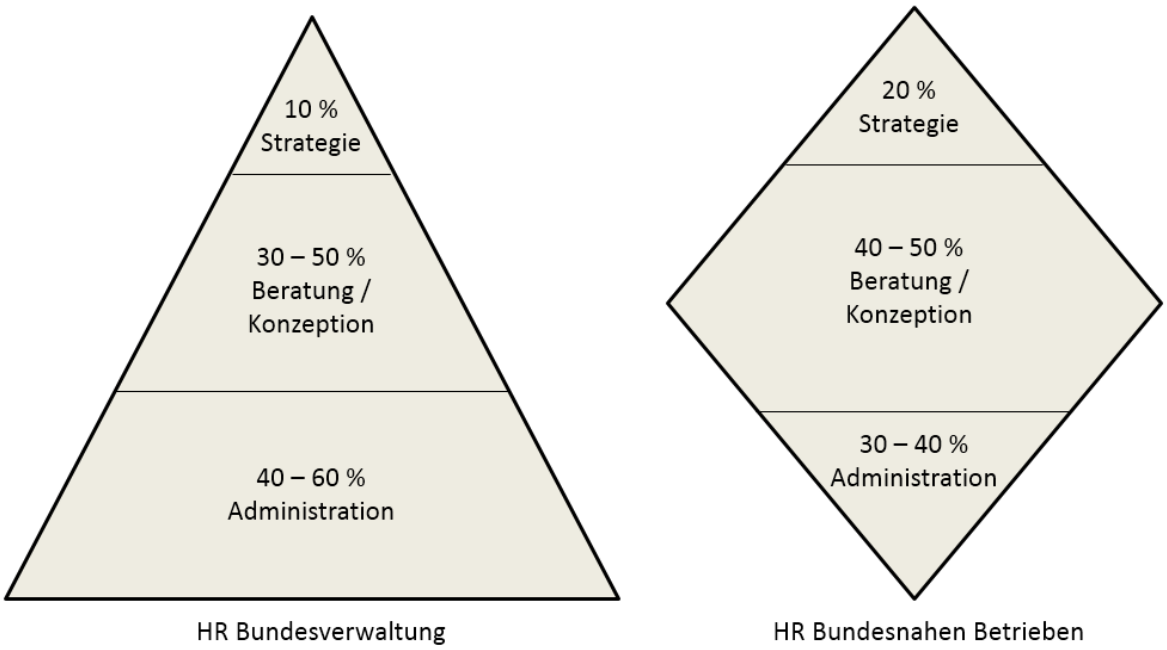

Abb. 14: Arbeitstätigkeiten des HR in der Bundesverwaltung und in den bundesnahen Betrieben (eigene Darstellung nach Grundstruktur von Oertig, 2007, S. 21-22; 2009, S. 74-75).

Gemäss den Antworten der Interviewpartner zeigt sich, dass die HR-Arbeit der bundesnahen Betriebe mehr strategisch orientiert ist, als diejenige der Bundesverwaltung, in der mehr als die Hälfte der HR-Arbeitstätigkeiten von administrativen Natur sind. Bei diesen Punkt teilten die HR-Fachexperten des EPA ihr Bewusstsein mit, dass die Administration relativ gross ist, und die Strategie und Change-Beratung zu wenig in der HR-Arbeit vertretet sind. Gemäss dem vierten Interviewpartner des EPA kann der strategische Beitrag nicht aktiv geliefert werden, da die Zeit und die Ressourcen fehlen. Zum Beispiel in einem Personaldienst eines kleinen Amtes führt der Leiter auch Aufgaben aus dem zentralen Feld (in Bezug auf das Schema, vgl. Abb. 14) durch. Wenn viele Stellen auszuschreiben sind oder besondere Mitarbeiterfälle vorliegen, wie Langzeit-Kranke, dann wird die Arbeit zeitaufwändig und es bleibt nicht viel Zeit für strategische Aufgaben.

Auf die Frage „*Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in Ihrer Organisation während der letzten fünf Jahren verändert/entwickelt?*“ haben alle Interviewpartner (inkl. der externen) zugestimmt. Diese Antwort wurde von allen Interviewpartnern auch auf die folgende Frage über die Zukunft gegeben: „*Erwarten Sie Veränderungen in der Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in den nächsten für bis zehn Jahren?*“

Nach Aussagen der Interviewpartner sind es verschiedene Gründe, welche die Veränderungen der HR-Arbeit beeinflusst haben, und in der Zukunft voraussichtlich beeinflussen werden. Sie

können in vier Hauptkategorien eingeteilt werden, die aus einer induktiven Zusammenfassung der genannten Elementen stammen: 1.) IT-Neuerungen; 2.) Gesellschaftliche Trends; 3.) Entwicklung von Organisations-internen Themen; 4.) Reorganisationen.

Die vier Kategorien und die dazugehörigen Elemente, die in der Tabelle 3 abgebildet sind, sind miteinander verbunden, das heisst Teile von ihnen beeinflussen sich gegenseitig. Ein Beispiel ist die Steigerung der Mobilität, die im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Wandel steht. Mitarbeitende dürfen mobil arbeiten, beispielsweise im Zug, vorausgesetzt die technologischen Lösungen sind vorhanden.

Die zusammenfassende Tabelle sowie die Erläuterungen der Ergebnisse folgen dem Kontinuum Vergangenheit – Zukunft und der Struktur mit den vier Themenblöcken.

	Bundesverwaltung	**Bundesnahe Betrieben**
1.) IT-Neuerungen	Technologischer Wandel	IT-Instrumenten
		Zunehmende Informatisierung
	Neue IT-Instrumente	Mehr HR-IT-Tools Anwendungen
	Neue Kommunikationsmittel	
2.) Gesellschaftliche Trends	Work Life Balance	Work Life Balance
	Fachkräftemangel	Fachkräftemangel
	Demografische Entwicklung	
	Information	
	Ausbildungslandschaft	
3.) Entwicklung von organisations-internen Themen	Interne Ansprüche	Interne Ansprüche
	Personalstrategie	
	Anspruchsvoller HR-Arbeit	Steigerung der Effizienz
	Anspruchsvolles Umfeld	Organisationsspezifischen Merkmale
	Knappe Mittel	
4.) Reorganisationen	Schaffung eines DLZ	Neuausrichtungen
		Reorganisationen
		Neues HR-Modell

Legende:

	Vergangenheit
	Zukunft

Tab. 3: Übersicht vergangene und zukünftige Einflüsse auf die HR-Arbeitstätigkeiten (eigene Darstellung).

Die Tabelle zeigt grosse Ähnlichkeiten zwischen der Bundesverwaltung und den bundesnahen Betrieben. Für jede Kategorie existiert eine Erläuterung ihrer Elemente.

Bundesverwaltung	Bundesnahe Betrieben
1.) **IT-Neuerungen**	
In der Zeit des schnellen ***technologischen Wandels*** haben die Verbesserung und die zugenommene Nutzung der Technologie auch einen Einfluss auf die HR-Arbeit. Im Allgemeinen sind es einerseits die Prozesse die immer mehr automatisiert werden. Anderseits fand eine starke Verlagerung von Papier zum elektronischen Format statt. Dazu sagte der vierte Interviewpartner[21], dass vor einigen Jahren noch die Bewerbungsunterlagen via Post geschickt wurden und der Arbeitgeber über dasselbe Medium antwortete. Später wurde immer mehr das E-Mail für diesen Vorgang benutzt. Und heute läuft praktisch alles über die E-Recruiting Plattform. Der technologische Wandel hat auch die Stempeluhr erreicht. Es wurde PT (Personal Time) eingeführt, ein zentralisiertes System für die Erfassung der Arbeitszeit. Die Einführung von weiteren ***neuen IT-Instrumenten*** wird es auch in der nahen Zukunft geben. Die HR-Fachexperten des EPA erwähnten mehrmals die Einführung von neuen IT-Instrumenten als Faktor, der die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute auch in den nächsten fünf bis zehn Jahren beeinflussen wird. ESS-MSS wird eine Auslagerung der Arbeit auf die Linie und auf die Mitarbeitenden zur Folge haben. Der dritte Interviewpartner bringt das Beispiel der Änderung einer Personalinformation, wie die Adresse. Heute wird die Mutation von der HR-Administration vorgenommen. Mit ESS-MSS, dabei steht SS für Self-Service, kann sie von den Mitarbeitenden bzw. den Vorgesetzten durchgeführt werden. In Zusammenhang mit den IT-Instrumenten entstehen auch ***neue Kommunikationsmittel***. Die Interviewpartner bringen das Beispiel von UCC (Unified Communication & Collaboration) in der Bundesverwaltung. Diese neue Art des Telefonierens wird das Arbeitsverhalten beeinflussen: Die Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten zwischen allen Mitar-	Der siebte Interviewpartner betonte die ***zunehmende Informatisierung***, die in den letzten Jahren die HR-Arbeit beeinflusst hat. Damit spricht er an, dass es zunehmend grössere Informationsmengen zu verwalten gibt. Die neue Informatik-Systeme haben dazu geführt, dass „die HR-Mitarbeitenden (…) sich gewöhnen [mussten] auf eine neue Art und Weise zu arbeiten“ (Interview 7). ESS-MSS brachte Veränderungen. Mit seiner Einführung, in einem Unternehmen konzernweit schon im 2007, konnten gewisse administrative Aufgaben ausgelagert werden, da die Mitarbeitenden und Vorgesetzten sie selber durchführen konnten (Interview 5). Im Allgemein erwarten die bundesnahen Betriebe in den nächsten Jahren eine Zunahme der ***Anwendungen*** von Informatik ***HR-Tools***.

[21] Um die Anonymität der Interviewpartner zu garantieren, wird überall die männliche Form verwendet, obwohl besteht die Zusammensetzung der Interviewpartner auf vier Männer und drei Frauen.

beitende steigen und die Telearbeit wird gefördert.	
2.) **Gesellschaftliche Trends**	
Es gibt mehrere gesellschaftliche Themen, mit welchen die Bundesverwaltung im Allgemein und ihr HR im Speziellen in den nächsten Jahren konfrontiert sein werden. Diese Themen sind alles Herausforderungen für das HR, die es bewältigen muss. Die ***demografische Entwicklung*** zeigt, dass die Belegschaft älter wird. Dies hängt direkt mit dem ***Fachkräftemangel zusammen***. Es ist nicht einfach junge Fachkräfte zu gewinnen. Daraus folgt, dass der Arbeitgeber motiviert ist seine Mitarbeiter möglichst lange zu halten. Ein weiteres Element sind die neuen Arbeitsformen, wie Telearbeit, zu Hause oder unterwegs, die Teile der Work Life Balance sind. Nicht zuletzt im Hinblick auf die technologischen Neuerungen erwarten HR-Fachexperten, dass die Bedeutung dieser weiter zunimmt. Das HR ist heute mit besser informierten Mitarbeitenden im Vergleich zur Vergangenheit konfrontiert. Sie besitzen mehr ***Information***, und sie wissen wo sie sich beispielsweise über ihre Rechte informieren können. Zuletzt sei die ständige Verbesserung der externen ***Ausbildungslandschaft*** erwähnt. Es werden immer mehr Möglichkeiten geboten. Die Aus- und Weiterbildungsanstalten arbeiten an der Verbreiterung ihrer Programmangebote für das HR. Das betrifft auch die Bundesverwaltung. Sie „muss sich überlegen was die Leute ausbildungsmässig in Zukunft mitbringen müssten“ (Interview 3).	Wie bei der Bundesverwaltung, sind sich die bundesnahen Betriebe bewusst, dass sie in den nächsten Jahren in gewissen Bereichen mit einem ***Fachkräftemangel*** konfrontiert werden. Die interne Rekrutierung und ein zielorientiertes HR-Marketing werden hier eine wichtigere Rolle spielen (Interview 5). Die Herausforderungen rund um die ***Work Life Balance*** wurden auch genannt als Treiber der HR-Arbeitstätigkeiten, da das HR eine Sensibilisierungsverantwortung für diese Themen hat. Wenn das Unternehmer „seinen Mitarbeitenden extrem viel Freiheiten gibt: Wo man arbeitet, wann man arbeitet, zu welcher Zeit“ (Interview 5), entwickeln sich auch versteckte Gefahren, da die Mitarbeitenden ständig mit Arbeitstätigkeiten zu tun haben. Beispielsweise die ständige Erreichbarkeit, welche dazu führt, dass die Mitarbeitenden die E-Mails übers Wochenende abrufen.
3.) **Entwicklung von organisations-internen Themen**	
Während der letzten fünf Jahre ist die HR-Arbeit in der Bundesverwaltung anspruchsvoller geworden, vor allem, weil die Linie zunehmend ***Ansprüche*** gegenüber dem HR stellt. Die Ansprüche haben im strategischen, technischen, finanziellen, und psychosozialen Bereich zugenommen. Gemäss dem ersten Interviewpartner wird die HR-Arbeit „vermutlich weiterhin [anspruchsvoller] werden“. Die HR-Arbeit ist auch von seinem ***anspruchsvollen Umfeld*** und den ***knappen Mittel*** geprägt. Für das erste spricht die Heterogenität. Die Kunden des HR sind sehr unter-	Das HR ist geprägt von der Organisation, in welchem es sich befindet. Diese ***organisationsspezifischen Merkmale*** können eine Herausforderung für das HR sein. Zum Beispiel hat ein schnelllebiger Markt, in dem der Unternehmer tätig ist, einen Einfluss auf die ganze Organisation, inklusive HR. Dazu sind die organisationsinterne Bedürfnisse gegenüber dem HR gewachsen und komplexer geworden. Die Ansprüche gegenüber der Effizienz sind ebenfalls gewachsen. Darum beabsichtigen die bundesnahen Betriebe in den nächsten Jahren die HR-Prozesse noch effizi-

schiedlich, auch die VE unterscheiden sich teils bereits stark voneinander. Das HR muss sie alle bedienen (Interview 2). Als Herausforderung kommt dazu noch die Position der HR-Fachleute in der Organisation: „Mittendrin in einem Spannungsfeld zwischen Mitarbeitenden und Führung. Sie sind immer wieder [irgendwie] zwischen Hammer und Amboss (…). Von allen Seiten her, wünscht man sich gute Dienstleistungen, die manchmal zu einander in einem gewissen Widerspruch stehen“ (Interview 1). Wie gesagt ist das HR mit dem Druck auf die finanziellen Mittel und Personalressourcen konfrontiert. Nach dem ersten Interviewpartner wird der Druck auch in Zukunft bleiben. Die geplante Einführung des Neuen Führungsmodells für die Bundesverwaltung (NFB) im Jahr 2017 mit dem Ziel: „Die Verwaltung wirtschaftlicher und wirksamer zu gestalten; den Bundeshaushalt besser zu steuern; und eine an Ergebnissen orientierte Verwaltungsführung und -kultur zu fördern“ (EFD, 2014), wird weitere Änderungen bringen. Tatsache ist, dass aus Sicht des ersten HR-Fachexperten „das HR oft als Kostenfaktor und nicht als wertschöpfende Einheit wahrgenommen [wird]“ (Interview 1). Als letztes organisationsinternes Thema gilt die aktuelle ***Personalstrategie*** der Bundesverwaltung (2011 – 2015). Sie ist konkret und sie setzt den Rahmen für die Legislatur. Sie ist für das HR wegweisend und konkret ausgebaut. Es wurden viele HR-Projekten lanciert, die bereits in der Umsetzungsphase angekommen sind (Interview 4).	enter gestalten. Die Veränderung, die bereits stattfindet, ist „die ***Steigerung der Effizienz*** und der Produktivität bei der Beibehaltung von einem optimalen Qualitätsniveau“ (Interview 7).
4.) **Reorganisationen**	
Die ***Schaffung des DLZ*** ist die grösste genannte Reorganisationsübung. Das HR der Bundesverwaltung wurde während der letzten fünf Jahren mit den Folgen der Einführung von DLZ in vier Departementen konfrontiert. Die administrativen HR-Tätigkeiten mussten konzentriert werden. Als Beispiel das EFD: Die Einrichtung des DLZ-EFD im 2008 hat grosse Veränderungen in der HR-Administration hinterlassen. Innert kürzester Zeit musste eine Einheit mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Ämtern des EFD konstruiert werden. Alle Personalprozesse und administrative Tätigkeiten mussten durchgegangen	In den letzten Jahren fanden bei den bundesnahen Betrieben einige HR-interne Reorganisationen statt, die die HR-Arbeit beeinflusst haben. Zum Beispiel die Einführung eines ***neuen HR-Modells*** bei einem Unternehmen „hat Rollen, Verantwortungen, und Aufgaben der HR-Fachleute verändert“ (Interview 7). Kleine ***Neuausrichtungen*** finden aber ständig im HR statt. Es handelt sich um kleine Änderungen, um vor allem die Bedürfnisse der Linie optimal zu bedienen.

werden, um die Schnittstellen mit den HR-Diensten zu sichern und die Zuständigkeiten zu definieren (Interview 4). In Fällen von Reorganisationen erwartet die Linie vom HR die Begleitung des Wandels (Interview 1).	

3.3.2 Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung

In den Interviews wurden den HR-Experten die Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung zugestellt. Diese Grundlage wurde im Jahr 2013 entwickelt. In den Interviews wurde sie aus mehreren Gründen angewendet. Es handelt sich um eine „junge“ Grundlage, die bundesweit gültig ist und zum Teil schon eine Selektion von Kompetenzen aufweist. Zweitens: Die Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung beruhen auf diesem Modell. Es beinhaltet folgende sechs Bereiche: Führungs-, Selbst-, Sozial-, Fach-, Methoden-, und Sprachkompetenzen[22]. Allerdings werden im Detail nur die ersten drei Kompetenzbereiche betrachtet, da „die Fach- und Methodenkompetenzen (…) stellen- oder fachspezifisch definiert werden müssen“ (EPA, 2013b). Ähnliches gilt für die Sprachkompetenzen. Wie beim Modell und beim Projekt Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung, wird hier davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden in ihrem Fachbereich die Fach- und Methodenkompetenzen beherrschen müssen. Beispielsweise müssen die HR-Fachleute die Arbeitstätigkeiten der Personalprozessen (vgl. Abb. 10, S. 39) ihrer Zuständigkeit kennen. Die interviewten Personen teilten diesen grundsätzlichen Anspruch an die HR-Fachleute.

Das Kompetenzmodell wurde den Interviewpartnern bei der dritten Fragegruppe vorgelegt. Für jede HR-Rolle wurde gefragt, welches die wichtigsten Kompetenzen sind. Die Kommentare, die bei der Nennung gewisser Kompetenzen von den HR-Fachexperten geliefert wurden, wurden aufgenommen. Die Kompetenzen, die nach der Meinung der Interviewpartner im Kompetenzmodell fehlen und die Kompetenzen, die zu den vom Kompetenzmodell nicht betrachteten Kompetenzbereichen gehören, wie gewisse Fachkompetenzen, wurden explizit hinzugefügt.

Die Ergebnisse stehen in der zusammenfassenden Tabelle. Zwei für die gewählten Kompetenzen der HR-Fachexperten des EPA (Tab. 4 und Tab. 5), und zwei für diejenigen der drei bundesnahen Betriebe (Tab. 6 und Tab. 7).[23] Die Zahlen geben an von wie vielen Interviewpartner die entsprechende Kompetenz als wichtig erachtet wurde. Wenn zum Beispiel eine *2* steht, bedeutet es, dass zwei Interviewpartner diese Kompetenz wählten.

[22] Im Anhang C gibt es ein Merkblatt über die Definitionen aller Kompetenzbereiche und ihrer Komponenten.
[23] Im Anhang D sind Tabelle 4 und Tabelle 6 nebenan dargestellt.

Kompetenzen (Kompetenzmodell)	Assistierende Rolle	Fachliche Rolle	Leitende Rolle
Führungskompetenzen			
Leadership	0	1	4
Führung von Mitarbeitenden	0	2	4
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	0	1	4
Strategisches Denken und Handeln	0	0	4
Gestaltung des Wandels	0	2	4
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	2	3	4
Selbstkompetenzen			
Eigenverantwortung	4	4	4
Loyalität	4	4	4
Ziel- und Ergebnisorientierung	3	4	4
Belastbarkeit	4	4	4
Selbstreflexion	3	4	4
Lern- und Veränderungsfähigkeit	3	4	4
Analytisches und konzeptionelles Denken	0	4	4
Vernetztes Denken	2	4	4
Sozialkompetenzen			
Kommunikationsfähigkeit	3	4	4
Kritik- und Konfliktfähigkeit	2	4	4
Teamfähigkeit	4	4	4
Dienstleistungsorientierung	4	4	4
Umgang mit Vielfalt	2	4	4

Legende: Je dunkler die Farbe der Zelle, desto mehr HR-Fachexperten haben die entsprechende Kompetenz gewählt.

Tab. 4: Kompetenzenauswahl aus dem Kompetenzmodell (eigene Darstellung gemäss den vier HR-Fachexperten des EPA).

Kommentare

- ***Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld*** ist eine typische Kompetenz, die eher bundesspezifisch ist. Sie wird am meisten von den HR-Fachleuten mit leitender Rolle erwartet (Interview 1).
- ***Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln*** gehört zu den Führungskompetenzen. In der Meinung von zwei Interviewpartnern müssten aber auch die HR-Fachleute mit assistierender Rolle diese Kompetenz besitzen.
- ***Selbstreflexion***: Der vierte Interviewpartner sagt in Bezug auf die Selbstreflexion: „Im HR ist es wichtig, dass wir uns immer wieder unsere Denken und Handeln überlegen, reflektieren und schauen, ob wir auf dem richtigen Weg sind, setzten wir die Politik richtig um, stimmt unser Handeln noch“. Zusammenfassend ist die Selbstreflexion „ein ständiger Verbesserungsprozess“ (Interview 4).
- ***Vernetztes Denken*** ist in der Meinung der erste Interviewpartner eine wichtige Kompetenz im HR, da die HR-Fachleute den Überblick auf die Prozesse und ihre Zusammenhänge haben müssen. Das gilt für alle HR-Rollen, auch für HR-Assistenten. Sie müssen sich bewusst sein, was die Folgen einer Mutation sind.

Weitere genannte Kompetenzen

In der Meinung der Mehrheit der EPA-HR-Fachexperten ist die Liste der Kompetenzen des Kompetenzmodells nicht komplett. Sie nannten weitere Kompetenzen, welche die HR-Fachleute besitzen müssten (siehe Tab. 5).

Weitere gennante Kompetenzen	Assistierende Rolle	Fachliche Rolle	Leitende Rolle
Beratungsfähigkeit	1	2	2
Kreativität / In Varianten denken	0	2	2
Organisationale Kompetenz	1	1	1
Visionen formulieren	0	0	1
Systemisches Denken	0	1	1
Fachkompetenzen	4	4	4
IT-Tools Wissen	1	1	0
Bundesspezifisches Wissen	1	1	1
Methodenkompetenzen	Nicht spezifisch erwähnt		
Projekt-, Prozessmanagement	0	1	1
Sprachkompetenzen	Nicht berüchsichtigt		

Legende: Je dunkler die Farbe der Zelle, desto mehr HR-Fachexperten haben die entsprechende Kompetenz genannt.

Tab. 5: Zusätzliche genannte Kompetenzen (eigene Darstellung gemäss den vier HR-Fachexperten des EPA).

- ***Beratungsfähigkeit*** wird im HR auf jeder Stufe gebraucht, obschon es sich nicht um die gleiche Art von Beratungstätigkeit auf jeder Stufe handelt: In einem Dienstleistungszentrum wird hauptsächlich via Telefon beraten, die HR-Fachleute mit leitender Rolle führen Gesprächen, die manchmal auch heikle Themen betreffen. Gemäss dem dritten Interviewpartner „fehlt den meisten Leute diese Beratungskompetenz heutzutage“ (Interview 3). Die Interviewpartner sagten, dass die Beratungskompetenz mit Kommunikationsfähigkeit und Kritik- und Konfliktfähigkeit verbunden ist, aber „da es eine Kernaufgabe des HR ist, sollte man sie prominent darstellen“ (Interview 1).
- ***Kreativität***: „Im Sinne einer breiten Palette von Lösungen [die geeigneten] zu erkennen oder sogar zu ersinnen, selber [welche] zu erarbeiten“ (Interview 1). Es ist mehr als vernetztes Denken. Wenn ein Problem erscheint, muss man ***in Varianten denken***, sich mögliche Lösungen überlegen.
- ***Organisationale Kompetenz***: Der erste Interviewpartner meint mit *organisationaler Kompetenz* die Fähigkeit der HR-Fachleute mit leitender Rolle die Linie zu beraten, bezüglich Fragen zur Gestaltung von Prozessen oder der Organisation. Diese Fragen kommen oft in Fällen von Reorganisationen vor. Für die andere zwei HR-Rollen geht es mehr darum, dass sie „das Tagesgeschäft gut im Griff haben, und ihre Prozesse ein-

fach gut durchbringen“ (Interview 1). Organisationale Kompetenz ist zum Teil mit Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln abgedeckt. Sie ist aber weniger konkret.

- ***IT-Tools Wissen*** gehört zu den ***Fachkompetenzen***. Sie betrifft hauptsächlich die HR-Fachleute mit assistierender Rolle, besonders diejenigen, die bei den Dienstleistungszentren tätig sind. Die Beherrschung der informatischen Systeme zur Unterstützung des HR wie bspw. BV PLUS ist aus Sicht des ersten Interviewpartners wesentlich. Mit IT-Tools werden auch andere Systeme subsumiert, beispielsweise die Social Media, wobei Kenntnisse in diesem Gebiet eher von HR-Fachleute mit fachlicher Rolle gefragt sind, zum Beispiel im Rahmen der Rekrutierung oder des Personalmarketing.
- Die Fachkompetenzen enthalten eine Reihe von ***bundesspezifischem Wissen***. Die rechtliche Grundlagen und das Lohnsystem sind zwei Beispiele davon. Das HR müsste die „Bundesspezifika“ kennen. Auch die ethische Seite ist nicht zu vergessen, wie die Korruptionsfreiheit oder der Umgang mit Menschen mit Behinderung. Weiter spielt die „Service Public“ Orientierung eine wichtige Rolle im HR, besonders in der Rekrutierungsphase müssen die HR-Fachleute „dafür sorgen, dass der Service Public gut läuft und das gute HR-Fachleute rekrutiert werden, die richtigen Mitarbeitenden, die eben auch einen guten Service Public darbringen“ (Interview 1). Das hat bis zu einem gewissen Grad auch mit der Wahrnehmung der Bundesverwaltung in der Öffentlichkeit und der Exposition gegen aussen zu tun. In diesem Rahmen übernimmt das HR eine Vorbildfunktion. Diese Vorbildfunktion des HR (und der Kaderleute) ist wichtig, so dass sie gute Beispiele für die Mitarbeitenden darstellen (Interview 1; Interview 2).
- Der Besitz von ***Methodenkompetenzen*** ist wichtig, wenn die HR-Fachleute in Projekten mit der Linie zusammenarbeiten. Die Kenntnisse bezüglich ***Projekt- und Prozessmanagements*** müssen stufengerecht sein, da beispielsweise die HR-Fachleute mit assistierender Rolle weniger in Projekten involviert sind (Interview 3).

Die folgende Tabelle (Tab. 6) fasst die Ergebnisse der bundesnahen Betriebe zusammen.

Kompetenzen (Kompetenzmodell)	Assistierende Rolle	Fachliche Rolle	Leitende Rolle
Führungskompetenzen			
Leadership	0	2	3
Führung von Mitarbeitenden	1	2	2
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	1	2	3
Strategisches Denken und Handeln	0	2	3
Gestaltung des Wandels	0	2	3
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	2	3	3
Selbstkompetenzen			
Eigenverantwortung	2	3	3
Loyalität	2	3	3
Ziel- und Ergebnisorientierung	1	3	3
Belastbarkeit	1	3	3
Selbstreflexion	2	3	3
Lern- und Veränderungsfähigkeit	1	2	3
Analytisches und konzeptionelles Denken	0	2	3
Vernetztes Denken	1	2	3
Sozialkompetenzen			
Kommunikationsfähigkeit	2	3	3
Kritik- und Konfliktfähigkeit	2	3	3
Teamfähigkeit	2	3	2
Dienstleistungsorientierung	2	2	2
Umgang mit Vielfalt	0	3	3

Legende: Je dunkler die Farbe der Zelle, desto mehr HR-Fachexperten haben die entsprechende Kompetenz gewählt.

Tab. 6: Kompetenzenauswahl aus dem Kompetenzmodell (eigene Darstellung gemäss den HR-Fachexperten der drei bundesnahen Betriebe).

Zu bemerken ist, dass ein HR-Fachexperte keine Kompetenz für die HR-Fachleute mit assistierender Rolle angekreuzt hat, da sie in seiner Firma nicht lediglich administrative HR-Tätigkeiten ausüben. Sie sind eher als HR-Fachleute mit fachlicher Rolle zu bezeichnen.

Weiter fügten die HR-Fachexperten der bundesnahen Betriebe zwei zusätzliche Kompetenzen an den vorgegeben Kompetenzenkatalog an, die von den HR-Fachleuten mit leitender Rolle erwartet werden (vgl. Tab. 7).

Weitere genannte Kompetenzen	Assistierende Rolle	Fachliche Rolle	Leitende Rolle
Inspiration	0	0	1
Neugier	0	0	1
Fachkompetenzen	2	3	3
Methodenkompetenzen	Nicht erwähnt		
Sprachkompetenzen	Nicht berücksichtigt		

Legende: Je dunkler die Farbe der Zelle, desto mehr HR-Fachexperten haben die entsprechende Kompetenz genannt.

Tab. 7: Zusätzliche genannte Kompetenzen (eigene Darstellung gemäss den HR-Fachexperten der drei bundesnahen Betriebe).

- ***Inspiration***: Die HR-Fachleute müssten inspirieren können.
- ***Neugier***: Neugierig sein, „im Sinne, dass wir [HR] verstehen müssen was die Business Challenge aktuell und in der Zukunft sind, und interessiert an unserem Produkten sein, und was an der Front abgeht“ (Interview 5).

Vorbemerkung: Um einen endgültigen Vergleich zwischen den beiden Gruppen anstellen zu können, wurden insgesamt zu wenig Interviews durchgeführt. Zudem wurde eine unterschiedliche Anzahl Personen der Bundesverwaltung, respektive der bundesnahen Betrieben befragt. Es können allerdings Beschreibungen von allgemeiner Natur gemacht werden, zudem kann der Fokus auf einzelne ersichtliche Punkte gelegt werden. Die zwei Tabellen (vgl. Tab. 4 und Tab. 6) zeigen eine ähnliche Situation in der Wahrnehmung der entscheidenden Kompetenzen bei der Bundesverwaltung und bei den bundesnahen Betrieben. Dies betrifft vor allem die HR-Fachleute mit leitender Rolle. In der Tat kreuzten die Interviewpartner beider Gruppen alle vorhandenen Kompetenzen des Kompetenzmodells an. Das Gleiche trifft auf die HR-Fachleute mit fachlicher Rolle zu. Es fällt jedoch auf, dass bei den bundesnahen Betrieben die Führungskompetenzen eher mehr vertreten sind. Das betrifft vor allem *Strategisches Denken und Handeln*. Keiner der EPA-Fachexperten hat diese Kompetenz gewählt. Hingegen hat die Mehrheit der externen Interviewpartner sie als wichtig erachtet. Die Gewichtung der Führungskompetenzen bei den HR-Fachleuten mit assistierender Rolle ist höher in den bundesnahen Betrieben als in der Bundesverwaltung. Bezüglich ihrer Sozialkompetenzen, scheint die Kompetenz *Umgang mit Vielfalt* auf den ersten Blick mehr eine Kompetenz der HR-Fachleute der Bundesverwaltung zu sein. Einig waren sich die Interviewpartner der beiden Gruppen hinsichtlich der Kompetenz *Analytisches und konzeptionellen Denken* für diese Zielgruppe: Kein Interviewpartner wählte sie aus.

3.3.3 Internes bundesweites Aus- und Weiterbildungsangebot für HR-Fachleute

Die Interviewpartner wurden befragt, welche aktuellen inhaltlichen Themen im Allgemein aus ihrer Sicht Teil des Angebotes für HR-Fachleuten sein sollten und welche Kompetenzen verstärkt werden müssen. Die Antworten sind für beide Gruppen von Interviewpartnern ähnlich, und sie sind in zwei Kategorien klassifizierbar: 1.) Fachkompetenzen und 2.) Führungs-, Selbst-und Sozialkompetenzen, wie Tabelle 8 zeigt. Im Vergleich zu den vorherigen Teilen des Interviews, fokussierten sich die Interviewpartner mehrheitlich auf die Fachkompetenzen. Die Punkte, die von den Interviewpartnern vertiefter behandelt wurden, sind in der nachfolgenden Tabelle erläutert.

Bundesverwaltung	Bundesnahe Betrieben
1.) **Fach- und Methodenkompetenzen**	
Finanzen	Business-Themen
Prozessübergänge in der HR-Administration	IT-Kenntnisse
Sattelfeste Kenntnissen von BV PLUS	Methodenkompetenzen
IT-Kenntnisse	
Zukünftige Herausforderungen	
2.) **Führungs-, Selbst- und Sozialkompetenzen**	
Proaktivität	Inspiration
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	Betriebswirtschaftliche Denken und Handeln
Gestaltung des Wandels	Gestaltung des Wandels
Einzelcoaching	Kommunikationsfähigkeit
	Vernetztes Denken
	Coachingfähigkeit

Tab. 8: Kompetenzen, die im Kursangebot vorhanden sein müssten (eigene Darstellung gemäss Interviews).

Bundesverwaltung	Bundesnahe Betrieben
1.) **Fachkompetenzen**	
Die HR-Fachexperten des EPA meldeten eine Reihe von fachaffinen Themen bzw. Fachkompetenzen, die mehr Platz in dem Aus- und Weiterbildungsangebot benötigen. Eines davon sind die ***Finanzen***. Sie müssten ein Thema des HR sein. Ein Beispiel ist die Verwaltung des Personalbudgets. Ein anderes ist das NFB (Neue Führungsmodell Bund). Dazu sagt der ersten HR-Fachexperte, dass „das HR (…) nicht das ganze Thema an die Finanzen überlassen [müsste]“.	***Business-Themen***: Gemäss den externen HR-Experten, müssen die HR-Fachleute „wirklich verstehen was im Business läuft“ (Interview 5), da sie heute teilweise davon entfernt sind. Die Herausforderungen und die Bedürfnisse der Linie müssen den HR-Fachleuten bekannt sein.
2.) **Führungs-, Selbst-, und Sozialkompetenzen**	
Die am deutlichsten vertretene Kompetenz, die sich unter dieser Klassifikation befindet, ist die ***Proaktivität***. Die HR-Fachleute mit leitender Rolle müssten gemäss dem ersten Interviewpartner „ziemlich proaktiv sein“, damit sie „die Akzeptanz als HR in einer GL bekomm[en]“.	***Inspiration***: Die HR-Fachleute müssen wissen, wie sie die Linie mit ihren Themen inspirieren können (Interview 5).

Bei der Gelegenheit des Interviews wurde den EPA-Fachexperten das aktuelle Programm für die Aus- und Weiterbildungsprogramm vorgelegt. Das AZB bietet im 2014 24 deutschsprachige Kursen für HR-Fachleute an, wobei drei davon Veranstaltungen oder Tagungen sind (vgl. Kap. 3.1.3 und Anhang A). Die Frage betrifft mögliche Verbesserungsmöglichkeiten in diesem Angebot. Die Antworten wurden in drei Kategorien klassifiziert: 1.) Zielgruppenspe-

zifisches Angebot; 2.) Aktualität des Angebotes; 3.) Stärkerer Fokus auf bundesspezifische Themen.

1.) **Zielgruppenspezifisches Angebot**

Gemäss dem dritten Interviewpartner ist das aktuelle Angebot nicht genug zielgruppespezifisch. In den meisten Fällen orientieren sich die Kurse an den „HR-Fachleuten“ im Allgemeinen (vgl. Abb. 13, S. 44). Das ist aber eine zu breite Zielgruppe. Mehrere HR-Personen mit unterschiedlichen Rollen, die unterschiedliche Bedürfnisse haben, können darunter subsummiert werden. Der dritte HR-Fachexperte betont, dass das Ausbildungsangebot auf die folgenden drei Zielgruppen ausrichtet werden muss: „Assistenten, Fachleute (vertiefte Know-how im HR), und HR-Leute mit Leitungsfunktion“. Das Angebot ist nur auf einer oberen Ebene zielgruppenspezifisch, zum Beispiel werden im Allgemeinen die Selbst- und Sozialkompetenzen unter das Angebot für alle Mitarbeitenden im Programm des AZB geführt (Interview 1; AZB, 2013, S. 9-11).

2.) **Aktualität des Angebotes**

Zwei Interviewpartner schlagen vor gewisse Kursprogramme zu aktualisieren und/oder zu erweitern. Der Kurs „Neue HR-Instrumente“ vermittelt, wie die Grundanforderungen an das Kader und das Kompetenzmodell eingesetzt werden können. Unter dem Begriff neue HR-Instrumente gibt es aber eine Reihe von anderen Themen, die ebenfalls aufgenommen werden müssten, wie beispielsweise die Neugestaltung der Abläufe mit den HR-IT-Instrumenten (Interview 2).

Der Kurs „Arbeitszeugnisse verfassen“ müsste auch neu gestaltet werden, da es heutzutage „State of the Art [ist], dass die Maschine das Zeugnis macht. 90 Prozent des Zeugnis‘ ist selber erstellt“ (Interview 2). Schliesslich wäre es sinnvoll, das Konzept der Einzelcoaching verstärkt zu verfolgen. Das Angebot wird heute zu wenig genutzt. Ein Begleitungssystem von „Senior – Junior“ Coaching ist sehr hilfreich, besonders für das „on the job learning“, welche bei den bundesnahen Betrieben stark verbreitet ist (Interview 2; Interview 5).

3.) **Stärkerer Fokus auf bundesspezifische Themen**

In der HR-Fachausbildung werden die bundesspezifischen Fachkompetenzen angeboten (Interview 3). Für den zweiten Interviewpartner sind auf den ersten Blick gewisse Kurse nicht genug stark auf die bundesspezifischen Themen zugeschnitten. Ein Beispiel ist Personalrekrutierung und –selektion, das in der Ausbildung zum Fachmann gelernt werden kann.

Es gibt zudem Themen, wie die unterschiedlichen Rollenverständnisse in der Bundesverwaltung, für welche ebenfalls ein Kurs angeboten werden sollte, so „dass man sich bewusst ist, welche Rolle [die HR-Person] in einer VE oder auf Departementsebene [hat]“ (Interview 3).

4. Diskussion

Die Diskussion handelt von den Ergebnissen der Fallstudie, die soeben zusammengeführt, interpretiert und erklärt wurden. Es folgt der Vergleich zwischen den Daten der Fallstudie und den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus dem theoretischen-konzeptionellen Teil. Die Diskussion endet mit den Grenzen der Studie und der Benennung von zukünftigen Forschungsentwicklungen.

4.1 Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse

Die eingangs gestellte Frage der Masterarbeit lautet folgendermassen: *Welche Schlüsselkompetenzen müssen HR-Fachleute besitzen, um ihre Rollen optimal wahrnehmen zu können?*

Im Kapitel 3.3 stehen die Ergebnisse aus den geführten Interviews, welche durchgeführten wurden, um die Fragestellung zu beantworten. Wenn die Interviewpartner die notwendigen Kompetenzen umschrieben und miteinander verknüpften, ist eine Zusammenführung der Argumentation notwendig. Einige Fällen brauchen eine Interpretation: Hinter den Antworten über die Veränderungen der HR-Arbeitstätigkeit und die wichtigsten Treiber stecken die Kompetenzen, die dabei helfen, aus den Arbeitsveränderungen entstandenen Herausforderungen zu bewältigen.

Am Ende dieses Kapitels folgt eine tabellarische Zusammenfassung der Schlüsselkompetenzen aus der Fallstudie (inkl. der externen Inputs der bundesnahen Betriebe). Sie enthält die direkt genannten Schlüsselkompetenzen und diejenige, welche durch die Interpretation der Ergebnisse erkennbar wurden.

4.1.1 HR-Kompetenzen um die Arbeitsveränderungen zu meistern

Die Tabelle 3 (vgl. Kap. 3.3.1, S. 55) zeigt vier Kategorien von Einflüssen auf die HR-Arbeitstätigkeiten (IT-Neuerungen, gesellschaftliche Trends, Entwicklung von organisationsinternen Themen und Reorganisationen). Sie gelten als personalpolitische Herausforderungen. Die HR-Fachexperten nannten nicht in jedem Fall direkt, welches die benötigten Kompetenzen sind, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Teilweise nannten sie die entsprechenden Kompetenzen in anderen Punkten. Darum folgt hier eine Verbindung und zum Teil Interpretation der Kompetenzen, die hinter den vier Kategorien stecken.

1.) **IT-Neuerungen**

Um die Herausforderung der IT-Neuerungen zu bewältigen, müssen die HR-Fachleute, besonders diejenige mit assistierender Rolle, gute *IT-Kenntnisse* besitzen. Wenn es sich um neue Kommunikationsmittel handelt, passt die *Kommunikationsfähigkeit* der HR-Fachleute bestens, um sie zu beherrschen. Im Fall einer erfolgreichen Einführung einer unterstützenden IT-Lösung für die HR-Prozesse ist ein *vernetztes und systemisches Denken* notwendig, damit die HR-Fachleute die Übersicht haben. Dies verbindet sich mit dem *IT-Management*: Die HR-Fachleute müssten in der Lage sein, die IT-Instrumenten strategisch zu führen, um das ganze HR zielorientiert zu gestalten. Weiter ist der technologische Wandel so schnell, dass auch die Arbeitswelt betroffen ist. Das HR muss deshalb veränderungsfähig sein und die Veränderungen in der Arbeitswelt begleiten können.

2.) **Gesellschaftliche Trends**

Demografische Entwicklung, Fachkräftemangel, neue Arbeitsformen, usw. sind Herausforderungen, die nicht unmittelbar lösbar sind. Damit das HR in diesen Themen stark ist, braucht es HR-Fachleute mit den folgenden Kompetenzen: *Strategisches Denken und Handeln*, *Lösungsorientierung* und *Kreativität*, damit sie in der Lage sind, passende Lösungen entwickeln zu können. Dazu spielt die Kompetenz *Neugier* eine wichtige Rolle: Die HR-Fachleute müssten proaktiv das Umfeld beobachten, um neue Trends frühzeitig zu erkennen und neue Lösungen für ihre Organisation zu entwickeln.

Auch die *Beratungsfähigkeit* und die *Vorbildfunktion* des HR fliessen hier rein. In diesem Zusammenhang beraten die HR-Fachleute ihre Kunden über die Möglichkeiten, die der Arbeitgeber bietet. Weiter sollten sie selber das umsetzen, was sie fördern.

3.) **Entwicklung von organisations-internen Themen**

Das Umfeld, in welchen sich die Organisation befindet, hat einen Einfluss auf sie. Das HR muss Kenntnisse über das Geschäft und die dazugehörigen Entwicklungen besitzen, damit sie die angepasste Lösungen liefern kann. Die Kenntnisse über die Kundenbedürfnisse sind auch relevant, damit die Dienstleistungsorientierung garantiert ist. HR-Fachleute, die die Fähigkeit haben *Visionen zu formulieren* und *strategisch zu denken*, sind sie in der Lage, mehr Lösungen zu entwickeln, um die Herausforderungen in Bezug auf organisations-interne Themen, wie zum Beispiel die Verfügbarkeit von knappen Mittel oder die Steigerung der Effizienz zu bewältigen.

4.) **Reorganisationen**

Im Fall von Reorganisationen und kleinen Neuausrichtungen sind die Erwartungen gegenüber dem HR bezüglich Gestaltung des Wandels hoch. Die HR-Fachleute mit ihrer *organisationalen Kompetenz* und ihrem *systemischen und vernetzten Denken*, müssten die Linie beraten, über Pro und Kontra von möglichen Lösungen informieren und den Wechsel begleiten.

4.1.2 Fazit Schlüsselkompetenzen Fallstudie

Die Tabelle 9 zeigt die Zusammenfassung der Schlüsselkompetenzen aus der dreiteiligen Fallstudie. Diese ist die Antwort auf die Fragestellung der Arbeit, da sie

- die Ankreuzung der Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell in Bezug auf die Herausforderungen (vgl. Frage 3. c. Interviewleitfaden im Anhang E)
- die Erkenntnisse aus der Interpretation von den Kompetenzen, die helfen, die aus den Arbeitsveränderungen entstandenen Herausforderungen zu bewältigen
- die Kompetenzen im Zusammenhang mit den aktuellen Themen für das Aus- und Weiterbildungsangebot enthält.

Kompetenzen	A	F	L
Führungskompetenzen			
Leadership			
Führung von Mitarbeitenden			
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld			
Strategisches Denken und Handeln			
Gestaltung des Wandels			
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln			
Organisationale Kompetenz			
Selbstkompetenzen			
Eigenverantwortung			
Initiative / Proaktivität			
Loyalität			
Ziel- und Ergebnisorientierung / Visionen formulieren			
Belastbarkeit			
Selbstreflexion			
Lern- und Veränderungsfähigkeit			
Kreativität und Innovation / In Szenarien Denken			
Analytisches und konzeptionelles Denken			
Vernetztes Denken / Systemdenken			
Neugier			
Sozialkompetenzen			
Kommunikationsfähigkeit			
Beratungsfähigkeit			
Coachingfähigkeit			
Sensibiliesierungsfähigkeit			
Kritik- und Konfliktfähigkeit			
Teamfähigkeit			
Dienstleistungsorientierung			
Umgang mit Vielfalt			
Inspiration			
Vorbildlichkeit			
Fachkompetenzen			
Methodenkompetenzen			
Sprachkompetenzen			

Legende:

	6 bis 7 Ankreuzungen
	4 bis 5 Ankreuzungen
	2 bis 3 Ankreuzungen
	0 bis 1 Ankreuzungen
	Genannte Kompetenzen

A	Assistierende Rolle
F	Fachliche Rolle
L	Leitende Rolle

Tab. 9: Schlüsselkompetenzen aus der Fallstudie (eigene Darstellung).

Basierend auf dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung sind die Kompetenzen in drei Kategorien zugeordnet: Führungs-, Selbst-, und Sozialkompetenzen.[24]

Die Zuordnung der genannten Kompetenzen basiert auf den Definitionen des Kompetenzmodells und seinen Dimensionen (vgl. Anhang C). Jedoch wurden einige separat dargestellt, da sie einerseits wichtige Kompetenzen für die HR-Fachleute sind und andererseits die Beziehung mit dem „Dachkompetenz“ nicht einfach erkennbar ist. Die Tabelle 10 zeigt den Über-

[24] Die genannten Fachkompetenzen sind: Finanzkenntnisse, bundesspezifisches Wissen, Business-Kenntnisse, IT-Tools Wissen sowie IT-Management. Die genannten Methodenkompetenzen umfassen Projekt- und Prozessmanagement.

blick, der mit dem Beispiel der *Vision* folgendermassen gelesen wird: Die Kompetenz *Vision* ist eine Dimension der Kompetenz *Leadership* im Kompetenzmodell.

Die Kompetenz aus der Fallstudie…	**… ist auch eine Dimension der Kompetenzen des Kompetenzmodells**
Vision	Leadership
Initiative	Eigenverantwortung
Kreativität und Innovation	Lern- und Veränderungsfähigkeit
Systemdenken	Vernetztes Denken
Denken in Szenarien	Vernetztes Denken

Tab. 10: Kompetenzen aus der Fallstudie sind Dimensionen von Kompetenzen im Kompetenzmodell (eigene Darstellung).

Bezüglich des Kompetenzmodells enthält die Tabelle 9 auch einen Wichtigkeitsgrad. Er zeigt auf, wie viele Interviewpartner die entsprechende Kompetenz angekreuzt haben (siehe Nummer von Ankreuzungen in der Tabelle).

Es besteht ein geringer Unterschied zwischen den Kompetenzen für HR-Fachleute mit leitender und fachlicher Rolle. Generell erwarten die externen HR-Fachexperten von den HR-Fachleuten mit fachlicher Rolle mehr Führungskompetenzen. Das treffende Beispiel für diese Kategorie ist die Kompetenz *Strategisches Denken und Handeln*, die von keinem EPA-HR-Fachexperte für die HR-Fachleute mit fachlicher Rolle gewählt wurde. Aus der Fallstudie wird kaum ersichtlich, was bundesspezifisch ist. Die Interviewpartner des EPA unterstrichen mehrmals die Führungskompetenz *wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld* als typische Kompetenz für das HR der Bundesverwaltung. Trotz ähnlichen Antworten der bundesnahen Betriebe, die zeigen, dass auch bei ihnen diese Kompetenz wichtig ist, kann festgestellt, dass den Stärkegrad von dieser Kompetenz höher bei der Bundesverwaltung gewichtet wird. Die „ethische“ Themen, wie zum Beispiel Gleichstellung Frau-Mann oder Förderung der Mehrsprachigkeit (Kompetenz *Umgang mit Vielfalt*) sind stärker bei der Bundesverwaltung vertreten. Bezüglich des *bundesspezifischen Wissens*, wie beispielsweise die rechtlichen Grundlagen, ist es für die Interviewpartner selbstverständlich sie zu besitzen.

Somit können beide Unterfragen beantwortet werden:

- *Gibt es Schlüsselkompetenzen, die für alle drei Rollen von HR-Fachleuten gelten oder gibt es je nach Rolle spezifische Schlüsselkompetenzen?*

Beide Teilsätze der Frage sind positiv. Die Tabelle 9 der Schlüsselkompetenzen aus der Fallstudie zeigt, dass es Kompetenzen gibt, die nicht für alle Rollen gelten (z.B. *Gestaltung des*

Wandels ist eher für fachliche und leitende Rolle, und nicht für die assistierende Rolle). Weiter sagten die Interviewpartner, dass die Kompetenzen stufengerecht sind, das heisst ihr Wert ist unterschiedlich in Bezug auf die HR-Rolle. Es gibt aber Kompetenzen (z.B. *Eigenverantwortung*, *Teamfähigkeit*, *Dienstleistungsorientierung*; vgl. Tab. 9), die für alle HR-Rollen gelten.

- *Gibt es Schlüsselkompetenzen, die nur bundesverwaltungsspezifisch sind?*

Diese Frage kann mit Vorbehalt positiv beantwortet, da gemäss Fallstudie keine klare Differenz besteht. Bezüglich Führungskompetenzen kennzeichnet das *wirkungsvolle Handeln im politischen Umfeld* eher die Bundesverwaltung. Dann im Bereich der Fachkompetenzen, wo sich die mehr bundesverwaltungsspezifischen Kompetenzen befinden, wie das *bundesspezifische Wissen* (z.B. Gleichstellung zwischen Frau und Mann).

4.2 Vergleich

Der Vergleich zwischen dem theoretische-konzeptionellen Teil und der Fallstudie thematisiert zuerst die aktuellen HR-Arbeitstätigkeiten, darauf folgend die Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute.

Im Jahr 2007 entwickelte Oertig (vgl. Kap. 2.1) ein Modell, das eine HR-Transformation voraussieht, um die Effektivität und Effizienz des HR zu steigern. Damit dies geschieht, zeigt das Schema, dass der Prozentanteil von gewissen allgemeinen Tätigkeiten im HR anders verteilt werden müssten. Die HR-Transformation erfolgt in drei Etappen. Abbildung 15 zeigt das Modell von Oertig und die Ergebnisse aus den Interviews.

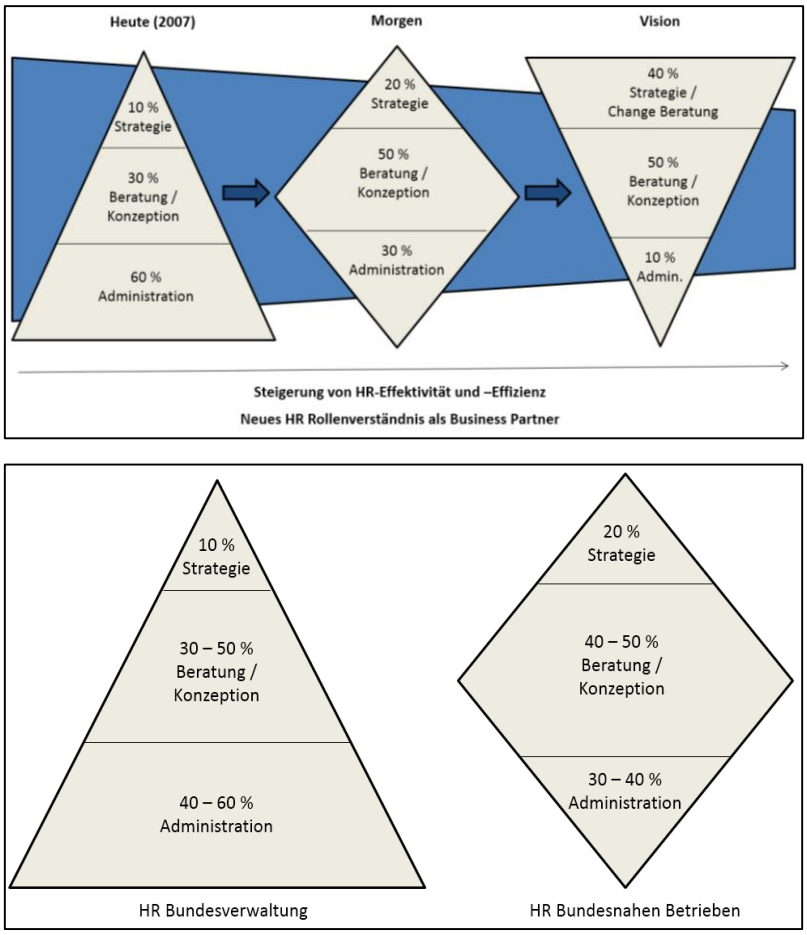

Abb. 15: Modell der HR-Transformation und die Ergebnisse aus der Fallstudie (eigene Darstellung nach Oertig, 2007, S. 21-22).

Die Abbildung verdeutlicht, dass die aktuelle Situation der Bundesverwaltung ungefähr der Anfangsphase der HR-Transformation entspricht. Das Vorhandensein von vier HR-Dienstleistungszentren und die grosse Heterogenität des HR können einen Grund sein, warum die Bundesverwaltung sich noch in diese Phase befindet. Die Einführung von IT-Instrumenten

wie ESS-MSS in der Bundesverwaltung, die bei den bundesnahen Betrieben schon geschehen ist, wird voraussichtlich die HR-Administration entlasten und eine mögliche Veränderung des HR in Richtung der nachfolgenden Phase des Modells, welche Oertig als den Zustand von Morgen kennzeichnet, verursachen. Diese zweite Etappe der HR-Transformation wurde von den bundesnahen Betrieben bereits erreicht: Ihre Administration ist schlanker und der strategische Beitrag sowie die Veränderungsberatung spielen eine grössere Rolle. Die berücksichtigen Organisationen sind momentan noch weit entfernt von der Vision des Modells. Ihr Ziel ist aber, die HR-Effektivität und –Effizienz zu steigern, die HR-Prozesse zu verbessern und die IT-Lösungen zu verstärken, darum ist in Zukunft eine Annäherung an die Vision zu erwarten.

Die interviewten HR-Fachexperten des EPA sind sich ihrer Situation bewusst. Sie wissen, dass sie noch Verbesserungspotenzial besitzen. Sie wissen, dass beispielsweise die HR-Administration zu viel Raum einnimmt, um die Kosteneffizienz noch zu steigern. In diesem Zusammenhang erklärt Schoonover, dass "die Mehrheit der HR-Fachleute viele mögliche Anpassungen erkennen, die man durchführen könnte, aber sie haben keine klare Standards oder Wege, um sie zu institutionalisieren"[25] (Schoonover, 2003, S. 4). Dieses Zitat kann auch als Beschreibung der Situation des EPA dienen. Es gibt Schwierigkeiten eine reale HR-Themenführerschaft zu erreichen, da die Departemente viel Freiheit in der Umsetzung haben. Ein Beispiel ist das Schaffen von vier HR-Dienstleistungszentren in der Bundesverwaltung, obschon es die Idee gab, ein einziges Dienstleistungszentrum zu haben. Die Idee wurde nicht realisiert (Interview 4).

Das Modell von Oertig sieht voraus, dass in der zweiten Phase „Beratung, Konzeption und Lösungen" sowie „Strategie und Veränderungsberatung" um 20 respektive um 10 Prozentpunkte im Vergleich zur ersten Phase steigen. Das HR der Bundesverwaltung hat in diesen beiden Bereichen noch einen gewissen Spielraum. Allerdings entwickeln sie sich durchaus in die theoretisch ideale Richtung. Ein Anzeichen, dass sie in diese Richtung gehen, ist die aktuelle Personalstrategie 2011 – 15. Sie ist eine Grundlage, die stark die HR-Arbeit strategisch orientiert. Sie enthält Lösungen und Massnahmen, um die identifizierten personalpolitischen Herausforderungen zu bewältigen (EPA, 2010).

Die Transformation des Personalwesens in einen strategischen Partner ist auch eines der dringendsten HR-Themen, wie die Ergebnisse einer Studie der Boston Consulting Group von 2011 aufzeigen (zit. n. Ulrich et al., 2014, S. 23). Ein ausschlaggebender Schritt damit das HR einen höheren Beitrag an die Strategie und die Konzeption / Beratung leisten können, ist die Fokussierung auf die entscheidenden Kompetenzen zu legen. Dieser Ansatz spiegelt sich in

[25] Aus dem Englischen übersetzt: "Most HR professionals recognize many of the changes that need to be made, but do not have clear standards or a clear path for instituting them" (Schoonover, 2003, S. 4).

der Literatur und in der Fallstudie wieder, die Gegenstand des vorliegenden Vergleichs sind. Bezüglich des Vergleichs sind die Tabellen 1 und 9 von Bedeutung, da sie die Raster der HR-Schlüsselkompetenzen enthalten. Nun nachdem die Unterschiede der Begrifflichkeiten zwischen den beiden Grundlagen (Literatur und Fallstudie) minimiert wurden, sind einige allgemeine Überlegungen möglich. Generell gilt, dass zwischen den Erkenntnissen aus der ausgewählten Literatur und den Ergebnissen aus der Fallstudie eine grosse Ähnlichkeit besteht. In der untersuchten Literatur gibt es keine Kompetenz, die von den Interviewpartnern nicht genannt wurde oder zumindest mit anderen Begriffen beschrieben wurde. Die Kompetenzen, die von den Interviewpartnern genannt wurden, kommen zwar nicht immer identisch in der Literatur vor. Die Tabelle 11 zeigt, wie sich einige Kompetenzen aus der Literatur in den Kompetenzen aus der Fallstudie widerspiegeln.

Literatur	**Fallstudie**
Glaubwürdigkeit	Vorbildlichkeit, Loyalität
Lösungsorientiert	Ziel- und Ergebnisorientierung
Beeinflussungsfähigkeit	Sensibilisierungsfähigkeit, Inspiration
Mut	Proaktivität, Sensibilisierungsfähigkeit, Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld

Tab. 11: Die Kompetenzen aus der Literatur und ihre Wiederspiegelung in der Fallstudie (eigene Darstellung).

Weiter wird dargestellt, wie die Kompetenzen in der weltweiten Studie von Ulrich et al. subsumiert werden können. Die Beschreibungen der Rollen (siehe Kap. 2.3.1, S. 23) helfen, die Verbindung mit den genannten Kompetenzen in der Fallstudie herzustellen. Die Kompetenzen *Vision formulieren*, *organisationale Kompetenz*, *Systemdenken*, und *Sensibilisierungsfähigkeit* können zum Beispiel alle unter die Rolle von Ulrich et al. „Strategisch Orientierter“ interpretiert werden. In der Fallstudie kann die Kompetenz *Inspiration* der Rolle „Entwickler der Leistungsfähigkeit“ zugeordnet werden. Die Kompetenz *Gestaltung des Wandels* kann gemäss seiner Definition (vgl. Anhang C) zur Rolle „Veränderungsgestalter“ zugeordnet werden. Der „HR-Innovator und –Integrator“ hat in der *Neugier* seine charakteristische Kompetenz in der Fallstudie. In Verbindung mit dem „Befürworter der Technologie“ stehen zwei Fachkompetenzen: *IT-Tools Wissen* und *IT-Management* sowie das *vernetzte Denken*. „Glaubwürdiger Akteur“ ist das einzige Mitglied der Rollen von Ulrich et al., das den Führungskompetenzen nicht zuzuordnen ist. Bei den Selbstkompetenzen der Fallstudie sind *Vorbildlichkeit* und *Loyalität* die zutreffenden Kompetenzen. Für diesen Punkt ist für die HR-Fachleute die Beherrschung der Fachkompetenzen wichtig, so dass sie als glaubwürdig wahrgenommen werden können.

Das Kennzeichen der Fallstudie erlaubt eine komplette Zuordnung der Kompetenzen auf die HR-Rollen. Das ist nicht der Fall bei der berücksichtigten Literatur, wo die Kompetenzen mehrheitlich der leitenden Rolle (Business Partner) entsprechen, da in der Literatur oft diese Rolle vorkommt. Die Kompetenzen, die für die assistierende Rolle gelten, werden in der Literatur nur wenig Beachtung geschenkt. In Bezug auf die HR-Assistenten sagt die Literatur, dass sie die Kompetenz *Analytisches und konzeptionelles Denken* aufweisen müssen. Alle Interviewpartner haben diese Kompetenz nicht gewählt.

Die Liste der Kompetenzen aus der Fallstudie enthält viel mehr Kompetenzen als heute in den Kursen für HR-Fachleute vermittelt werden (vgl. Tab. 2, S. 45). Obschon einige Kompetenzen in anderen Kursen angeboten werden (z.B. *Kommunikationsfähigkeit* oder *Führung von Mitarbeitenden*), finden *Initiative / Proaktivität*, *Selbstreflexion*, *Kreativität und Innovation*, *Neugier*, *Sensibilisierungsfähigkeit*, *Inspiration*, und *Vorbildlichkeit* kein Platz. Die Überlegung zu diesem Punkt ist, ob diese Kompetenzen überhaupt schulbar sind.

4.3 Grenzen der Untersuchung

Die Grenzen der Untersuchung sind:

- **Praxisorientierung**: Die Arbeit folgt der Logik von zwei Projekten der Bundesverwaltung: Dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung und den Grundanforderungen für Kader. Das garantiert eine praxisorientierte Gestaltung der Studie und hilft den Lesern der Bundesverwaltung sich zurecht zu finden. Dieser Fokus sorgt allerdings für mindestens zwei Limitierungen. Erstens ist die Definition von Kompetenzen sehr breit, da sie kein Unterschied zwischen Wissen, Fähigkeiten, und Erfahrung macht. Zweitens werden die Methode- und Fachkompetenzen nicht komplett berücksichtigt.
- **Wahl der Interviewpartner**: Die HR-Fachexperten wurden als Interviewpartner gewählt, da sie ein breites Wissen über das ganze HR in der Organisation besitzen. Die Zielgruppe der Studie sind die HR-Fachleute im engeren Sinne. Da aber die HR-Fachexperten zum HR gehören, ist das Fremdbild nicht perfekt: Die Interviewpartner äussern sich über ihren Bereich. Ein anderer möglicher Ansatz wäre die Logik der Studie von Ulrich et al.: Nicht nur die Zielgruppe selbst befragen, sondern auch die Betroffene der HR-Arbeit involvieren, wie beispielsweise die Mitarbeitende und die Linie (siehe Forschungsfrage 2, Kap. 4.4).
- **Methodisches Vorgehen**: Die Durchführung von halbstandardisierten Interviews basierte auf einem Interviewleitfaden. Die Frage, die das Modell von Oertig über die HR-Transformation betrifft, ist ziemlich vage. Für diejenigen, die keine Datengrundlage besitzen, ist eine präzise Antwort schwierig. Die Frage 3. c. zu den Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell ist eine standardisierte Frage, d.h. mit vorgegebenen Antworten, die den Praxisbezug garantiert. Das System der Ankreuzung könnte aber als Steuerung der Antworten gesehen werden. Die HR-Fachexperten hatten das Gefühl, jede Kompetenz ankreuzen zu müssen, auch, wenn es das Ziel war, die wichtigsten Kompetenzen zu wählen.

4.4 Identifizierung von Forschungsentwicklungen

Diese Studie eröffnet mindestens vier weitere Forschungsfragen für künftige Studien.

1.) Nach der Einführung von ESS-MSS und dem Aufbau von weiteren IT-Lösungen in der Bundesverwaltung könnte geprüft werden, ob die Administration weniger belastet ist und der strategische Beitrag des HR gestiegen ist.

- Forschungsfrage 1: *Welcher Einfluss hatte die Einführung von HR-IT-Instrumenten auf das HR der Bundesverwaltung?*

2.) Die Auswahl der Interviewpartner für diese Arbeit beschränkte sich auf die HR-Fachexperten. Eine Änderung in der Zusammensetzung der Auswahl eröffnet möglicherweise neue Perspektiven auf das Thema. Die HR-Fachleute im engeren Sinne und ihre Kunden, vor allem die Linie, aber evtl. auch die Mitarbeitenden, könnten einbezogen werden, damit Selbstbild und Fremdwahrnehmung der Erwartungen vergleichend gegenüber gestellt werden können.

- Forschungsfrage 2: *Deckt sich die Wahrnehmung der Arbeit der HR-Fachleute mit derjenigen ihrer Kunden?*

3.) In der vorliegenden Arbeit stand die Perspektive der HR-Experte im Mittelpunkt. Für eine zukünftige Untersuchung wäre interessant testen, ob das EPA die gleiche Vorstellung bezüglich HR-Arbeit und den Kompetenzen der HR-Fachleute hat wie das HR der Departemente.

- Forschungsfrage 3: *Bestehen Unterschiede in den Vorstellungen bezüglich HR-Arbeit und HR-Kompetenzen zwischen dem EPA und den HR-Fachstellen seiner Partner in den Departementen?*

4.) Die bundesnahen Betriebe brachten eine bundesexterne Sichtweise in diese Arbeit ein. Das Ziel der Studie war es jedoch nicht, einen Vergleich zwischen ihnen und der Bundesverwaltung zu machen. Ein Vergleich könnte aber zwischen der Bundesverwaltung und den grossen kantonalen Verwaltungen durchgeführt werden, da sie wie der Bund eine departementale Struktur aufweisen. In dem Fall müssten die Anzahl von Interviewpartnern und die Zusammenstellung der Fragen gleich sein.

- Forschungsfrage 4: *Sind die HR in der Bundesverwaltung und demjenigen der kantonalen Verwaltungen bezüglich Reifegrad vergleichbar?*

5. Gestaltungsempfehlung

5.1 Empfehlung Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute der Bundesverwaltung

Das Ziel des EPA für die Zielgruppe HR-Fachleute ist: „Die Kompetenz der HR-Fachleute in ihrer Rolle als Führungsunterstützung und Beratende der Linienverantwortlichen und Mitarbeitenden zu stärken. Damit a) eine hohe Qualität der HR-Arbeit sichergestellt wird und b) HR-Fachleute auf aktuelle und neue Herausforderungen vorbereitet sind“ (EPA, 2014b). Als Beitrag bzw. Input für die Erreichung dieses Ziels stehen dem EPA die Erkenntnisse dieser praxisorientierten Masterarbeit zur Verfügung.

Die Effektivität und Effizienz des HR kann steigen, wenn eine HR-Transformation geschieht und die Aufgaben respektive Kompetenzen angepasst werden. Die HR-Administration kann mit der Einführung von unterstützenden IT-Systemen entlastet werden. Die baldige Anwendung in der Bundesverwaltung von ESS-MSS geht in die richtige Richtung. Dann müssen die HR-Fachleute einen strategischeren und wertschöpfenden Beitrag leisten. Die HR-Fachleute, vor allem mit leitender Rolle, aber zunehmend auch diejenigen mit fachlicher Rolle, müssten die Möglichkeit erhalten ihr Potential und strategische Fähigkeiten zu zeigen. Ihr Einbezug in strategischen Fragen, und ihr Miteinbezug in Projekte sind mögliche Wege. Im Allgemein muss sich die Wahrnehmung gegenüber dem HR in der Bundesverwaltung generell verändern. Es stehen nur knappe Ressourcen zur Verfügung, auch weil „das HR oft als Kostenfaktor und nicht als wertschöpfende Einheit wahrgenommen [wird]“ (Interview 1).
Das setzt die Beherrschung von spezifischen stufengerechten Kompetenzen voraus. Sie sind im Raster im Kapitel 4.1.2 (vgl. S. 71) aufgelistet. Das sind die Kompetenzen, welche die HR-Fachleute, klassifiziert nach den assistierenden, fachlichen, und leitenden Rollen, besitzen müssen, um erfolgreich zu sein, das heisst eine optimale Arbeit, im Sinne der Effektivität und Effizienz, leisten zu können. Neben den Erwartungen der EPA-HR-Fachexperten beinhaltet die Liste auch die Sichtweise der HR-Fachexperten der bundesnahen Betriebe. Um die personalpolitischen Herausforderungen zu bewältigen, braucht die Organisation gezielte Lösungen und Massnahmen, die entwickelt werden können, wenn das HR eine starke strategische Fähigkeit besitzt, wenn sie proaktiv Lösungen in das Umfeld suchen, und sie das Kerngeschäft ihrer Organisation kennen. Die Veränderungen müssen vom HR begleitet werden, das beratend tätig ist.

Die Liste der Schlüsselkompetenzen kann als ein Soll-Profil bezeichnet werden: Je nach HR-Stelle sind gewisse Kompetenzen wichtiger als andere. Darum sagte ein Interviewpartner, dass es „schwierig sein [wird,] alle die Kompetenzen zu besitzen. Das ist das ‚Soll'. Wenn wir eine HR-Rolle ausschreiben, müssen wir uns auf vier-fünf Kompetenzen beschränken" (Interview 4).

5.2 Empfehlungen bezüglich des HR-Aus- und Weiterbildungsangebotes

Die Interviewpartner des EPA teilten ihre persönliche Ansicht bezüglich des aktuellen bundesweiten Aus- und Weiterbildungsangebotes für HR-Fachleute der Bundesverwaltung. Die untenstehenden Punkte sind Denkanstösse für eine Neugestaltung.

Das Angebot müsste zielgruppenspezifischer, aktueller und fokussierter auf die bundesspezifischen Themen neu ausgerichtet werden.

- Die Zielgruppe des HR-Aus- und Weiterbildungsangebotes sollte der Klassifizierung der vorliegenden Masterarbeit folgen: Eine Unterteilung in HR-Fachleute mit assistierender, fachlicher und leitender Rolle. Damit kann das Angebot stärker auf die jeweiligen Bedürfnisse orientiert und fokussiert sein. Weiter könnten aufgrund dieses Kriteriums homogenere Klassen gebildet werden.

- Das Angebot müsste „State of the Art" sein (bspw. sollen auf veraltete Angebote wie „Arbeitszeugnisse verfassen" verzichtet werden, wenn heutzutage die Arbeitszeugnisse fast fertig von einem IT-System abgerufen werden können). Damit das AZB die notwendigen Kurse anbietet und die relevanten Themen verstärkt in die HR-Kursen integriert, macht es Sinn den Schulungsbedarf bei der Zielgruppe und ihre Kunden abzuholen, was zum Teil schon geschieht (EPA, 2014b; 2014c).

- Weiter müssten die Kurse die Bundesspezifikas beinhalten. Diejenigen Inhalte, welche die Teilnehmer auch extern lernen können, müssten nicht zwingend Teil des Programms sein. Obschon sich die vorliegende Arbeit nicht auf die Fachkompetenzen fokussiert hat, konnten von den Interviews mit den HR-Fachexperten folgende bundesspezifische Fachthemen entnommen werden, die nach ihrer Meinung zu verstärken sind:

- Finanzen (in Aufbereitung auf der Einführung von NFB)
- Bundesspezifisches Wissen, wie die ethischen Themen (Diversity Management, Mehrsprachigkeit, usw.)

Bezüglich der Kompetenzen setzen die HR-Fachexperten den Schwerpunkt in der Aus- und Weiterbildung auf die *Methodenkompetenzen* (damit sie fähig sind in Projekten mitzuarbeiten), *Gestaltung des Wandels*, *Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln*, *Kommunikationsfähigkeit*, *vernetztes Denken*, *Proaktivität* und *Inspiration*. Spezifisch für einen strategischen Beitrag sind das *strategische Denken und Handeln* und die *Beratungsfähigkeiten* für die HR-Fachleute zu verstärken. Was betrifft die Bundesverwaltung ist *Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld*.

Es gibt Kompetenzen, wie beispielsweise die *Proaktivität* und *Inspiration*, die nicht so einfach geschult bzw. vermittelt werden können. Es sind Kompetenzen, die die HR-Fachleute in einer Situation von „learning by doing“ entwickeln können, die sie mit Erfahrung sammeln können. Das Programm des AZB bedient daher diese Arten von Kompetenzen nur bedingt. Eine mögliche Lösung wäre es, der Tendenz zu „On the job learning“ zu folgen, das heisst Lernen am Arbeitsplatz, das bei den bundesnahen Betrieben verankert ist. Das Coaching, wie zum Beispiel ein Tandem-Austausch Senior - Junior, hilft dem Wissenstransfer. Der Praxisbezug wäre dadurch garantiert.

6. Zusammenfassung

Die aktuellen und zukünftigen personalpolitischen Herausforderungen, mit welchen die Bundesverwaltung konfrontiert ist, lagen dieser praxisorientierten Masterarbeit zugrunden. Die Stossrichtung der Personalstrategie 2011 – 2015 „Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten“ verfolgt das Ziel, dass die Bundesverwaltung „die Kompetenzen und die vielseitige Einsetzbarkeit von Kader und Mitarbeitenden“ stärkt. Das Ziel des EPA für die HR-Fachleute geht in die gleiche Richtung. Es will die Kompetenz der HR-Fachleute in ihrer Rolle als Führungsunterstützung und Beratende der Linienverantwortlichen stärken. Aus dieser Ausgangslage wurde die Fragestellung dieser Masterarbeit entwickelt: *Welche Schlüsselkompetenzen müssen HR-Fachleute besitzen, um ihre Rollen optimal wahrnehmen zu können?* Durch die Beantwortung dieser Frage leistet die Masterarbeit einen Beitrag zur Erreichung der EPA-Zielsetzung.

Bezüglich der Struktur teilt sich die Masterarbeit in vier Bereiche. Zu Beginn steht der theoretisch-konzeptionelle Teil. Er beinhaltet das integrierte HR-Geschäftsmodell von Oertig, ein Modell über die Steigerung der HR-Effektivität und –Effizienz und die wissenschaftliche Erkenntnisse über die Kompetenzen für erfolgreiche HR-Fachleute. Diese drei Elemente sind untereinander verbunden. Das Geschäftsmodell stellt die Organisation des HR mit der Konzeption eines modernen Personalmanagements dar, wo die HR-Administration in einem Dienstleistungszentrum konzentriert ist. Zudem wird die Rolle des Business Partner eingeführt. Eine Rolle, welche ein Verständnis der HR-Tätigkeiten beinhaltet, welches auch einen strategischen und beratenden Aspekt aufweist. Eine HR-Transformation Richtung mehr strategischer und wertschöpfender Arbeit und die Entlastung der HR-Administration steigert die Effektivität und Effizienz der HR-Arbeit. Um diesen Wandel erfolgreich zu unternehmen, benötigen die HR-Fachleute bestimmte Kompetenzen. Die Fallstudie im zweiten Teil der Arbeit, befasst sich mit den Ergebnissen der Interviews mit vier HR-Fachexperten des EPA und mit drei HR-Fachexperten aus bundesnahen Betrieben. Die gestellten Fragen beinhalten drei thematische Schwerpunkte: Die Arbeitstätigkeitänderungen und ihre Treiber, die rollenspezifischen Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell der Bundesverwaltung sowie das Aus- und Weiterbildungsangebot. Die Ergebnisse legen den Fokus auf den strategischen Beitrag, der in der Theorie stark gefordert wird.

Die Mehrheit der Kompetenzen, welche sich die HR-Fachexperten von den HR-Fachleuten erwarten, ist strategisch-affiner Natur. Beispiele davon sind *Beratungsfähigkeit*, *organisationale Kompetenz*, *Proaktivität*, *Kreativität und Innovation*, *Visionen formulieren*, usw. Der dritte Teil beinhaltet die Diskussion der Analyseergebnisse. Es folgen der Vergleich zwischen den Schlüsselkompetenzen aus der wissenschaftlichen Literatur und den Schlüsselkompetenzen aus der Fallstudie, welche zeigen, dass grosse Ähnlichkeiten bestehen. Die Praxisorientierung der Arbeit wird mit zwei Gestaltungsempfehlungen unterstrichen. Die erste bezüglich der Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche HR-Fachleute, die rollenspezifisch dargelegt wurden, und die zweite Empfehlung liefert Inputs für die Neugestaltung des Fachausbildungsangebotes für HR-Fachleute, welche zielgruppenspezifischer, aktueller und fokussierter auf die bundesspezifischen Themen neu-ausgerichtet werden sollte. Viele von diesen Themen sind nicht einfach zu schulen. Deswegen ist beispielsweise der Ansatz „Lernen am Arbeitsplatz“ mit einem „Senior – Junior Coaching-System“ eine zu überlegende Alternative.

7. Literaturverzeichnis

AZB (Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung) (Hrsg.) (2013). *Programm 2014*. Bern: AZB.

BPG. *Bundespersonalgesetz vom 24. März 2000 (Stand am 1. Juli 2013)*, 172.220.1.

BPV. *Bundespersonalverordnung vom 3. Juli 2001 (Stand am 1. Juli 2013)*, 172.220.111.3.

BK (Schweizerische Bundeskanzlei) (Hrsg.) (2014a). *Der Bund kurz erklärt*. Bern: BK.

BK (2014b). *Die Bundesverwaltung*. URL: http://www.admin.ch/org/bv/, 31.10.2014.

BV PLUS (Bundesverwaltung Personal-, Lohn- und Stellenbewirtschaftungssystem) (2014). (Bundesverwaltungsinterner Zugriff).

Christen Jakob, Mariana; Seyr, Sarah & Wehner, Theo (2009). Corporate Volunteering: Eine Chance für HR-Verantwortliche? In Guy Ochsenbei; Ulrich Pekruhl & Carmen Lack (Hrsg.), *Human Resource Management Jahrbuch 2009* (S. 299-318). Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2014). *CIPD Profession map*. URL: http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/profession-map/, 31.10.2014.

Duden (2014). *Optimal*. URL: http://www.duden.de/suchen/dudenonline/optimal, 31.10.2014.

E-Gate (2014). *Aus- und Weiterbildung*. URL: https://www.egate.admin.ch/irj/portal?QuickLink=LSO, 31.10.2014 (Bundesverwaltungsinterner Zugriff).

EFD (Eidgenössisches Finanzdepartement) (Hrsg.) (2009). *Strategische Ziele 2010 bis 2015 des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung (AZB).* Bern: EFD.

EFD (2014). *Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)*. URL: http://www.efd.admin.ch/themen/management_und_personal/02382/index.html?lang=de, 31.10.2014.

EPA (Eidgenössisches Personalamt) (Hrsg.) (2005). *Personalprozesse in der BV*. Bern: EPA. (Internes Dokument).

EPA (Hrsg.) (2008). *Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung der HR-Fachleute der Bundesverwaltung*. *Grobkonzept*. Bern: EPA. (Internes Dokument).

EPA (Hrsg.) (2010). *Personalstrategie Bundesverwaltung 2011 – 2015*. Bern: EPA.

EPA (Hrsg.) (2011a). *Führen im Personalprozess. Personalmanagement*. Bern: EPA. (Internes Dokument).

EPA (Hrsg.) (2011b). *Referenzfunktionen der Bundesverwaltung*. Bern: EPA.

EPA (Hrsg.) (2013a). *Funktionsbeschreibungen Human Resources (HR)*. Bern: EPA.

EPA (Hrsg.) (2013b). *Übersicht Kompetenzmodell der Bundesverwaltung. Kompetenzkarten der Bundesverwaltung. Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung*. Bern: EPA.

EPA (2014a). *Das EPA*. URL: http://www.epa.admin.ch/org/index.html?lang=de, 31.10.2014.

EPA (Hrsg.) (2014b). *Konzept HR-Fachleute*. Bern: EPA. (Internes Dokument).

EPA (Hrsg.) (2014c). *Neu in der BVerw*. Bern: EPA. (Internes Dokument).

EPA (2014d). *Organisationsstruktur Eidgenössisches Personalamt.* URL: http://www.epa.admin.ch/org/organisation/00256/index.html?lang=de, 31.10.2014.

EPA (Hrsg.) (2014e). *Reporting Personalmanagement 2013. Bericht an die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommissionen der eidgenössischen Räte*. Bern: EPA.

Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Graf, Anita; et. al. (2007). *Fachlaufbahn HR im HR Businessmodell mit Shared Service*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Grimm, Pamela (2010). Social desirability bias. In Jagdish Sheth & Naresh Malhotra (Hrsg.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (2). Chichester: John Wiley & Sons

Lohmann, Till & Görtz, Elmar (2011). *Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell*. Frankfurt am Main und Hamburg: Pricewaterhouse-Coopers.

Mayring, Philippe (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In Günter Mey & Katja Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601-613). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Meyer, Peter; et al. (2013). *Berufsprüfung-Reform 2014/16 HR-Fachmann/-frau mit eidg. Fachausweis. Schlussbericht Berufsfeldanalyse*. Winterthur: Zentrum Human Capital Management ZHCM und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW.

Mindsquare GmbH (2013). *SAP ESS / MSS*. URL: http://mindsquare.de/angebot/technische-skills/sap-essmss/, 31.10.2014.

Oertig, Marcel (2007). HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz. In Marcel Oertig (Hrsg.), *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung* (2. Aufl., S. 17-45). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Oertig, Marcel (2009). HR-Transformation. Strategische Roadmap für die Neuausrichtung des HR-Managements. In Guy Ochsenbei; Ulrich Pekruhl & Carmen Lack (Hrsg.), *Human Resource Management Jahrbuch 2009* (S. 64-84). Olten: Fachhochschule Nordwest-schweiz.

Pekruhl, Ulrich; Spaar, Regula & Zölch, Martina (Hrsg.) (2014), *Human Resource Management Jahrbuch 2014*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Post (Die Schweizerische) (2014). *Personal*. URL: http://www.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-publikationen/post-dossiers/post-dossier-personal.htm, 31.10.2014.

Ramlall, Sunil J. (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, *11*(1), 27-38.

Ramsenthaler, Christina (2013). Was ist "Qualitative Analyse". In Harald Kolber & Christine Dunger (Hrsg.), *Der Patient am Lebensende. Eine Qualitative Inhaltsanalyse* (S. 23-42). Düsseldorf: Springer.

SBB (Schweizerische Bundesbahnen) & Swisscom (Hrsg.) (2013). *WorkAnywhere*. Bern: SBB & Swisscom.

SBB (2014). *Arbeitgeberin SBB*. URL: http://www.sbb.ch/sbb-konzern/jobs-karriere/arbeitgeberin-sbb.html, 31.10.2014.

Schoonover, Stephen C. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century*. Falmouth: Schoonover Associates Inc.

Schramm, Jennifer (2006). *HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals*. Duke Street: Society for Human Resource Management Research Quarterly.

Soderquist, Klas Eric; Papalexandris, Alexandros; Ioannou, George & Prastacos, Gregory (2010). From task-based to competency-based. A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, *39*(3), 325-346.

Swisscom AG (2014). *Unsere Welt - Arbeiten bei Swisscom.* URL: http://www.swisscom.ch/de/about/jobs/unsere-welt.html, 31.10.2014.

Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2000). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani & Younger, Jon (2007). Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, *34*(3), 1-12.

Ulrich, Dave; et al. (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, Dave; Younger Jon; Brockbank, Wayne & Ulrich, Mike (2011). The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In. *The RBL White Paper Series.* The RBL Group.

Ulrich, Dave; Younger, Jon; Brockbank, Wayne & Ulrich Michael D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, *52*(3), 457-471.

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Younger, Jon & Ulrich, Mike (2014). HR-Kompetenzen in neuen Geschäftsumfeldern. In Ulrich Pekruhl, Regula Spaar & Martina Zölch (Hrsg.), *Human Resource Management Jahrbuch 2014* (S. 11-44). Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

UVEK (Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation) (2014). *Bundesnahe Betriebe*. URL: http://www.uvek.admin.ch/the-men/00681/?lang=de, 31.10.2014.

8. Danksagung

An dieser Stelle möchte ich alle die Personen danken, die durch ihre Unterstützung zur Fassung dieser praxisorientierten Masterarbeit beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Adrian Ritz für die Zustellung von wertwollen fachlichen Empfehlungen in der Anfangsphase der Arbeit. Ich bin über die Unterstützung froh, als anfangs die Kombination von Masterarbeit und Praktikum komplizierter waren und dass er mir dann später mit der Abgabefrist entgegenkommen ist. Ebenso danke ich Frau Muriel Bärtschi für die Bereitschaft mich zu helfen, wenn ich Zweifel hatte, und für die Pflege der Kontakt mit Prof. Dr. Ritz.

Ein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Dave Ulrich. Auf einer E-Mail-Anfrage von mir, hat eine prompte Rückmeldung mit beiliegenden zwei hilfreichen Artikel von ihm gefolgt. Das habe ich sehr geschätzt.

Auch möchte ich mich beim EPA dafür bedanken, dass sie mir die Möglichkeit gegeben haben, diese Arbeit schreiben zu dürfen. Ich durfte einige interne Dokumente verwenden und mir wurde die Durchführung der Interviews bewilligt. Den vier Interview-Partnern des EPA danke ich für die aufschlussreichen Interviews. Ebenso gilt dies für die drei externen Interviewpartner von der SBB, der Post und der Swisscom.

Weiter danke ich die Personen, die sich Zeit genommen haben die Arbeit sprachlich zu korrigieren und die zum Teil auch konstruktive Kritik gebracht haben.

Zum Schluss bedanke ich mich bei meinen Eltern, die aus der Ferne nahe waren.

9. Anhang

A. Aus- und Weiterbildungsangebot für HR-Fachleute der Bundesverwaltung (AZB-Programm 2014)

(Eigene Darstellung nach AZB, 2013, S. 33-35, 63-64; E-Gate, 2014)

Kurs	Themen / Inhalte	Kompetenzen
Neu im HR der Bundesverwaltung. Die Besonderheiten des HRM in der Bundesverwaltung HR-Management, Basiskurs, auch auf Französisch Zielgruppe: Neu eingestellte Personalleitende, HR-Fachleute und HR-Assistentinnen und –Assistenten	• Personalgewinnung und –marketing • Personalrecht von der Anstellung bis zum Austritt • Personalhonorierung • Personalführung • Personalvorsorge • Personalpolitik und –strategie • Personalbedarfsplanung und –controlling • Personal- und Organisationsentwicklung • Personaldatenmanagement und –administration	• Fachkompetenzen • Methodenkompetenzen • Kommunikationsfähigkeit
Personalrekrutierung und –selektion. Rollen, Prozesse und Instrumente HR-Management, Vertiefungskurs, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Fachleute	• Personalmarketingstrategien für den öffentlichen Sektor • Neue (elektronische) Kommunikationsformen im Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern • Die Bedeutung der sozialen Netzwerke im Rekrutierungsprozess • Effiziente und effektive Rekrutierungsprozesse • Klärung der Rollen zwischen HR und Linie • Vorbereitung und Durchführung guter Interviews • Instrumente der Personalselektion	• Fachkompetenzen • Kommunikationsfähigkeit • Dienstleistungsorientierung • Vernetztes Denken
Lohnsystem und Funktionsbewertung. Personalhonorierung in der Praxis HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: HR-Fachleute mit Praxiserfahrung	• Funktionsbewertungen • Übungen zu lohnrelevanten Elementen, wie z.B. Zulagen oder Lohnentwicklung und Leistungsprämien	• Fachkompetenzen

Personalrecht Bundesverwaltung. Gesetzliche Regelungen, Verfahren und Beschwerdewege HR-Management, Vertiefungskurs, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Fachleute	• Arbeitsverhältnisse in der Bundesverwaltung, vom Eintritt bis zum Austritt • Verfahren und Beschwerdewege • Änderungen im Bundespersonalrecht und aktuelle Rechtsprechung	• Fachkompetenzen • Dienstleistungsorientierung
Datenschutz im HR. Der richtige Umgang mit Personaldaten HR-Management, Vertiefungskurs, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Fachleute	• Datenschutzrechtliche Grundlagen im Personalwesen • Bewerbungsdossier • Personaldossier	• Eigenverantwortung • Loyalität • Ziel- und Ergebnisorientierung
Ressourcensteuerung im HR. Qualitative und quantitative Daten interpretieren und Massnahmen ableiten HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: HR-Fachleute, Finanzfachleute	• Überblick Personalcontrolling Bund (Auswertungsinstrumente, unterschiedliche Zielgruppen und Reportingbedürfnisse) • Informationen zu NFB und HRA • Abläufe betreffend Budgetierung und Rechnungslegung • Interpretation von Reportingergebnissen • Diskussion von aktuellen Themen	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken • Ziel- und Ergebnisorientierung
Neue HR-Instrumente. Grundanforderungen für Kader und Kompetenzmodell gezielt einsetzen HR-Management, Vertiefungskurs, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Fachleute	• Aufbau des Kompetenzmodells und der Grundanforderungen für Kader • Einsatzmöglichkeit von Kompetenzmodell und Grundanforderungen für Kader • Beratung von Führungskräften und Mitarbeitenden	• Methodenkompetenzen • Ziel- und Ergebnisorientierung
Betriebliches Case Management. Mitarbeitende sind erkrankt oder verunfallt – was tun HR-Management, Vertiefungskurs, auch auf Französisch	• Prozess Betriebliches Case Management Bund • Akteure und Akteurinnen des Betrieblichen Case Managements, Rollen und Verantwortlichkeiten • Personalrechtliche Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Case Management Bund	• Fachkompetenzen

Zielgruppe: HR-Fachleute	• Beschreibung der häufigsten Symptome und Krankheitsbilder (Stress, Burnout, Depression, Sucht etc.) und deren medizinischen Perspektiven • Besprechung konkreter Fallbeispiele • Klärungs- und Konfrontationsgespräche üben	
Generationenmanagement BVerw. Die Antwort der Bundesverwaltung auf den demografischen Wandel HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: HR-Fachleute	• Megatrends und Generationenüberblick • Demografie in der Bundesverwaltung- Fakten und Argumente für da Generationenmanagement • Einfluss auf die Personalarbeit • Berufs-Lebensphasenmodell und Handlungsfelder in der Bundesverwaltung • Implementierung des Generationenmanagements bzw. der lebensphasenorientierten Personalarbeit • Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der betrieblichen Praxis • Best Practices anderer Arbeitgeber	• Fachkompetenzen • Umgang mit Vielfalt
Wissensmanagement in der BVerw. Austausch fördern, Wissen nutzen HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: Mittleres und höheres Kader, HR-Fachleute	• Definition von Wissensmanagement • Elemente, Prozesse und Instrumente der Wissenskultur • Strategische Einbettung des Wissensmanagements in der Bundesverwaltung • Nutzen, Chancen, Risiken sowie Möglichkeiten und Grenzen bei der Implementierung und Umsetzung des Wissensmanagements • Instrumente und Methoden des Wissensmanagements in der Bundesverwaltung • Beispiele aus der Praxis	• Vernetztes Denken • Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln • Analytisches und konzeptionelles Denken • Führung von Mitarbeitenden • Gestaltung des Wandels
Wissenstransfer in der Praxis. Wissen von Schlüsselpersonen in der Organisation erhalten HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: Mittleres und höheres Kader, HR-Fachleute	• Ausgangslage im Alltag: Expert / Manager / Team on move • Nutzen für die Führungskraft und für die Organisation • Kontinuierliche Kompetenz-Entwicklung im Team, in der Organisationseinheit • Ergebnisse und Best/Worst Practices • Umsetzung im Alltag, Anwendbarkeit im eigenen Umfeld • Möglichkeiten, wir ein massgeschneiderter Wissenstransfer im beruflichen Alltag realisiert werden kann • Erstellung und Auswertung von eigenen Wissenslandkarten	• Vernetztes Denken • Unternehmerisches Denken • Managementkompetenz

Arbeitszeugnisse verfassen. Zeugnisse beurteilen und korrekt erstellen HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: HR-Fachpersonen, Kader	• Gesetzliche Grundlagen und Erfordernisse • Interpretation von Arbeitszeugnissen • Erstellen von anspruchsvollen Zeugnisformulierungen	• Fachkompetenzen • Analytisches und konzeptionelles Denken • Lern- und Veränderungsfähigkeit
AHV und berufliche Vorsorge für HR. Einfluss von Arbeits- und Lebenssituationen auf die 1. und 2. Säule HR-Management, Vertiefungskurs Zielgruppe: Erfahrene HR-Fachleute	• Vorsorgepolitik des Bundes • Alltagstaugliche Informationsquellen über die 1. und 2. Säule • Sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Austritt, temporäres Ausscheiden, Pensionierung etc.)	• Fachkompetenzen • Dienstleistungsorientierung • Vernetztes Denken
Einführung in BV PLUS. Die wichtigsten Grundlagen für die Arbeit mit BV PLUS HR-Administration BV PLUS Zielgruppe: HR-Fachleute	• Umfang von BV PLUS • SAP- und Mandantenlogik, Fachbegriffe, SAP-Oberfläche • Überblick Module BV PLUS mit Schwerpunkt Personaladministration und Organisationsmanagement • Vernetzungspunkte innerhalb BV PLUS – Integrationsaspekt • Überblick E-Gate mit Schwergewicht auf Website BV PLUS	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken
Personaladministration in BV PLUS. Die häufigsten Mutationen von Personendaten HR-Administration BV PLUS Zielgruppe: HR-Fachleute	• Eintritt und Austritt • Veränderung der Familienverhältnisse und des Lohnes • Änderung des Beschäftigungsgrades und der Adresse • Funktionswechsel innerhalb des Amtes/Departements/Bundesverwaltung • Wechsel der Entlohnungsart (z. B. Stundenlohn – Monatslohn) • Wiedereintritt von ehemaligen Mitarbeitenden • Schnittstelle zur Pensionskasse • Rückrechnungen und Lohnabrechnungen	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken
Organisationsmanagement in BV PLUS. Effizienter Umgang mit organisatorischen Daten HR-Administration BV PLUS	• Bedeutung des OMs im gesamten Umfeld von BV PLUS (Integration) • Kopieren von Organisationseinheiten und Planstellen • Zusammenlegen von Organisationseinheiten und Planstellen (Reorganisation) • Verknüpfen von Organisationseinheiten mit Kostenstellen	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken

Zielgruppe: HR-Fachleute, die im OM-Modul Mutationen durchführen	• Vorgehen bei Übersetzungen für den elektronischen Staatskalender (eSK) • Häufig benötigte Auswertungen durchführen	
Auswertungen in BV PLUS. HR-spezifische Kennzahlen aufbereiten HR-Administration BV PLUS Zielgruppe: HR-Fachleute, die HR-Kennzahlen auswerten wollen	• Übersicht Standardauswertungen • Auswertungen erstellen (z.B. Personalstammblatt, Personalverzeichnisse, Personalbestandveränderung, Geburtstagsliste, Entgeltbeleg) • Datentransfer ins MS Office • Überlegungen von einer Ad-hoc-Query-Auswertung • Die wichtigsten Felder für Ad-hoc-Queries • Erstellen und speichern einer Grundauswertung im Ad-hoc-Query • Verschiedene Aufgabenstellungen im Ad-hoc-Query	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken
Einführung in BW Berichte. Mit Business Warehouse HR-Auswertungen erstellen HR-Administration BV PLUS Zielgruppe: HR-Fachleute	• Erstellen von monatlichen Auswertungen zum Personalbestand wie Ein- und Austritte, Übertritte, Lohnarten, Überführungsdaten usw. • Diverse Gestaltungsmöglichkeiten wie navigieren, filtrieren und herunterbrechen der Auswertungen bis auf Stufe einzelne Person bzw. Franken und Rappen	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken
Auswertung von BW Berichten PT. Daten zur Personalzeitwirtschaft gezielt auswerten HR-Administration BV PLUS Zielgruppe: HR-Fachleute	• Erstellen von monatlichen Auswertungen zu PT-Themen wie Krankheit/Unfall, Zeitguthaben, Urlaube, Ferien usw. • Diverse Gestaltungsmöglichkeiten wie navigieren, filtrieren und herunterbrechen der Auswertungen bis auf Stufe einzelne Person	• Fachkompetenzen • Vernetztes Denken
Einzelcoaching für HR-Verantwortliche. Feedback statt Alleingang Coaching und Beratung, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Verantwortliche	• -	• -
Intervision. Effiziente Unterstützung durch kollegiale Beratung	• -	• -

Coaching und Beratung, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Verantwortliche		
Tagung der Personalchefinnen/-chefs. Personalpolitik im Dialog Information und Netzwerke, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Verantwortliche	• -	• -
HRM-Vorabend-Foren. Plattform für Vernetzung und Meinungsbildung Information und Netzwerke, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Fachleute	• -	• -
Veranstaltung Diversity. Die Chancen der Vielfalt nutzen Information und Netzwerke, auch auf Französisch Zielgruppe: HR-Fachleute, Kader	• -	• -

B. Kompetenzen aus der Studie von Meyer el al. (2013)

(Meyer et al., 2013)

Wissen und Fähigkeiten strategisches Business Partner (Meyer et al., 2013, S. 13)

- „Kenntnisse was ist/weshalb braucht es/Informationsgrundlage für Strategie
- Strategische Überlegungen auf verschiedenen Hierarchiestufen
- Projektmanagement
- Theoretische HR-Modelle kennen und umsetzen
- Überblick über Rollen und Aufgaben im HR
- BWL-Kenntnisse (inkl. Bilanz- und Erfolgsrechnung)
- Businesskenntnis (Erfahrung)
- Vernetztes, unternehmerisches Denken
- Konzeptionelles Denken und Arbeiten
- Analytisches Arbeiten
- Business Case darstellen können
- Wissen über Trends
- ‘Blick über Tellerrand’
- Kreativitätstechniken, Moderationstechniken
- Rechtliche Aspekte kennen”

Wissen und Fähigkeiten operativer Business Partner (Meyer et al., 2013, S. 17)

- “Businesskenntnisse
- Fachwissen in aller HR-Bereichen
- UN [Unternehme]-Strategie kennen, interpretieren, analysieren
- Beratungsprozess führen können
- Konflikt- und Problemlösung
- Kommunikationsmanagement, Empathie, Gesprächsführung, Grundwissen Coaching, etc.
- Instrumente kennen (von Change Management bis Gesundheitsmanagement)
- Persönlichkeit wichtig”

Wissen und Fähigkeiten HR-Service-Spezialist (Meyer et al., 2013, S. 16)

- “Vertiefte Kenntnisse operativer Daten/Abläufe
- Hinterfragen der Resultate, Verständnis für operative Datenverarbeitung
- Payroll abwickeln, FiBu [Finanzbuchhaltung] kennen
- Führen von Datenbanken
- Aktuelle EDV [elektronische Datenverarbeitung] /HR-Tools kennen
- Basiswissen über Zusammenhänge in HR und zu rechtlichen Themen
- Sprachlich gut ausdrücken können
- Zeugnisaufbau, -formulierung
- Datenschutzaspekte kennen
- Prozessmanagement
- Proaktive Handlungsweise
- Zusammenarbeit mit Behörden”

C. Merkblatt Kompetenzmodell der Bundesverwaltung

(EPA, 2013b)

Führungskompetenzen[26]

Führungskompetenzen bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Personen und Geschäfte erfolgreich zu führen. Einzelne Führungskompetenzen werden auch in Funktionen ohne Führungsaufgabe benötigt.

Selbstkompetenzen[27]

Selbstkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, die eigenen Ressourcen zu steuern und das eigene Denken und Handeln selbstverantwortlich zu entwickeln.

Sozialkompetenzen[28]

Sozialkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, die Beziehungen zu anderen Menschen erfolgreich zu gestalten.

Fachkompetenzen

Fachkompetenzen unterscheiden sich je nach Fach-/Einsatzgebiet. Sie beinhalten das fachliche Grund- und Spezialwissen sowie das Wissen über Organisationen, Strukturen, Prozesse und Instrumente (einschliesslich der Informatikmittel) im eigenen Fachbereich.

Methodenkompetenzen

Methodenkompetenzen zeigen sich darin, in welchem Masse und mit welchem Ergebnis eine Person methodische Vorgehensweise anwendet. Namentlich gehören dazu Arbeitsmethoden, wissenschaftliche Methoden, Vernetzungstechniken und Kompetenzen im Projektmanagement.

---

[26] Leadership, Führung von Mitarbeitenden, Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld, Strategisches Denken und Handeln, Gestaltung des Wandels, Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln.

[27] Eigenverantwortung, Loyalität, Ziel- und Ergebnisorientierung, Belastbarkeit, Selbstreflexion, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Analytisches und konzeptionelles Denken, Vernetztes Denken.

[28] Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Dienstleistungsorientierung, Umgang mit Vielfalt.

Sprachkompetenzen

Sprachkompetenzen zeigen sich in der Art und Weise, wie sich eine Person mündlich und schriftlich in der Muttersprache, in Amtssprachen und in Fremdsprachen auszudrücken vermag. Namentlich gehören dazu redaktionelle Fähigkeiten in mindestens einer Amtssprache sowie das Hör- und Leseverständnis in Amts- und Fremdsprachen.

Leadership

Leadership bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, andere für die Erreichung von Zielvorstellungen zu gewinnen. Voraussetzung dazu sind die hohen Ansprüche, welche die Person an sich selber stellt, das Bewusstsein der eigenen Vorbildwirkung wie auch der eigenen Grenzen, die Förderung des Vertrauens und die Wertschätzung des Beitrags anderer zum Erfolg.

Dimensionen: Vision, Glaubwürdigkeit, Förderung des Vertrauens, Wertschätzung, …

Führung von Mitarbeitenden

Führung von Mitarbeitenden bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, andere Personen mit den geforderten Kompetenzen zu gewinnen, sie gezielt einzusetzen, ihre Entwicklung zu fordern und zu fördern, mit ihnen leistungsfähige Teams zu bilden und diese mit Wissens- und Erfahrungsaustausch weiterzuentwickeln.

Dimensionen: Führungsverständnis, Gewinnung und Einsatz von Mitarbeitenden, Förderung der Mitarbeitenden, Wissensmanagement, …

Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld

Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, die Komplexität des politischen Umfelds zu analysieren, Handlungschancen zu erkennen und die Dynamik der politischen Prozesse bei der Erreichung der Ziele im eigenen Verantwortungsbereich zu berücksichtigen und zu nutzen.

Dimensionen: Politikverständnis, Handlungsfähigkeit im politischen Prozess, Konsens- und Kompromissfindung, Ausrichtung auf Anspruchsgruppen, Auftreten in der Öffentlichkeit, …

Strategisches Denken und Handeln

Strategisches Denken und Handeln bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, aus dem Auftrag und übergeordneten Strategien sowie der Abschätzung des Umfelds langfristige Stossrichtungen abzuleiten, diese auf adäquate Weise zu kommunizieren und in überblickbare Ziele zu übersetzen sowie Struktur und Kultur entsprechend weiterzuentwickeln.

Dimensionen: Wirkungsanalyse, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Strategisches Controlling, …

Gestaltung des Wandels

Gestaltung des Wandels bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich einzuleiten, den Veränderungsprozess zu steuern und die Ergebnisse nachhaltig zu verankern.

Dimensionen: Begründung des Veränderungsbedarfs, Changekonzept, Konsistenz und Flexibilität im Handeln, Kommunikation mit den Anspruchsgruppen, …

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Handlungsspielräume zu erkennen, unternehmerische Initiativen im Sinn der übergeordneten Strategien zu ergreifen sowie den Ressourceneinsatz zu steuern und Prozesse zu optimieren, um die Effizienz, Effektivität und langfristige Positionierung der Organisation zu gewährleisten.

Dimensionen: Zieldefinition, Ressourcensteuerung, Ablauf- und Prozessoptimierung, Kosten-Nutzen-Verhältnis, …

Eigenverantwortung

Eigenverantwortung ist die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich eigenständig und unabhängig von Personen und Situationen ein Urteil zu bilden, zu entscheiden, entsprechend zu handeln und dabei konsequent die Verantwortung für die Folgen ihrer Taten zu tragen.

Dimensionen: Handlungssicherheit, Souveränität, Initiative, Unabhängigkeit, …

Loyalität

Loyalität bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich bei ihren beruflichen Handlungen verlässlich und konsequent an den in Verfassung und Gesetzen ausgedrückten, aber auch an allgemein gültigen Werten und Prinzipien zu orientieren.

Dimensionen: Loyalität zu Werten und Prinzipien der Bundesverwaltung, Akzeptanz von Regeln, Konsistenz von Werten und Verhalten, Verlässlichkeit, …

Ziel- und Ergebnisorientierung

Ziel- und Ergebnisorientierung bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Ziele zu definieren, das eigene Handeln auf deren Erreichung auszurichten, im eigenen Kompetenzbereich dazugehörige Entscheidungen mit Umsicht und Weitsicht zu fällen, die Umsetzung systematisch zu planen und zu überprüfen und dabei auf eine gute Bilanz von Aufwand und Ertrag zu achten.

Dimensionen: Zieldefinition, Entscheidung, Planung, Umsetzungseffizienz, …

Belastbarkeit

Belastbarkeit bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, auch in Zeiten erhöhter physischer, sozialer oder psychischer Beanspruchung arbeits- und leistungsfähig zu bleiben und dank Bewältigungsstrategien und eigener Ressourcen nachhaltige psychische und/oder physische Beeinträchtigungen zu vermeiden.

Dimensionen: Umgang mit vorübergehend hoher Arbeitslast, Umgang mit Zeitdruck, emotionale Stabilität, Bewältigungsstrategien, …

Selbstreflexion

Selbstreflexion bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, die eigenen Rollen zu erkennen, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden, Aussen-perspektiven zu berücksichtigen und das eigene Rollenverhalten zu hinterfragen.

Dimensionen: Bewusstsein von Rolle und Person, differenziertes Selbstbild, Einholen und Verarbeiten von Aussenperspektiven, …

Lern- und Veränderungsfähigkeit

Lern- und Veränderungsfähigkeit ist das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, Flexibilität im Denken zu beweisen und veränderten Anforderungen mit einer Erweiterung der eigenen Qualifikationen oder innovativen Lösungen zu begegnen.

Dimensionen: Haltung gegenüber Veränderungen, Überwindung von Denkmustern, Kreativität und Innovation, Teilen und Tauschen von Wissen, …

Analytisches und konzeptionelles Denken

Analytisches Denken bezeichnet die Fähigkeit einer Person, komplexe Zusammenhänge zu erfassen, die einzelnen Elemente und ihr Zusammenspiel zu erkennen und in bearbeitbare Einzelfragen zu zerlegen. Konzeptionelles Denken bezeichnet die Fähigkeit einer Person, eigenständige Vorstellungen von Zusammenhängen in einer nachvollziehbaren Struktur zu entwickeln.

Dimensionen: Komplexitätsreduktion, konzeptionelle Eigenständigkeit, Aufbaulogik, Argumentation, …

Vernetztes Denken

Vernetztes Denken ist die Fähigkeit einer Person, Situationen und Sachverhalte in ihrer Komplexität und Vernetztheit zu erkennen, entsprechende Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erschliessen und daraus eine übergeordnete Sicht der Dinge abzuleiten.

Dimensionen: Systemdenken, Denken in Szenarien, Perspektivenwechsel, Interdisziplinarität.

Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit bezeichnet das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, mit einer oder mehreren Personen mündlich oder schriftlich in Kontakt zu treten, einen Dialog zu pflegen, eigene Standpunkte und Sachverhalte klar, glaubwürdig und wirksam zu übermitteln und dabei die Ausdrucksweise sowie das verbale und nonverbale Verhalten der Situation, dem Kontext und den beteiligten Personen anzupassen.

Dimensionen: Direktheit/Offenheit, Kommunikationsebenen, Verständlichkeit, Aktives Zuhören, …

Kritik- und Konfliktfähigkeit

Kritik- und Konfliktfähigkeit bezeichnet das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, in Situationen, in denen widersprüchliche Ansichten und Interessen aufeinander treffen, unterschiedliche Strategien, Verhaltens- und Argumentationsmuster einzusetzen, Kritik respektvoll zu äussern und selber annehmen zu können sowie angemessene Mittel zur nachhaltigen Konfliktlösung einzusetzen.

Dimensionen: Kritik- und Konfliktstil, Fairness, Umgang mit Widerstand, Argumentationsgeschick, …

Teamfähigkeit

Teamfähigkeit bezeichnet das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, sich in Gruppen, die gemeinsam Aufgaben bewältigen oder Probleme lösen, einzufügen, mit Bedürfnissen und Emotionen angemessen umzugehen und einen konstruktiven Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten.

Dimensionen: Beitrag im Team, Teamverständnis, Integrationsvermögen, Rollenflexibilität.

Dienstleistungsorientierung

Dienstleistungsorientierung ist die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich in unterschiedliche Anspruchsgruppen hineinzuversetzen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu erkennen und bestmöglich zu bedienen, indem Handlungsspielräume im Rahmen der rechtlichen Vorgaben genutzt werden.

Dimensionen: Sensibilität für Kundenbedürfnisse, Dienstleistungsorientierung, kundenorientierte Innovation, Kundenpflege, …

Umgang mit Vielfalt

Umgang mit Vielfalt bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichsten Personengruppen zutreffend zu erkennen, im eigenen Verhalten zu berücksichtigen und aktiv einzugreifen, wenn Ungerechtigkeiten oder Ungleichbehandlungen die Erfolgsaussichten von deren Angehörigen einschränken.

Dimensionen: Chancengleichheit von Frauen und Männern, sprachliche und kulturelle Vielfalt, Integration von Menschen mit Behinderungen, interkulturelle Sensitivität, …

D. Gegenüberstellung Tabelle 4 (HR-Fachexperte EPA) und Tabelle 6 (HR-Fachexperte bundesnahe Betriebe)

Kompetenzen (Kompetenzmodell)	Assistierende Rolle	Fachliche Rolle	Leitende Rolle	Assistierende Rolle	Fachliche Rolle	Leitende Rolle
Führungskompetenzen						
Leadership	0	1	4	0	2	3
Führung von Mitarbeitenden	0	2	4	1	2	2
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	0	1	4	1	2	3
Strategisches Denken und Handeln	0	0	4	0	2	3
Gestaltung des Wandels	0	2	4	0	2	3
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	2	3	4	2	3	3
Selbstkompetenzen						
Eigenverantwortung	4	4	4	2	3	3
Loyalität	4	4	4	2	3	3
Ziel- und Ergebnisorientierung	3	4	4	1	3	3
Belastbarkeit	4	4	4	1	3	3
Selbstreflexion	3	4	4	2	3	3
Lern- und Veränderungsfähigkeit	3	4	4	1	2	3
Analytisches und konzeptionelles Denken	0	4	4	0	2	3
Vernetztes Denken	2	4	4	1	2	3
Sozialkompetenzen						
Kommunikationsfähigkeit	3	4	4	2	3	3
Kritik- und Konfliktfähigkeit	2	4	4	2	3	3
Teamfähigkeit	4	4	4	2	3	2
Dienstleistungsorientierung	4	4	4	2	2	2
Umgang mit Vielfalt	2	4	4	0	3	3

(Vgl. Tab. 4 und Tab. 6, S. 60, S. 63)

E. Interviewleitfaden für HR-Fachexpertinnen/-experten des EPA

Teil A (Richtzeit: 10-13 Minuten)

Begrüssung, Dank und Vorstellung (2-3 Minuten)

Der Interviewer begrüsst den/die Ansprechpartner/in, und bedankt sich bei ihm/ihr für die Verfügbarkeit. Es folgt eine kurze Vorstellungsrunde.

Einleitung: Thema, Zeitdauer, Verwendung der Daten, und Aufnahme (2-3 Minuten)

Das Thema der Masterarbeit, der inhaltliche Aspekt des Interviews und die wesentlichen Begriffe werden kurz vorgestellt. Weiter werden die Spielregeln des Interviews festgelegt: Zeitdauer (ungefähr 45 Minuten), Verwendung der Daten (sie werden anonymisiert und vertraulich behandelt), und nach Möglichkeit Aufnahme mittels Diktiergerät.

1. Fragen zur HR-Landschaft (6-7 Minuten)

Die Organisation des HR ist nicht Teil der Fragestellung, allerdings verschafft ein besseres Verständnis der HR-Landschaft und der Positionierung der drei Kategorien von HR-Fachleuten (mit assistierender, fachlicher, und leitender Rolle) in der Bundesverwaltung Klarheit. Die Erkenntnisse aus diesen zwei Fragen sollen genutzt werden um die Organisation des HR in der Bundesverwaltung in die Richtung von dem HR-Geschäftsmodell von Oertig (vgl. Kap. 2.2) aufzuzeigen. Fragen 1. c. und 1. d. sind Reservefragen, die man stellen kann, wenn man nicht so viele Informationen aus der ersten Fragen erhalten hat.

1. a. *Wie ist die HR-Landschaft der Bundesverwaltung organisiert?*

Der/die Interviewpartner/in wird gebeten ein Schema zu skizzieren. Evtl. wird als Hilfe das integrierte HR-Geschäftsmodell von Oertig (vgl. Kap. 2.1) gezeigt und kurz erklärt.

1. b. *In welchen Bereichen sind HR-Fachleute mit leitender, fachlicher und assistierender Rolle tätig?* (Im Bezug auf das frisch skizzierte Schema oder auf das Modell von Oertig)

1. c. *Was verstehen Sie unter dem Begriff „HR-Fachleute"?*

1. d. Wenn Frage 1. c. gestellt wird, anschliessend die folgende Frage stellen: *Wo positionieren Sie die HR-Fachleute in der HR-Landschaft der Bundesverwaltung?*

Teil B (Richtzeit: 25-30 Minuten)

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen (5-6 Minuten)

Gesucht sind hier die Arbeitstrends und Neuigkeiten, wie z.B. die IT-Unterstützungsinstrumente, die eine Wirkung auf die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute haben, und evtl. eine Herausforderung für die HR-Fachleute geworden sind. Man beginnt mit einer Frage über die Entwicklung der Arbeitstätigkeit, eine allgemeine Frage über die aktuelle Situation und zwei vorausschauende Fragen, damit der/die Interviewpartner/in über die Zukunft des HR in der Bundesverwaltung berichtet.

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in Ihrer Organisation während der letzten fünf Jahre verändert/entwickelt?*

Wenn ja: *Aus welchen Gründen? Ihrer Meinung nach, wie reagieren die HR-Fachleute auf diese Veränderungen?*

2. b. *Kommen wir auf die Gegenwart zu sprechen. Im Allgemeinen, zu welchem Prozentsatz sind die folgenden Themen in der aktuellen Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in der Bundesverwaltung vertreten?*

- *Strategie und Change-Beratung*
- *Beratung / Konzeption / Lösungen*
- *Administration*

2. c. *Erwarten Sie Veränderungen in der Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Aus welcher Gründen?*

2. d. *Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Projekte in Ihrer Organisation, die vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute haben werden?*

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleuten (10-12 Minuten)

Mit den Fragen über die Herausforderungen (3. a. und 3. b.) wird gesucht welche Themen, wie zum Beispiel gewisse Personalprozesse, heutzutage im Fokus sind, und wo man evtl. in der Aus- und Weiterbildung stärker werden muss. Bei den restlichen Fragen werden die Kompetenzen des Kompetenzmodells der Bundesverwaltung aufgelistet, die in Führungs-, Selbst- und Sozialkompetenzen unterteilt sind. Gesucht sind die Schlüsselkompetenzen, die die drei HR-Fachleute Kategorien heute benötigen müssen, um besonders erfolgreich zu sein und die aktuelle Herausforderungen optimal bewältigen zu können.

3. a. Wenn positive Antwort in 2. c.: *Stellen diese Veränderungen eine Herausforderung für die HR-Fachleute dar?* Wenn ja: *Weshalb/Welche?*

3. b. *Gibt es heutzutage andere Herausforderungen, mit denen HR-Fachleute konfrontiert sind? Können Sie konkrete Beispiele nennen?*

3. c. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Fachleute mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen.*
Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*
3. d. Wie 3. c. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).
3. e. Wie 3. c. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☐	☐
Führung von Mitarbeitenden	☐	☐	☐
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☐	☐	☐
Strategisches Denken und Handeln	☐	☐	☐
Gestaltung des Wandels	☐	☐	☐
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☐	☐	☐
Eigenverantwortung	☐	☐	☐
Loyalität	☐	☐	☐
Ziel- und Ergebnisorientierung	☐	☐	☐
Belastbarkeit	☐	☐	☐
Selbstreflexion	☐	☐	☐
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☐	☐	☐
Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☐	☐
Vernetztes Denken	☐	☐	☐

Kommunikationsfähigkeit	☐	☐	☐
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☐	☐	☐
Teamfähigkeit	☐	☐	☐
Dienstleistungsorientierung	☐	☐	☐
Umgang mit Vielfalt	☐	☐	☐
……..	☐	☐	☐
……..	☐	☐	☐
……..	☐	☐	☐

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung (10-12 Minuten)

Obwohl es das Ziel der Arbeit ist, Erkenntnisse zu erarbeiten, um die Schlüsselkompetenzen für HR-Fachleute zu definieren, und das Ziel des EPA zu erreichen und Inputs für die Grundlagen zu schaffen um die Neuausrichtung der bundesweiten HR-Fachausbildung zu bilden, wird man mit den Fragen 4. a., 4. b., und 4. c. einen Schritt überspringen. Fokus ist hier das aktuelle Aus- und Weiterbildungsangebot, und ob Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Die drei direkten Fragen zur Fachausbildung sind bewusst am Schluss des Interviews gestellt. Die von den Interviewpartner/innen wichtigste HR-Kompetenzen werden vermutlich wieder hier erwähnt, wie im Sinne von einer Zusammenfassung, deshalb hat man bewusst diese Frage am Ende des Interviews platziert.

4. a. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Fachleuten sein?* (Das AZB-Programm wird evtl. gezeigt)

4. b. *Gibt es besondere Kompetenzen, die in der Schulung verstärkt berücksichtig werden müssen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen?* Wenn ja: *Welche?*
Für welche der drei Zielgruppen gilt dies insbesondere?

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive der von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*

Teil C (Richtzeit: 3-4 Minuten)

Mit der folgenden Frage hat der Interviewer noch die Chance wichtige und interessante Informationen bezüglich des Themas zu ergattern. Der/die Interviewpartner/in ist frei zu sagen was sie/er meint, mit einer gewissen Spontaneität.

5. *Mit dem Interview habe ich die Themen meiner Masterarbeit abgedeckt. Gibt es etwas, das ich wissen sollte, aber nicht gefragt wurde?*

Teil D (Richtzeit: 2-3 Minuten)

Dank für das Interview und Schlussfolgerung

Der Interviewer schliesst das Interview ab und bedankt sich. Er fragt den Interviewpartner nach Rückmeldungen bezüglich des Interviews, so dass er sich für das nächste Interview verbessern kann.

F. Interviewleitfaden für HR-Fachexpertinnen/-experten der bundesnahen Betriebe

Teil A (Richtzeit: 11-15 Minuten)

Begrüssung, Dank und Vorstellung (2-3 Minuten)

Der Interviewer begrüsst den/die Ansprechpartner/in, und bedankt sich bei ihm/ihr für die Verfügbarkeit. Es folgt eine kurze Vorstellungsrunde.

Einleitung: Thema, Zeitdauer, Verwendung der Daten, und Aufnahme (2-3 Minuten)

Das Thema der Masterarbeit, der inhaltliche Aspekt des Interviews und die wesentlichen Begriffe werden kurz vorgestellt. Weiter werden die Spielregeln des Interviews festgelegt: Zeitdauer (ungefähr 45 Minuten), Verwendung der Daten (sie werden anonymisiert und vertraulich behandelt), und nach Möglichkeit Aufnahme mittels Diktiergerät.

1. Icebreaker Fragen: Mitarbeitendenanzahl (1-2 Minuten)

Man will das Interview mit zwei einfache Fragen beginnen, damit der/die Interviewpartner/in einen einfachen Start hat. Die Antworten geben eine gewisse Orientierung über die Grösse der Firma. Es könnte sein, dass der Interviewer im Voraus schon die Antwort von der Frage 1. a. kennt. Deshalb wird je nach Fall direkt mit der Frage 1. b. begonnen.

1. a. *Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrer Firma tätig?* (Anzahl)

1. b. *Wie viele Mitarbeitende Ihrer Firma sind HR-Fachleute?* (Anzahl)

Teil B (Richtzeit: 25-30 Minuten)

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen (6-7 Minuten)

Der Begriff HR-Fachleute wird bewusst nicht verwendet, da dieser eher bundesspezifisch ist. Er wird mit einem allgemeinen HR-Mitarbeitenden ersetzt. Mit der Frage zur Arbeitsveränderungen an die HR-Fachexperten der bundesnahen Betriebe verfolgt man das gleiche Ziel wie bei den HR-Fachexperten des EPA. Eine zusätzliche Frage bezüglich der Folge des Wandels nach der Einführung einem System wurde hinzugefügt (2. d.) damit man Erkenntnisse über ihre Erfahrungen sammeln könnte.

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden in Ihrer Organisation in den letzten fünf bis zehn Jahren verändert/entwickelt?*

Wenn ja: *Welche Änderungen gab es? Aus welchen Gründen?*

2. b. *Kommen wir auf die Gegenwart zu sprechen. Im Allgemeinen, zu welchem Prozentsatz sind die folgenden Themen in der aktuellen Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden in Ihrer Firma vertreten?*

- *Strategie und Change-Beratung*
- *Beratung / Konzeption / Lösungen*
- *Administration*

2. c. *Ihrer Meinung nach, welches sind die Projekte und die Instrumente, die in den letzten Jahren vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden gehabt haben?*

2. d. *Wie haben diese Projekte die HR-Welt Ihrer Firma beeinflusst? Was wurde dadurch verändert? Wie sind Sie mit dem Wandel umgegangen? Was haben Sie mit Ihren HR-Mitarbeitenden gemacht?*

2. e. *Benötigen die HR-Mitarbeitenden besondere Kompetenzen um mit diesem Wandel bzw. Herausforderung umzugehen?*

2. f. *Welche Veränderungen erwarten Sie im Tätigkeitsbereich der HR-Mitarbeitende in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Aus welchen Gründen?*

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleute (9-10 Minuten)

Die Kompetenzen des Kompetenzmodells der Bundesverwaltung, die in Führungs-, Selbst- und Sozialkompetenzen unterteilt sind, werden gezeigt und der Interviewpartner wird gebeten, die Schlüsselkompetenzen, die die drei HR-Fachleute Kategorien heute benötigen müssen anzukreuzen, um besonders erfolgreich zu sein und die aktuellen Herausforderungen optimal bewältigen zu können.

3. a. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Mitarbeitende mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen.*
Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. b. Wie 3. a. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).

3. c. Wie 3. a. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).
(Vgl. Frage 3 Anhang E).

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung (10-12 Minuten)
Wie bei den HR-Fachexperten des EPA, werden hier Fragen bezüglich der Aus- und Weiterbildung gestellt. Es wird hohe Wichtigkeit an die Schulung der Kompetenzen gegeben.

4. a. *Werden in Ihrer Organisation die HR-Mitarbeitenden geschult und wie oft*?
Wenn ja, siehe 4. b. Wenn nein: *Wo finden diese Schulungen statt?*

4. b. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Mitarbeitenden sein?*

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive die von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*

4. d. *Gibt es besondere Kompetenzen, die in der Schulung verstärkt berücksichtig werden müssen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen? Wenn ja, welche?*
Für welche der drei Zielgruppen gilt dies insbesondere?

4. e. *Um die Herausforderungen der letzten 5/10 Jahren zu bewältigen, wurden die HR-Mitarbeitenden geschult um sie umzusetzen? Um die neue passende Kompetenzen zu erwerben?*

Teil C (Richtzeit: 3-4 Minuten)
Mit der folgenden Frage hat der Interviewer noch die Chance wichtige und interessante Informationen bezüglich des Themas zu ergattern. Die/der Interviewpartner/in ist frei zu sagen was sie/er meint, mit einer gewissen Spontanität.

5. *Gibt es etwas bezüglich dieses ganzen Themenbereiches, das ich wissen sollte, aber nicht gefragt wurde?*

Teil D (Richtzeit: 2-3 Minuten)
Dank für das Interview und Schlussfolgerung
Der Interviewer schliesst das Interview ab und bedankt sich.

G. Transkription HR-Fachexperte EPA 1

Bern, 15. Juli 2014

Teil A

1. Fragen zur HR-Landschaft

1. a. *Wie ist die HR-Landschaft der Bundesverwaltung organisiert?*

Es ist sehr unterschiedlich organisiert heute. Das Business Modell hat sich nicht ganz durchgesetzt, einzelne haben ihr DLZ [Dienstleistungszentrum], einzelne nicht.

1. b. *In welchen Bereichen sind HR-Fachleute mit leitender, fachlicher und assistierender Rolle tätig?*

Es ist sehr unterschiedlich, aber ich glaube, an den meisten Orten ist schon jemand aus dem HR vor Ort.

1. c. *Was verstehen Sie unter dem Begriff „HR-Fachleute"?*

Für uns sind dies eigentlich alle Personen, die im HR des Bundes arbeiten, also die HR-Chefs, HR-Administration, HR-Berater. Das EPA ist für mich auf Ebene Bund, Departemente, und Amt. Wahrscheinlich gehören wir alle auch zu HR, etwas mehr oder weniger. Wir haben natürlich die klassischen HR-Fachleute [Personaldienst] plus das ganze DLZ. Und bspw. bei AZB [Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung], da gehören wir zum HR, aber auf einer strategischen Ebene.

Teil B

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in Ihrer Organisation während der letzten fünf Jahre verändert/entwickelt?*

Ja.

Aus welchen Gründen? Ihrer Meinung nach, wie reagieren die HR-Fachleute auf diese Veränderungen?

Es ist tendenziell eher anspruchsvoller geworden, und wird es vermutlich weiterhin werden. Die Linie, die stellt zunehmende Ansprüche. Sie ist anspruchsvoll, sie will möglichst schnell, will möglichst gute Lösungen, und sie hat auch zum Teil Ansprüche im strategischen Bereich, wozu die Leute gar nicht wirklich ausgebildet wurden, oder das Profil haben. Oder im technischen Bereich (E-Dossier, ESS-MSS, SAP), finanziellen Bereich (Personalkredit gut zu bewirken), und im psychosozialen Bereich. Das Beispiel hier ist Case Management. Wir haben

immer mehr Cases. Hier hilft natürlich auch das PSB, aber die HR-Person vor Ort hat ja auch eine Rolle, und es ist anspruchsvoll, manchmal auch sehr belastend. Dann mit den vielen Reorganisationen und den Konstant Change, müssen sie Change-Agent sein, d.h. begleiten. Manchmal kommt es zur Entlastung.

2. b. *Kommen wir auf die Gegenwart zu sprechen. Im Allgemeinen, zu welchem Prozentsatz sind die folgenden Themen in der aktuellen Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in der Bundesverwaltung vertreten?*

- *Strategie und Change-Beratung*
- *Beratung / Konzeption / Lösungen*
- *Administration*

Im Allgemeinen (vielleicht wenn man jede VE [Verwaltungseinheit] allein betrachten würde, würde es ein unterschiedliches Ergebnis geben) haben wir wahrscheinlich relativ viel Administration (Administration im weiteren Sinne): 60 %. Strategie und Change-Beratung ist bei uns eher zu kurz (10 %), im Schnitt, mit Ausnahme des EPA, wo wir natürlich viel Strategie haben. Der Rest [Beratung, Konzeption, Lösungen] ist 30 %.

2. d. *Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Projekte in Ihrer Organisation, die vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute haben werden?*

Ja. Jedes IT-Projekt hat indirekt einen Einfluss auf die Organisation, die Mitarbeitenden, und natürlich damit auch auf das HR. Ein Beispiel ist Mobiles Arbeiten. Wenn die Leute immer von zu Hause arbeiten bis hin zu Videokonferenzen, eben nicht vermehrt dort zu arbeiten, hat das einen Einfluss. Ich denke die Technik wird uns auf Trab halten, und die technische Neuerungen, welche in den letzten Jahren auf uns zugekommen sind, sind relativ schnell. Ich denke heute ist die Tendenz immer stärker, über Technik zu kommunizieren. Einfluss hat dies auch auf das Arbeitsverhalten, und dies wiederum hat wieder einen Einfluss auf das HR.

Und ESS-MSS. Wenn man es bis zum Ende durch denkt, wenn es technisch überall klappt, dann wird es eine gewisse Aufgabenverlagerung in der Linie geben. Und anstatt dass das HR die Personaldaten mutiert, dann ist die Linie. Ob es besser ist, ist eine andere Frage.

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleuten

3. a. *Stellen diese Veränderungen eine Herausforderung für die HR-Fachleute dar?* Wenn ja: *Weshalb/Welche?*

Ich denke ja. Es wird aber nicht einfacher in der Zukunft. Dann kommt noch das Alter der Belegschaft hinzu. Wir haben einen demografischen Wandeln. Vielleicht wird es mehr Span-

nung zwischen jungen und älteren Mitarbeiter geben, dies wird vielleicht zu Krankheitsfällen führen. Man weiss das nicht. Aber auch hier ist das HR mittendrin in einem Spannungsfeld zwischen Mitarbeitenden und Führung. Sie sind immer wieder zwischen Hammer und Amboss irgendwie, von allen Seiten her, wünscht man sich gute Dienstleistungen, und Dienstleitungen die manchmal zu einander in einem gewissen Wiederspruch stehen. Es ist anspruchsvoll. Ich denke, heute sind sie von der Fortbildung her nicht überall gut gerüstet. Ich denke am Profil muss man arbeiten. Man braucht etwas andere Fortbildungen, ich denke in Zukunft braucht es schon mindestens eine Fachhochschulausbilung für diese anspruchsvolle Arbeit. Ich rede nicht von reiner Administration in einem DLZ sondern von den Business Partnern, bspw. die in einer GL [Geschäftsleitung] sitzen. Das finde ich auch eine wichtige Voraussetzung, dass das HR in der GL einen Sitz hat (ein Mitspracherecht). Also bei uns hat sie immer einen Sitz, aber es ist nicht ein volles Mitglied der GL. Aber hat ein Sitz. Und wenn du kein Sitz hast, wie kannst du mitgestalten, wenn du weisst schon gar nicht was passiert.

3. c. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Fachleute mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen.*
Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. d. Wie 3. c. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).
3. e. Wie 3. c. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☐	☑
Führung von Mitarbeitenden	☐	☐	☑
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☐	☑	☑
Strategisches Denken und Handeln	☐	☐	☑
Gestaltung des Wandels	☐	☑	☑
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☑	☑	☑
Eigenverantwortung	☑	☑	☑

Loyalität	☑	☑	☑
Ziel- und Ergebnisorientierung	☑	☑	☑
Belastbarkeit	☑	☑	☑
Selbstreflexion	☐	☑	☑
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☑	☑	☑
Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☑	☑
Vernetztes Denken	☑	☑	☑
Kommunikationsfähigkeit	☐	☑	☑
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☐	☑	☑
Teamfähigkeit	☑	☑	☑
Dienstleistungsorientierung	☑	☑	☑
Umgang mit Vielfalt	☐	☑	☑
Beratungstätigkeit	☐	☑	☑
Kreativität	☐	☑	☑
Organisationale Kompetenz	☐	☐	☑
Fachkompetenzen	☑	☑	☑
IT-Tools Kenntnisse	☑	☐	☐

Beratungstätigkeit: wir subsumieren sie unter Kommunikationsfähigkeit. Da es eine Kernaufgabe des HR ist, sollte man sie prominent darstellen.

Vernetztes Denken ist wichtig, weil sonst vergisst man, oder sieht man manchmal nicht etwas wichtiges, das der neben an tut nicht. Auch für die HR-Assistenten. Z.B. wenn du mutierst, musst du wissen was die Mutationen auslösen.

Kreativität: Es hat mit vernetztem Denken zu tun, aber nicht nur. In Varianten denken. Oftmals hat man ein Problem. Es ist nicht einfach zu lösen, und dann stehen die Leute da und sagen „was mache ich jetzt?“ Muss man die Fähigkeiten haben, zurückzulehnen und überlegen was sind jetzt die Möglichkeiten. Und manchmal sieht man die auch nicht sofort. Kreativität

im Sinne einer breiten Palette von Lösungen zu erkennen oder sogar zu ersinnen, selber zu erarbeiten.

Leitende Rolle: Für diese Kategorie kommen Fragen über die Prozessgestaltung, Organisationsgestaltung (organisationale Kompetenz). Ein DLZ aufzubauen: Wie gestaltest du das? Als Linie bist du dankbar wenn du zum HR gehst und fragst Vor- und Nachteile der Organisationsgestaltung. Oder wenn ich eine Kurs-Administration habe, integriere ich sie in die einzelnen Teams oder mache ich eine reine Ressort „Administration“? Beides hat Vor- und Nachteile. Und dann bin ich froh wenn ich zum HR gehen kann, und der kann mich in diesen Fragen beraten, der weiss mehr als die Linie, die diese Fragen alle 20 Jahre erhält. Das ist irgendwo unter Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln subsumiert. Sie sind aber breite Begriffe.

Mit den Assistierenden denke ich, da sind wir mit unserem Katalog gut abgedeckt. Da ist vielleicht diese Prozessoptimierung. Sie müssen das Tagesgeschäft gut im Griff haben, und ihre Prozesse einfach gut durchjagen. Die Prozessmodellierung gehört auch irgendwo dahin. Prozessgestaltung gehört auch zur organisationale Kompetenz.

Und dann denke ich IT-Kompetenz. IT-Kompetenz ist eine Fachkompetenz. Die IT-Tools sehr gut zu beherrschen. Mehr als einfach nur „Töggele“ sondern wirklich BV PLUS zu verstehen, alle die Abkürzungen zu nehmen, die es gibt. Excel zu verstehen. Excel bietet unheimlich viel. Es wird immer wichtiger mit den Instrumenten sattelfest zu sein. Das ist natürlich die Assistierende in DLZ vor allem gefragt. Dann halt auch alle die IT-Tools in klassischen Sinne bis hin zu Social Media und alle weiteren Media der Zukunft (web 2.0, etc.). Du musst rekrutieren können, diese Entwicklungen, du musst mitmachen können. So Veränderungsfähigkeit ist da natürlich wichtig.

[Welche Kompetenzen braucht man speziell für die Bundesverwaltung?] Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld, aber es braucht nur die leitende Rolle. Bei der Fachkompetenzen ist natürlich das Recht. Bei der bundespezifischen denke ich, dass du sie vor allem bei der Fachkompetenzen findest. Themen wie das bundespezifische Lohnsystem, usw. Dann Loyalität und Korruptionsfreiheit, die ethischen Sachen. Umgang mit Vielfalt, das brauchst du aber auch in den grossen Multinational, aber bei uns ist es mehr mit den Sprachvorgaben, die wir haben, Mehrsprachigkeit usw. usf. Umgang mit Menschen mit Behinderung. Dann die Service Public Orientierung, das zum Teil hier (…) abgedeckt wird. Wir müssen auch im HR dafür sorgen, dass der Service Public gut läuft und das gute HR-Fachleute rekrutiert werden, die richtigen Mitarbeitenden, die eben auch einen guten Service Public darbringen. Sonst sind diese generischen Fähigkeiten überall gefragt. Da unterscheidet das HR nicht von diesem in der Privatwirtschaft. Was halt die Arbeit bei Bund noch schwieriger macht sind das politische Umfeld, welches auch für das HR anspruchsvoll ist, die Loyalität, eine Bank hat das auch,

aber wir sind exponierte, weil das Auge der Öffentlichkeit ist sehr stark. Und das HR ist in einer Organisation schon die Zelle, die vor allem vorbildlich sein muss. Wenn das HR und die Topführung nicht vorbildlich sind, machen die Mitarbeitenden was sie wollen (Vorbildfunktion). Das HR beim Bund ist einfach etwas anders als in der Privatwirtschaft. […]

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung

4. a. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Fachleuten sein?*

In Buch sind die Klassiker. Man müsste sicher zwischen den Gruppen differenzieren. Bei den leitenden Funktionen sehe ich einen gewissen Bedarf im strategischen Bereich. Vielleicht gibt es ein Delta in unserer Wahrnehmung EPA und der Wahrnehmung von der Basis in den Departementen. Es gibt in der Bundesverwaltung Leute, die wirklich die leitende Rolle so wahrnehmen wie wir das möchten. Sie ist relativ anspruchsvoll wie sie ausgeschildert haben, ziemlich proaktiv, ziemlich gestaltend. Und damit du die Akzeptanz als HR in einer GL bekommst, musst du ziemlich proaktiv sein und solide im strategischen Bereich, auch etwa finanzielle Kompetenzen und IT-Kompetenzen mitbringen. Das ist anspruchsvoll und ich denke in dieser Dimension eben vor allem Strategie, betriebswirtschaftliches Denken, Gestaltung des Wandels. Da braucht man vielleicht noch etwas mehr. Und ich denke an die Rekrutierung. Wir müssten vielleicht das Anforderungsprofil nach oben korrigieren. Mich dünkt es, dass was wir heute haben, auch die Funktionsbewertung, ist etwas zu tief. Und ich denke wenn man noch besser qualifizierte Leute will, wird es uns auch etwas kosten. Zum 0-Tarif werden wir nichts bekommen. Leute mit Potential, Hochschulabschluss muss man entschädigen müssen. Da ist schon Handlungsbedarf. Ich habe schon Signale gehört, dass nicht alle (Assistenten) mit BV PLUS sattelfest sind. Und das ist ein absolutes Must, für diejenigen den ganzen Tag mit BV PLUS arbeitet. Wenn ich eine Mutation mache, was passiert danach. Wenn ich etwas falsch mache, was löse ich aus. Bspw. in der Finanzprozesse. Dass sie etwas mehr als nur gerade ihrem kleinen Bereich kennen. Dann die ganze betriebswirtschaftliche Seite, die man generell in der Bundesverwaltung noch etwas ausbauen kann. Wir sind mit dem Kader dran. Und das NFB: Das HR müsste nicht das ganze Thema an die Finanzen überlassen. Auch die ganzen Fragen der Verwaltung des Personalbudgets. Ich denke damit müssten sie noch fitter werden. Wenn du mehr Überblick hast auf die Gestaltungsräume, kannst du mehr damit arbeiten, anfangen, proaktiv.

Wo wir ganz fit sind, ist der ganze zwischenmenschliche Bereich. Ich habe den Eindruck, dass wir gute Leute haben. Sie sind motiviert, sie sind im Umgang angenehm, sie sind echt gut in der Konfliktmediation. Wo wir echt viel dazu gelernt haben, ist im effektiven Case Ma-

nagement. Man hat es intensiv geschult, und der Vorsorgebereich, den man jetzt ein bisschen zur PUBLICA übergeben hat. Sie müssen nun nur eine Grundahnung haben und die komplexen Fälle werden bei der PUBLICA quasi abgedeckt.
Der rote Faden des Programms ist der ganze Personalprozess. Vom Einstieg bis Austritt. Man könnte es klarer darstellen. Heute fokussiert man sich stark auf die Fachkompetenzen, die bundespezifischen Fachkompetenzen. Das Delta mit dem sie schon studiert haben. Hier denken wir an die Bundesspezifika in Lohn, in Recht. Leadership haben wir unter Kader. Kommunikation ist bei Mitarbeitenden, und nicht unter HR spezifisch geführt. Aber es gibt Ausbildungsmöglichkeiten. Und die Kader können die ganze Kaderausbildung absolvieren. Und wir decken eigentlich diese Themen (Führungskompetenzen) ab.

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive der von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*
Ja. Die Fachkompetenz müssen sie sowieso haben. Man schaut wo ist ein Delta und man sieht allenfalls wo man schon früh schulen kann. Wenn du schon in eine hohe Funktion kommst, hast auch etliche Jahre gearbeitet und bringst du wahrscheinlich relativ viel mit.

Teil C

5. *Mit dem Interview habe ich die Themen meiner Masterarbeit abgedeckt. Gibt es etwas, das ich wissen sollte, aber nicht gefragt wurde?*
Das Umfeld. Es ist anspruchsvoll in der öffentlichen Verwaltung, das färbt in die HR-Tätigkeit ab, die knappen Mittel, die natürlich die Arbeit im HR nicht einfacher machen. Dieser Druck auf die Mittel und Personalressourcen wird bleiben. Wenn ich an unser HR denke, die haben nicht so viele Ressourcen, neue Aufgaben, die immer auf sie zugekommen sind in den letzten Jahren, und man hat nicht ausgebaut. Im HR ist das Problem die Positionierung: Das sichtbar machen des Produktes, wann braucht es sie wirklich. Das HR wird oft als Kostenfaktor und nicht als wertschöpfende Einheit wahrgenommen. Die Kommunikation, das eigene Marketing, Proaktivität, das ist auch unter strategisches Denken, kann man auch dieses subsumieren, aber so sich aktiv einzubringen, und nicht reaktiv einfach zu verwalten. Gerade in der Verwaltung hat man etwa Mühe gerade das aufzuzeigen. Der Wandel, wir sind mittendrin. Die Schwierigkeiten, die wir heute haben, die Herausforderungen, die werden nicht weniger, die werden sich eher noch verstärken.

H. Transkription HR-Fachexperte EPA 2

Bern, 15. Juli 2014

Teil A

1. Fragen zur HR-Landschaft

1. a. *Wie ist die HR-Landschaft der Bundesverwaltung organisiert?*

Es gibt keine einheitliche Landschaft der Bundesverwaltung. Jedes Departement oder jede VE hat seine eigene Vorstellung wie es das HR strukturieren will.

Es ist eine sehr heterogene Organisation. Die Departemente haben eine sehr sehr grosse Freiheit wie sie selber organisieren wollen. Im HR wird das ganz deutlich. Um zu verstehen wie es heute ist, muss man ein Blick in der Vergangenheit werfen, weil die grösste Veranlassung zum handeln war vor etwa 5 Jahren; da hat man im Zug auf eine Sparübung den sogenannten Personalquotient 1:100 eingeführt. Das EPA hat durchgesetzt, dass der Personalquotient von 1,0 in der Bundesverwaltung eigesetzt wird, d.h. pro 100 Mitarbeiter, hast du eine HR-Stelle. Und um das zu realisieren musste man das HR-Modell über die ganze Bundesverwaltung einheitlich strukturieren. Das EPA hat dann als oberstes Strategieorgan des Bundes gesagt, ok wir wollen in der ganzen Bundesverwaltung ein HR-Quotient von 1,0. Das bedingt, dass wir die HR-Landschaft vereinheitlichen, dass das HR-Business Modell eingeführt wird. D.h. der erste HR-Mitarbeiter ist der Vorgesetzte. Er hat Vorort ein HR-Business Partner als Ansprechstelle, und dieser HR-Business Berater ist nahe an der Front, unmittelbar wo die Leute arbeiten. EPA ist nicht der Normalfall (eine VE mit allen in einem Gebäude). Der Normalfall ist, dass die VE grösser sind, dass sie auch dezentral organisiert sein können. Beispiel ist der Zoll: 4‘200 Leute in der ganze Schweiz verteilt. Oder Verteidigung, mit den ganzen Strukturen der Armee, in der ganzen Schweiz verteilt. Dort ist der HR-Business Partner vor Ort, zum Beispiel an einer Zollstelle in Genf. Und dahinter, also Vorgesetzter, die Shared Service Centers, die die ganze administrative Arbeit machen: Vertragserstellung, Mutationen im System, Versicherung,.. Pro VE gibt es eine HR mit leidender Rolle, welche die Geschäftsleitung auf strategischer Ebene berät. Das war das Modell. Wenn sich das so tut, dann kann ich den Personalquotient von 1,0 realisieren. Das EPA hat über die Auswertungsmöglichkeit des BV PLUS versucht zu überprüfen ob das in der Realität tatsächlich passiert. Die „cleveren“ VE haben dann die HR-Mitarbeitenden auf operativer Ebene, die die am System mutieren, aus dem HR-Bereich weggenommen, und in den Finanzbereich getan. Damit waren sie nicht mehr auf die Zähler für das HR-Quotient, mit der Argumentation, dass jemand, der Lohn mutiert, hat auch mit Finanzen zu tun. Dann haben diese „schlaue“ VE diese Personalquotient von 1,0 erreicht. Im Bereich Verteidigung hat eine ganz persönliche Situation gegeben: Der HR-Leiter auf Stufe Departement hat an der HR-Leiter auf Stufe Verteidigung (das ist das

grösste Bereich von VBS) gesagt: Du musst 72 HR-Stelle eliminieren um den Personalquotient von 1,0 zu erreichen. Der Personalchef Verteidigung hat gesagt, ok ich mache das, aber ich stelle das komplette HR-System um auf dieses HR-Modell: Vorgesetzt, Business Partner, SCC [Shared Service Center], und dann auf Stufe Verwaltungseinheit ein Leiter HR. Und dies hat er in den letzten 5 Jahren tatsächlich gemacht. Verteidigung ist die ganze Organisationseinheit, die dieses HR-Modell konkret und auch wirklich in Form der Fähigkeit umgesetzt hat, und hat 72 Stellen gespart.

Verteidigung ist aber die Einzige, die es getan hat. Alle die andere haben es praktisch nicht getan. Es gibt noch Ansätze, zum Beispiel im EDA und im EJPD. EFD, EDA, VBS, EJPD sind die vier Departemente, die eine Shared Service Center etabliert haben. Kleine Departemente (z.B. sind sie kleiner als die Hälfte des Zoll). Die Departemente sind sehr unterschiedlich gross (Anzahl Mitarbeitende). Deshalb haben die kleine drei keine Notwendigkeit erkannt um die HR-Prozesse zu zentralisieren. Sie haben auch eine relativ „einfache“ Struktur, weil praktisch alle VE zusammen in einem Gebäude sind. Deshalb gibt es aus der Struktur, aus der Kultur, auch geprägt durch die Köpfe an der Spitze, gibt es unterschiedliche HR-Strukturen. Und der Wandel, also du hast 72 Stellen eingespart in Verteidigung, du hast Leute eingespart, die operative Tätigkeiten gemacht haben, also einen HR-Assistent, die mutieren am System, Verträge erstellen, SUVA-Meldungen verarbeiten. Und jetzt die Fähigkeit, die komplett gefehlt hat, war der HR-Business Partner. Man hat eine Potentialanalyse gemacht, man hat geschaut wer wäre in der Lage, wer hat das Potential von HR-Fachfrau/Mann dann bis zum Business Partner. Es hat sich gezeigt, dass einige wenige das Potential hatten, dann geschult wurden, und heute Business Partner sind. Aber wenige haben es geschafft. Weil die Anforderungen und der Schritt von hier bis hier ist viel grösser als der Schritt von hier bis hier. Wenn du eine HR-Assistenten Ausbildung machst, dann ist heute eine Voraussetzung, dass du HR-Fachfrau/Fachmann werden kannst, aber das sind meisten Einsteiger bzw. kaufmännische Angestellte, die sich für das HR interessieren. Und wenn sie diesen Schritt von hier bis hier machen, kommen sie das erste Mal mit den Mitarbeitenden, mit den Bewerbenden, direkt in Kontakt. Sie haben auch mit dem Schritt von hier nach hier die Situation, hier werden sie mit allen Konflikten am Arbeitsplatz konfrontiert. Untere Ebene ist quasi abgeschottet von Mitarbeiter. Sie haben die Mitarbeiter am Telefon, jemand, der nicht mit dem Haushalt zufrieden ist, aber sie haben nicht die Face to Face Thematik, wenn z.B. ein Mitarbeiter gemobbt wird, sexuelle Belästigung, Demotivation, Langzeit Krank, Unfall,... Case Management kommt erst auf diese Stufe.

Bei grossen VE ist der Schritt von hier nach hier quasi auf der operativen Ebene, die Entwicklung der Strategie für eine VE, dieser Schritt ist nicht immer so gross, braucht aber wieder an-

dere Fähigkeiten. Leider ist es heute so, aus meiner Sicht das falsch, dass wir dieses Treppensystem haben. Du beginnst hier, nach 2 Jahren kannst du die HR-Fachfrau/Mann Ausbildung machen, dann bist du hier. Es ist nicht so einfach, man braucht Erfahrung. Irgendeinmal bist du dann hier. Der Schritt nach da braucht wieder eine neue Ausbildung. Du kannst ein Master machen im HR, aber die Fähigkeiten, die du hier brauchst, sind nicht mehr die Gleichen. Ich bin überzeugt, dass wir hier Quereinsteiger brauchen. Wir sollten eigentlich mal Männer und Frauen haben, die nicht von unten nach oben schrittweise die Etage in die Geschäftsleitung kommen, sondern es sollten Personen sein, die von ihrer Grundausbildung eher an die Geschäftsleitung, an die Thematik einer Unternehmensführung herangeführt werden. (…)

Und die Problemstellung, die wir heute haben, ist, dass das EPA die Vorstellung hat, dass es etwas beeinflussen könnte, aber in der Realität ist es anders. Die Departemente und VE haben ganz viel Freiheit es zu tun. Und die Frage, die sich jetzt stellt, auch zusammen mit dem Projekt ESS-MSS: Wie weit können standardisierte Prozesse auf der administrative Ebene, auf dem Doing, die Struktur beeinflussen. Normalerweise hast du Prozesse, und die Prozesse definieren die Informatik. Das wäre den normale Weg, also Informatik folgt dem Prozess. Jetzt haben wir aber ein einziges System BV PLUS. Wenn wir auf der Seite des Systems einheitliche Prozesse abbilden, hat dies Einfluss auch auf die Organisation. Die Frage stellt sich: Wie viel Druck seitens EPA könnten die VE und die Departemente überhaupt ertragen bevor sie sich wehren. Das sind höchste politische und strategische Problemstellungen. Die wollen nicht, weil ihnen ist es heute wohl. Sie haben genug Leute, sie haben keinen Leidensdruck.

Jetzt kommen wir auf Unternehmens-politische Sichtseite der Bundesverwaltung, wo einheitliche Prozesse, einheitliche Formulare optimieren. Die Departemente, die VE haben gesagt: Warum? Ich müsste meine Prozesse anpassen, deshalb war die Begeisterung sehr klein, die wollen es eigentlich gar nicht. Es wäre etwas anderes wenn man sie verpflichtet die Leute umzuschulen.

Wir werden zukünftig zu viele von den Einen haben und zu wenig von den Anderen. Es gibt andere Fähigkeiten. Im Moment ist dies die grösste Herausforderung für das HR der Bundesverwaltung: Das wir einen Fähigkeitsumbau haben, Transformation. Wir müssen die Fähigkeit, die wir heute im Übermass haben umwandeln in die Fähigkeit die wir heute noch nicht haben. Das kannst du nicht mit den gleichen Leuten. Die HR-Business Partner in der Ausprägung wie sie im Bereich Verteidigung sind, die sind wirklich vor Ort unmittelbare Unterstützung für den Chef. Das führt zu einer Überalterung des Bestandes. 50 % der Mitarbeitenden müssen z.B. in den nächsten 5 Jahren ersetzt werden. Jetzt hat es dort viele „alte“ Mitarbeitende, die tendenziell mehr Ausfälle durch gesundheitliche Probleme haben, die sind nicht mehr so motiviert. Jetzt braucht der Chef dort einen HR-Berater. Das ist eine komplett andere

Ausgangslage als wenn du über Jahre in einem Büro Verträge erstellt hast, SUVA-Meldungen verarbeitest. Der soziale Druck, die Sozialkompetenzen, die auf dieser Ebene da sind, Business Partner gefordert sind, sieht komplett anders aus. Ich kenne persönlich nicht so viele die diesen Weg, diese Change auch wirklich für sich selbst richtig gut gemacht haben. Es kommt vor, aber es ist die Ausnahme.

Warum wurde das Modell nicht umgesetzt? Es hat auch damit zu tun, dass das EPA keine Macht hat. Jetzt haben wir mit einem Artikel der BPG die Möglichkeit etwas durchzusetzen, de jure, aber de facto haben wir es noch nicht getan. Wenn du Rückenwind hast, dann ist es relativ einfach zusammen etwas durchzusetzen was alle wollen; wenn du sagst, ich gebe euch mehr Lohn, hast du keine Probleme. Wenn man etwas Gegenwind hat, gegen die Strömung etwas durchsetzen was die andere wollen, dann ist es nicht so attraktiv. Ich bin gespannt wie sich das EPA als Ganzes, nicht nur die Direktorin, in diese Situation hineingibt. Ob tatsächlich eine Sparauflage kommt, mit diesen 300 Stelle (Widmer Schlumpf) einzusparen. Das HR muss auch ein Beitrag leisten, weil hier haben wir mehr Leute als den Quotient von 1:100 (1 zu 100). Ich bin sicher, dass wenn man jetzt in der Bundesverwaltung wieder zählen würde, würden wir über diesem Quotient sein.

Teil B

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen

2. d. *Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Projekte in Ihrer Organisation, die vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute haben werden?*

Sicher ESS-MSS. Der grösste Trend ist es, dass der Mitarbeiter lieber mehr Information hat. Er kann sich überall informieren, er kennt heute seine Rechte sehr viel besser als früher, er kennt die gesetzlichen Bestimmungen, die Ausnahmeregeln. Er ist besser informiert. Aber die Unterschiede in der VE sind unglaublich gross. Du hast absolut intellektuelle Top-shots im Bereich Kernforschung, hochintelligente Personen, du hast den ganzen Range, Mitarbeitende, Reinigungspersonal, abgelenkte Mechaniker, Textilreinigung, du hast Leute die kaum Deutsch können, …dieser ganze Range ist zu bedienen. Deshalb ist eine der Herausforderungen wie wir mit den modernen Medien ESS-MSS als Stichwort eine Situation schaffen, dass sich alle Mitarbeitenden mit dieser neuen Technologie zurecht finden. Das zweite, das ganz viel Einfluss haben dürfte, ist das ganze Thema Mobilität. Nicht nur im Sinne wo arbeite ich, wie ich arbeite, mit welchen Technologien, sondern auch die Smartphones werden die HR-Welt revolutionieren. Ein Grenzwächter, es sind 2‘200 Leute, sie sind den ganzen Tag unterwegs, jeder von ihnen hat ein Smartphone, weshalb muss er wenn er am Schluss nach Hause

kommt, der Zentrale noch einen Rapport abgeben was er gearbeitet hat. Er könnte den ganzen Tag auf dem Smartphone herumdrücken und man hätte die Informationen.

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleuten

3. b. *Gibt es heutzutage andere Herausforderungen, mit denen HR-Fachleute konfrontiert sind? Können Sie konkrete Beispiele nennen?*

Überalterung ist eine massive Thematik, das hat etwas mit den Fachkräften zu tun, wenn wir keine neue Leute kriegen, müssen wir die Alten länger halten. Das wollen die Leute gar nicht. Die Statistik spricht im Moment eine eindeutige Sprache: Wir könnten zwar rechtlich noch länger rentenbildend arbeiten über 65, aber das macht gar niemand. Wie kannst du Mitarbeitende, die gut sind, so motivieren, dass sie länger arbeiten als sie müssen. Der wirtschaftliche Druck haben die Leute ganz ganz selten. Die Kinder sind ausgeflogen, das Haus ist ausbezahlt, sie wollen ihre Pension geniessen. Ich glaube nicht, dass man erst mit 60 mit den Leuten redet, sondern mit 50. So dass sie sich dies zwischen 50 und 65 überlegen könnten.

In der Logistik Basis der Armee: Technologiethematik. Der Bund als Gesamtes hat tendenziell ältere Geräte im Einsatz als die private Wirtschaft. Diese älteren Geräte brauchen ein anderes Know-how als die Top-modernen. Wenn wir jemanden neu von der Uni oder Fachhochschule nehmen, haben sie die neueste Technologie kennengelernt, das macht Spass, sie wollen es auch. Wenn wir sie kriegen würden, aber wir sagen, dass sie mit den alten Technologien arbeiten müssen, ah dann macht das auch nicht mehr Spass. Krass ist es in der Logistik Basis der Armee mit den Armeegeräten. Ich glaube dieses Spannungsfeld, der Bund braucht als Arbeitgeber neuen Druck, weil alle anderen Stelleabbauprogramme, die vor allem in der Armee durchgeführt wurden, dazu geführt haben, dass die „Alten“ früher pensioniert wurden und keine Neuen angestellt wurden. Deshalb ist auch jetzt die Alterspyramide völlig falsch. Wir haben keine Durchmischung, sondern haben wir stark überaltertes Personal.

3. c. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Fachleute mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen.*

Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. d. Wie 3. c. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).

3. e. Wie 3. c. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☑	☑
Führung von Mitarbeitenden	☐	☑	☑
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☐	☐	☑
Strategisches Denken und Handeln	☐	☐	☑
Gestaltung des Wandels	☐	☐	☑
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☐	☐	☑
Eigenverantwortung	☑	☑	☑
Loyalität	☑	☑	☑
Ziel- und Ergebnisorientierung	☐	☑	☑
Belastbarkeit	☑	☑	☑
Selbstreflexion	☑	☑	☑
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☑	☑	☑
Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☑	☑
Vernetztes Denken	☐	☑	☑
Kommunikationsfähigkeit	☑	☑	☑
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☑	☑	☑
Teamfähigkeit	☑	☑	☑
Dienstleistungsorientierung	☑	☑	☑
Umgang mit Vielfalt	☑	☑	☑
Visionen formulieren	☐	☐	☑
In Varianten denken	☐	☑	☑
Systemisches denken	☐	☑	☑

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung

4. a. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Fachleuten sein?*

Einführungskurs braucht man sicher. Wenn jemand von draussen kommt, muss er verstehen was bei uns anders ist. Für die leitenden und fachlichen Rollen. Die HR-Fachleute mit assistierender Rolle braucht es aus meiner Sicht weniger, da sie auf technische Systeme eingeschult werden (BV PLUS, Business Warehouse). Ich denke nicht, dass man etwas über Rekrutierung / Selektion etwas spezielles hat, weil dies ist State of the art: Du lernst auf dem Weg zum Fachmann wie man rekrutiert und selektiert. Datenschutz glaube ich braucht es nicht, weil mit dem Einführungskurs müsste dies eigentlich erfüllt werden, weil ein HR-Mensch auf seiner Ausbildung immer wieder hört wie wichtig der Datenschutz ist. Bei uns ist das nicht anders.

Ressourcensteuerung im HR, das wäre etwas für die oberste Leitung, nur ganz wenige haben echt die Möglichkeit zu steuern.

Neue HR-Instrumente (was ist neu?). Case Management braucht man. Ich denke es ist eine gute Sache auf der Stufe Berater.

Was ich nicht sehe ist Generationenmanagement. Es gibt keiner, und ich bin überzeugt, dass der jemand einstellt mit der Überlegung des Generationenmanagements. Das kann ich mir nicht vorstellen. Ich war bis vor 2 Jahren Führungskraft. Ich habe 35 Leute geführt. Ich habe nie bei einer Anstellung überlegt wie alt eine Person ist. Ich habe mir überlegt, passt er/sie ins Team mit den Fähigkeiten, mit den Sprachkompetenzen, aber wie alt die Personen sind habe ich mir nie überlegt. Wenn du eine Fachkraft suchst, hast du endlich jemand der das Anforderungsprofil erfüllt, ob er 30 oder 50 ist, ist es nicht so entscheidend. Das altersdurchmischte Team das ergibt sich rein durch die zufällige Streuung der Fachleute, die für die Stelle eingestellt wurden. Ich glaube nicht, dass du selektiv dein Team im Sinne des Generationenmanagements zusammen stellen wirst. Die Schwierigkeit ist, dass ein älterer Mitarbeiter teurer als ein jüngerer ist. Aufstiegsklassierung in der LK Geschichte, ein älter ist teurer als ein junger. Er kann das kompensieren mit mehr Erfahrung, mehr Wissen, mehr Sozialkompetenzen. Aber ich kenne Leute mit 40 die sozialkompetenter als Leute mit 50 sind. Also nicht unbedingt, dass je älter desto sozialkompetenter. Ich habe Leute angestellt, die waren deutlich über 50, sie haben eben gepasst dort.

Wissensmanagement in der Bundesverwaltung. Da bin ich gespannt. Wo ist denn Bedarf für eine theoretische Kursvermittlung. Ich sehe eher das Angebot von Plattformen. Aber kein Bedürfnis.

Arbeitszeugnisse: Man sollte es völlig weglassen. Mit automatisierten Zeugnissen ersetzten. Heute ist State of the art, dass die Maschine das Zeugnis macht. 90 % des Zeugnis‘ ist selber erstellt. AHV auch nicht.

Dann braucht man einen Einführungskurs ins System.

Einzelcoaching, wir machen das zu wenig. Das kollegiale Coaching wäre viel wichtiger als die externe Beratung einzukaufen. Ein Senior – Junior System, dass ein etwas älterer länger im System HR-Mensch ein junger fast als Coach begleitet (ein Mentor System).

Für die Intervision. Sie ist wichtig, aber nicht gesteuert, sondern man sollte so ein Pool für HR-Leute von Seniors die sich bereit erklären diese Coaching zu machen. Du kannst dann selber den Coach rauszufinden. Ein Coach muss dir sympathisch sein. Wenn du jemanden hast, der nicht sympathisch ist, …

Personalcheftagung finde ich gut, auch das HR-Vorabend Forum. Mit Diversity bin ich viel skeptischer, da bin ich überzeugt, der einzelne Vorgesetzte, der hat eine Grundstruktur, er hat eine Erziehung, er hat eine Lebenseinstellung, eine Kultur, eine Religion, eine Hautfarbe, selber, und wenn er zum Zeitpunkt, wo er jemand einstellen muss, dass alles nicht selber schon hat, dass er jemand einstellt, der ein Kopftuch tragt, dann kannst du dies mit Diversity Management lösen.

Teil C

5. *Mit dem Interview habe ich die Themen meiner Masterarbeit abgedeckt. Gibt es etwas, das ich wissen sollte, aber nicht gefragt wurde?*

Mein Hauptanliegen wäre Vorbild.

Überall in der Führung, Aber ganz speziell im HR, nämlich in Menschenführen, ist die Vorbildfunktion prominent. Ich glaube man müsste in der HR-Welt in der Bundesverwaltung mit Vorbildfunktionen führen. Also dass man Top-down, oder von vorne, dass man Vorbild führt, und die Strategie vorlebt. [Vorbild im Sinne gute Beispiele?] Ja, genau. Was ich von meinen Mitarbeitende fordere, das muss ich selber tun. Wenn ich das nicht tue, dann muss es auch niemand mit der fachlichen Unterstellung. Das eine ist die hierarchische Unterstellung, der andere ist die fachliche Unterstellung. Wenn du nicht einmal in der fachlichen Unterstellung Vorbild bist, dann kannst du noch so viele Papiere schreiben. Also ich könnte 10 Papiere aufzählen, die das EPA geschrieben hat, verteilt hat, und es ist gar nichts passiert. Weil das EPA selbst, was es geschrieben hat, nicht lebt. Das merken die fachlichen Unterstellten ganz schnell.

I. Transkription HR-Fachexperte EPA 3

Bern, 15. Juli 2014

Teil A

1. Fragen zur HR-Landschaft

1. a. *Wie ist die HR-Landschaft der Bundesverwaltung organisiert?*

Wir haben alles ein wenig. Es gibt Departemente, die ein Dienstleistungszentrum haben, wie zum Beispiel EFD und VBS. Es gibt Departemente, die haben es nicht und machen es selber in der Organisation. Oder es gibt dieses Business-Partner Modell.

Sie ist ein Mix, und das ist auch die Herausforderung in der Bundesverwaltung, weil sie eben so unterschiedlich ist. So kannst du nicht für die ganze Bundesverwaltung das gleiche machen. Eigentlich wollte man ursprünglich das HR-Business Modell anwenden. Der Trend geht natürlich Richtung Shared Service Center. Es gibt drei Dienstleistungszentren: EFD, VBS, EJPD.

Teil B

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in Ihrer Organisation während der letzten fünf Jahre verändert/entwickelt?*

Ja.

Aus welchen Gründen? Ihrer Meinung nach, wie reagieren die HR-Fachleute auf diese Veränderungen?

Es braucht andere Kompetenzen. Die Beratungstätigkeit wird stärker kommen, und zwar hat es auch mit der Demographie zu tun. Mit dem demographischen Wandel hat es viele Leute die älter werden, und die brauchen dort auch eine gewisse Beratung. Das zweite, das sich verändert hat ist diese Konzentration auf Dienstleistungszentren. Das Ganze ist viel mehr automatisiert. Das Projekt ESS-MSS ist so klassisch. Je mehr du als Mitarbeiter selber Administration machst, desto weniger musst du HR machen. Beispielsweise Einführung E-Dossier. Die Administration der HR-Fachleute wird eigentlich verteilt: Entweder konzentriert in einem Dienstleitungszentrum oder direkt an den Mitarbeitenden, und das ist die Problematik, die wir jetzt haben, weil wenn du ESS-MSS zu Ende denkst, brauchst du keine Dienstleistungszentren mehr, die wir heute haben. Beispiel: Wenn du heute eine Adressmutation machst, schickst du diese an das Dienstleistungszentrum, und sie machen das für dich. Und mit ESS-MSS mache ich das selber, im System, das kontrolliert niemand mehr, braucht auch niemand zu kontrollieren. Das wird eine relativ grosse Veränderung mit sich bringen. Wenn wir ESS-

MSS einführen wie wir es geplant haben. Und das heisst, dass die HR-Fachleute weniger administrieren und dementsprechend mehr beraten sollten, und dort haben sie aus meiner Optik zu wenig Kompetenzen. Oder das sie bspw. vermehrt in Projekten mitarbeiten sollten. Es braucht Projektkompetenzen, es braucht Prozessmanagementkompetenzen, wie sind die Abläufe. Dies sind Sachen, die heutzutage den HR-Fachleute fehlen.

2. b. *Kommen wir auf die Gegenwart zu sprechen. Im Allgemeinen, zu welchem Prozentsatz sind die folgenden Themen in der aktuellen Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in der Bundesverwaltung vertreten?*

- *Strategie und Change-Beratung*
- *Beratung / Konzeption / Lösungen*
- *Administration*

Das ist eine nicht ganz einfache Einschätzung – es kommt jeweils auf das HRM-Modell an, das in den Departementen eingesetzt wird. Z.B. Business-Partnermodell, Shared Services etc.

- Strategie und Change-Beratung: 10 %
- Beratung / Konzeption / Lösungen: 30 %
- Administration: 60 %

2. c. *Erwarten Sie Veränderungen in der Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Aus welcher Gründen?*

Die Ausbildungslandschaft für HR die verändert sich auch. Da sind wir bei den Grundanforderungen. Man muss sich überlegen was die Leute ausbildungsmässig in Zukunft mitbringen müssten. Und dort gibt es auch ein Umbruch im Moment. Einerseits sind die Fachhochschulen daran, ihre Ausbildungen auszuweiten und auszudehnen. Anderseits bei den Eidgenössischen Prüfungen sind sie auch dran neue Prüfungen zu kreieren, kompetenzorientiert zu prüfen. Das ist sicher auch so ein Wandel. Ein Thema ist auch, je länger und besser ist die Nachhaltigkeit. Dass du das HRM nachhaltig betreiben kannst. Und mit nachhaltig meine ich, und sind wir wieder bei diesen Mobilitätsfragen, wie arbeiten die Leuten, wie zufrieden sind sie, solche Aspekte.

2. d. *Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Projekte in Ihrer Organisation, die vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute haben werden?*

ESS-MSS, wir bereits erwähnt. Rahmenbedingungen: Neues Führungsmodell Bund: Im ganzen Kreditwesen wird es Änderungen geben. Betrifft nur Teil des HR, aber es ist sicher ein

Impact. Die ganze Generationenfrage. Es hat mit Gewinnung zu tun, Personalmarketing, da bin ich überzeugt, da werden wir etwas machen müssen. Wie behalten wir die Leute künftig, Retention.

Herausforderungen: Generationenmanagement, technologisches Wandeln, neue Arbeitsformen (Mobilitätsfrage. Die Leute haben heute andere Ansprüche). Das fordert auch heraus, dass die HR-Fachleute unterstützen und beraten können.

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleuten

3. c. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Fachleute mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen.*

Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. d. Wie 3. c. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).

3. e. Wie 3. c. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☐	☑
Führung von Mitarbeitenden	☐	☑	☑
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☐	☐	☑
Strategisches Denken und Handeln	☐	☐	☑
Gestaltung des Wandels	☐	☐	☑
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☐	☑	☑
Eigenverantwortung	☑	☑	☑
Loyalität	☑	☑	☑
Ziel- und Ergebnisorientierung	☑	☑	☑
Belastbarkeit	☑	☑	☑
Selbstreflexion	☑	☑	☑
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☐	☑	☑

Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☑	☑
Vernetztes Denken	☐	☑	☑
Kommunikationsfähigkeit	☑	☑	☑
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☑	☑	☑
Teamfähigkeit	☑	☑	☑
Dienstleistungsorientierung	☑	☑	☑
Umgang mit Vielfalt	☑	☑	☑
Beratungskompetenz	☑	☑	☑
Methodenkompetenz (Projekt-, Prozessmanagement)	☐	☑	☑

Für die persönlichen Kompetenzen sind in alle Funktionen wichtig. Es gibt eher operative-strategische Ebene. Was fehlt ist die Beratungsfähigkeit. Beraten ist etwas neues. Dann Methodenkompetenzen (z.B. Projektmanagement, Prozessmanagement, etc.). Stufengerecht, klar. In der Assistenz brauchst du das weniger. Beratung brauchst du in einem Shared Service Center. Mit Telefonaten muss man beraten, aber auf einem anderen Level wenn ich Leiter bin und ein Gespräch halte… und sie fehlt den meisten Leute diese Beratungskompetenz heutzutage. Methodenkompetenzen: Dass man in solchen Projekten mitarbeiten kann, dass man versteht wie das Prozessmanagement angedacht ist.
Beratungskompetenz: Dort hat man grossen Handlungsbedarf. Es gibt Modelle dahinter, wie eine Beratung durchgeführt wird, systematisch. Solche Dinge sollte man lernen. Es hat mit Kommunikation und Kritik und Konfliktfähigkeit zu tun.

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung

4. a. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Fachleuten sein?*

Neu in der HR: Finde ich gut, Einstiegskurs. Und dann gibt es fachliche Vertiefungen.
Die Idee ist, dass wir die speziellen Dinge der Bundesverwaltung im HR-Fachausbildungsangebot anbieten. Das Grund-Know-how bringen die Personen mit, weil wir

erwarten eine HR-Fachausbildung. Für mich sind alle gute Themen, da sie Vertiefungsthemen sind.

Was mir fehlt sind die neuen HR-Instrumente. Es sind nicht nur Grundanforderungen für Kader und Kompetenzmodell. Hier kämen auch rein elektronische Plattformen, Gedanken Shared Service Center, wie sind diese Abläufe. Neue HR-Instrumente: Das ist die ganze Technologie dahinter. Es fehlt auch ein wenig das Rollenverständnis: Wahrscheinlich ist darin auch der Kurs „Die Besonderheiten des HRM in der BVerw". Es ist schwierig die HR-Landschaft in der Bundesverwaltung darzustellen. Da würde ich erwarten, dass es hier kommt. Dass man sich bewusst ist, welche Rolle habe ich in einer VE oder auf Departementsebene.

Die Möglichkeiten für einen Ausstieg: wenn man in die Drittenlebensphase geht, was gibt es dann dort für Möglichkeiten.

Eigentlich wäre es gut, aber man sieht es zu wenig, es sollte ein roter Faden drin sein. Diejenigen, die diese Kurse geben, müssen sattelfest sein was in der Bundesverwaltung effektiv abgeht.

Das Angebot ist nicht zielgruppenspezifisch.

[In der Bundesverwaltung sind die Begrifflichkeiten und die Funktionen ganz unterschiedlich: Generalist, Expert,…]. Es ist so gewachsen. Jede Stelle ist in BV PLUS hinterlegt. Hätte man bspw. in der Bundesverwaltung sagen können: Es gibt diese drei Grundstellen im HR und da gibt es x-mal diese, und wir sagen sie sind etwa gleich. Man bezeichnet und dupliziert sie. Das hätte man tun können, wollte man aber nicht, weil man die verschiedene Kulturen berücksichtigen wollte, und darum haben wir jetzt von der Begrifflichkeit eher einen Wildwuchs. Einer ist HR-Berater und den anderen nennt man Business Partner. Ist praktisch vielleicht der gleiche. Das kriegen wir nicht hin. Das ist eine logische Einteilung: Es gibt Assistenten, Fachleute (vertiefte Know-how im HR), und HR-Leute mit Leitungsfunktion. Aus meiner Optik muss die Ausbildung auf diese drei Zielgruppen ausgerichtet werden. Und das ist heute nicht. Wenn ich heute in einem DLZ schaffe, was ziehe ich da rein? Wahrscheinlich nichts, weil es ist immer sehr spezifisch. Das müsste man wie irgendwie wissen, dass man einen Basiskurs hätte für eher Assistierende.

Aber von den Themen eher, deckt viel ab. Aber nicht zielgruppespezifisch. Und darum haben sie auch Probleme in den Kursen. Die haben dann alles. Es gibt einen der Leiter ist. Ein HR-Leiter geht ins Personalrecht. Der muss anderes Know-how haben als jemand der in der Personalentwicklung arbeitet. Das ist die Schwierigkeit im Kurs, wie kannst du denen gerecht werden, weil es eben nicht zielgruppenspezifisch ist.

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive der von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*

Wir schulen nur die Fachkompetenzen. Der Rest, gehe ich davon aus, dass sie es mitbringen. Was man ja ausbildet sind in der Führungsausbildung, Führungskompetenzen. Aber wenn du jemand anstellst im HR, muss das was sein. Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld ist etwas das man lernen kann. Was sind die bundesspezifischen Dinge? Der ganze Rest ist klassisch, das muss man mitbringen. Wenn jemand nicht dienstleistungsorientiert ist, dann ja gut, hat er im HR nichts zu suchen. Dann sind wir immer noch an der Grundsatzdiskussion: Was bringt dies am Schluss? Es ist alles wichtig irgendwie, und wie prüfst du das? Das ist die andere Frage. Wie prüfe ich, dass jemand eine loyale, ziel- und ergebnisorientierte, belastbare Person ist. Wie prüfst du das? Nicht so einfach. Es ist einfach viel Theorie dahinter.

Ich habe eine Aufgabe. Dann stelle ich eine Person ein, die mit einem solchen Rucksack kommt. Dann erfüllt er es. Und er bringt vielleicht auch vieles mehr mit. Dann sind wir beim Wissensmanagement, was er nicht zwingend für diese Aufgabe braucht. Und diese Teil hier müssen wir ihm geben. Und in der Regel sind dies fachspezifische Ausbildungen, die wir bei uns haben, die er nur bei uns lernen kann. Wir gehen nicht nach OR, wir haben eigenes Personalrecht, Bundespersonalgesetz und Verordnung, und das lernst du nirgends, das musst du hier lernen. Das ganze BPG, BPV Geschichte, als Beispiel. Solche Dinge, Personalrecht, müssen wir ihm mitgeben.

Die Menschenfähigkeit erwarte ich, dass er dies mitbringt. Das man weiterentwickeln kann, einverstanden.

Den Teil, den man nicht für diese Aufgabe benötigt, ist wichtig, dass man dies abholt: Wissensmanagement. Fischen? Wenn man das nicht weisst, kann man das nicht nutzen. Wir setzen Wissensmanagement um. Wäre ein Thema für die HR-Fachleute, dass sie sich auch bewusst sind, da man etwas einholen kann. Die Kompetenzen müssen primär auf den Fachebenen sein, Fachkompetenzen.

Teil C

5. *Mit dem Interview habe ich die Themen meiner Masterarbeit abgedeckt. Gibt es etwas, das ich wissen sollte, aber nicht gefragt wurde?*

ESS-MSS ist ein riesiges Change Projekt. Sobald in den Köpfen klar wird, was es eigentlich heisst, wenn wir vermehrte Dinge rausnehmen, was es für HR heisst, dann sind wir fast schon zu spät. Man muss sie schon vorgängig vorbereiten.

Wichtig zu wissen: Es ist komplex, die verschiedenen HR-Organisationen der Bundesverwaltung vor Augen führen zu können, dass dir dies klar ist. Und nicht von einem theoretischen Modell (Modell von Zürich). Sie haben einfach die Kernprozesse so. Es gibt x. Es spielt keine Rolle welche du nimmst, aber du musst berücksichtigen, dass es in der Bundesverwaltung keine Standards gibt. Was schon definiert ist sind die Referenzfunktionen. Das ist das einzige Offizielle. Auf dem basiert aber auch die ganze Einreihung oder Klassifikation, die ganze Lohnklasse - Geschichte.

J. Transkription HR-Fachexperte EPA 4

Bern, 26. August 2014

Teil A

1. Fragen zur HR-Landschaft

1. a. *Wie ist die HR-Landschaft der Bundesverwaltung organisiert?*

Es gibt verschiedene Benennungen für diese Tätigkeiten. Grundsätzlich ist ja auch wichtig, dass man die drei Ebenen auseinander hält, und zwar die Ebene Bundesverwaltung, also wo es die ganze Bundesverwaltung betrifft, und da hat ja das EPA den Lead quasi. Das ist das Fachamt, deshalb sagen wir auch häufig, das EPA ist ein Querschnittsamt. Das hat Auswirkung auf die ganze Bundesverwaltung. Ist eigentlich zuständig für Steuerung, Koordination und Weiterentwicklung des Personalwesens. Es ist so das Dach über die ganze Bundesverwaltung. Und dann entwickeln wir auch Instrumente und Grundlagen, welche in die Departemente hinunter fliessen, und zum Teil machen auch die Departemente Vorgaben für ihre Departemente. Nur, und dann auf der letzten Stufe ist das Amt. Es ist wichtig die drei Ebenen auseinander zu halten. Es gibt Departemente, die machen ihre Ämtern recht viel Vorgaben, dann funktioniert jedes Departement etwas anders, und es gibt andere, die machen kaum Vorgaben, wie unser Departement, wir haben grosse Bewegungsfreiheit in der Umsetzung dieser Instrumente und Grundlagen, die unser Amt hier entwickelt. Gerade in unserem Amt ist es häufig noch so, dass wir so gut aufpassen müssen, dass wir die verschiedenen Rollen, die wir haben, dass wird diese auseinander halten. Die Experten, was Wirkung auf die ganze Bundesverwaltung hat, die diese Instrumente und Grundlagen entwickeln, und dann der Personaldienst, zuständig für Personal des EPA. Also sie haben insofern eine Rolle wie jedes Amt einen Personaldienst hat. Gemischt assistierende und fachliche, eher assistierend sind die Leute im DLZ. Die sind halt stark bezogen auf die Administration. Sie setzten eigentlich um, was wir ihnen in Auftrag geben. [Warum gibt es nicht eine einzige DLZ aber mehrere?] Das könnten wir nicht durchsetzten. Das ist eine kulturelle Angelegenheit. Die Departemente geniessen auch ein recht hohen Autonomiegrad. Sie haben ja den Auftrag die Personalpolitik umzusetzen. Und wie werden sie das machen, da bereits vorhanden. Und wir können das nicht verordnen, dass alle jetzt von unserem DLZ profitieren. Das wurde einmal eben initialisiert. Langfristig gesehen könnte das ein Ziel sein. Ok, jetzt legen wir die verschiedenen DLZ zusammen und respektive installieren wir das DLZ dort wo sie das nicht haben, aber ich denke… wenn dies einmal überhaupt zustande käme, dann würde es noch Jahren dauern.

Das EPA hat aktuell 1.9.2014 155 Mitarbeitende (Köpfe). Zusätzlich haben wir noch etwa 10 Lernende, KV-Praktikanten, Hochschulpraktikanten. 2/3 sind HR-Fachleute. Zum Teil sehr

spezialisiert, irgendwo in diesem HR tätig. Im engeren Sinne ist nur der Personaldienst im HR tätig. Die anderen haben je eher eine Expertenrolle.

1. c. *Was verstehen Sie unter dem Begriff „HR-Fachleute"?*
[Sind die Experten des EPA auch HR-Fachleuten?] Im weiteren Sinn schon, ja. Sie sind auf eine sehr hohe Ebene. Es wäre je eine zusätzliche Rolle, als Expertenrolle. Sie haben eine andere Ausrichtung. Sie sind wirklich in den strategischen Fragen tätig. Sie müssen sich überlegen welche Themen sind zukünftig wichtig oder welche Entwicklungen sind zukünftige Themen, die wir aufnehmen müssen, für uns, für die Bundesverwaltung, wo wir wirklich, uns überlegen müssen, was wollen wir tun, zu diesem Thema. Also wirklich weit voraus denken, strategisches Denken, und dann auch konzeptionelles Denken gefragt ist. Es macht kein Sinn, wenn wir bei jeder Entwicklung im HR, aufspringen müssen und sie in der Bundesverwaltung umsetzen. Die Eine oder Andere kann man weglassen, aber es gibt auch viele Themen, die wir aufnehmen müssen, oder vor denen wir nicht die Augen verschliessen können, bspw. die demografische Entwicklung, hier können wir nicht einfach ausblenden, oder das Generationenmanagement, das müssen wir aufnehmen. Unsere Experten müssen diese Filter haben, was ist wichtig, was nicht, wie müssen wir das aufbereiten, vorbereiten, und auch umsetzen in der Bundesverwaltung. Sie sind eben auf dieser strategische-konzeptionellen Ebene tätig.

Teil B

<u>2. Fragen zur Arbeitsveränderungen</u>

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in Ihrer Organisation während der letzten fünf Jahre verändert/entwickelt?*
Ja.

Aus welchen Gründen? Ihrer Meinung nach, wie reagieren die HR-Fachleute auf diese Veränderungen?
Eine grosse Veränderung wurde damals als das DLZ [Dienstleistungszentrum] installiert wurde gemacht (im 2008), wo wir die verschiedenen Personalprozesse durchgegangen sind, und die Schnittstellen, wann geht dann der Prozess von den HR-Diensten in die Ämter über in DLZ. Wir haben definiert von wann an ist ein Geschäft Sache des DLZ und welcher Teil des Prozesses übernimmt das DLZ. Das war schon für die HR-Dienste ein Wechsel und man musste schon häufig mit dem DLZ abstimmen, was läuft gut, was läuft weniger gut, wo müssen wir Korrekturen vornehmen. Und wir hatten noch zusätzlich die Aufgabe; wir mussten selber noch schauen, dass das DLZ zu Arbeit kam. Das war auch ein kultureller Part. Wir ha-

ben verschiedene Personen von den verschiedenen Ämtern im EFD, da haben wir Leute in unser Amt übernommen. Da war die ESTV, Finanzverwaltung, Zoll,… und im 2008 da hat man alle Personen ins DLZ gegeben. Und es ab eine kulturelle Frage, da jedes Amt wieder seine „eigene Kultur“ hat, und da war noch die Aufgabe des Zusammenzuführens, dass das eine Einheit gibt. Wir hatten am Anfang eine recht hohe Fluktuation, es gab Leute, denen es nicht mehr gefiel und weitergezogen sind. Die Spezialität des EPA ist, dass wir in gewissen Bereichen die Querschnittsaufgaben wahrnehmen. Hier bezogen auf das Departement.
[Mit der Einführung des DLZ, sind die Effektivität und Effizienz gestiegen?] Es gibt zwei Seiten. Es gibt Sachen, wo wir, weil wir ein relativ kleines Amt sind, also Geschäftsfälle, die wir ganz selten hatten. Und das heisst, wir müssen uns jedes Mal schlau machen, uns informieren, „ah wie läuft es jetzt genau“, bspw. Quellensteuern. Das sind so Sachen, in denen das DLZ Routine hat. Ihre Mitarbeitenden kennen die Quellensteuern, wenn wir bei diesem Beispiel bleiben wollen, in- und auswendig, kennen die Ausnahmen und die speziellen Regelungen, und dort denke ich haben wir einen Effizienzgewinn, ganz sicher. Auf der anderen Seite, wenn ich früher, bspw. habe ich einen Arbeitsvertrag meiner Mitarbeiterin gegeben, die BV PLUS Mutationen gemacht hat, sie konnte dem Vertrag alles entnehmen, alle Daten rausnehmen aus dem Vertrag, die wichtig sind, die wir im BV PLUS eintragen müssen. Ich habe nur eine Kopie des Vertrages gegeben und sie hat das gemacht. Heute fülle ich mindestens zwei Formulare aus. Also ich nehme Daten aus dem Vertrag, aus dem Bewerbungsschreiben, die fülle ich in ein Formular ein, und das Formular gebe ich dann ans DLZ, und das DLZ schreibt dann diese Daten ab, und schreibt es in BV PLUS. Das heisst auch eine höhere Fehlerquelle. Das ist ein Beispiel wo der administrative Aufwand eigentlich nicht reduziert werden konnte. Mehr Professionalität, aber auf der anderen Seite denke ich noch mehr administrativer Aufwand. Aber es sollte sich ändern. Sie sind dran an einem Projekt. Diese Prozesse mit den Formularen sollten vereinfacht werden.

Was auch eine Veränderung war ist die Personalstrategie. Früher hatte man so wie eine Strategie aber sie war zu wenig klar um zu wissen, setzte nicht so einen schönen Rahmen, wo man sich wirklich orientieren könnte. Sie war nicht so greifbar, sie war auf einer relativ hoher Ebene, und nicht so klare Richtungsweise wie die jetzige. Mit dieser Personalstrategie habe ich das Gefühl, ist etwas gekommen, dass uns einen Weg vorgibt. Wirklich den Rahmen setzt, und zeigt, was wollen wir in der nächste Legislatur, Periode an den Arbeiten, in diese Richtung soll das Personalarbeit gehen. Das war schon wegweisend. Das war sehr positiv und es hat auch sehr viele Projekte generiert im Personalwesen, die wir jetzt daran sind umzusetzen.

Dann eine gewisse „Technologisierung“, z.B. das E-Recruiting. Früher war es so, dass wir die Dossier gekriegt haben, alles per Post, dann haben wir eine Bestätigung per Post zugestellt. Das war alles auf Papier. Heute läuft fast alles elektronisch. Das war ein guter und wichtiger Fortschritt. Oder der Einsatz von PT (Personal Time). Früher (weit zurück) musste man noch stempeln. Was früher auf dem Papier lief, läuft jetzt auf elektronischem Weg. Unangenehm ist es, wenn der PC nicht läuft.

2. b. *Kommen wir auf die Gegenwart zu sprechen. Im Allgemeinen, zu welchem Prozentsatz sind die folgenden Themen in der aktuellen Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute in der Bundesverwaltung vertreten?*

- *Strategie und Change-Beratung*
- *Beratung / Konzeption / Lösungen*
- *Administration*

Administration ist noch zu hoch. Strategie, Change-Beratung kommt bei uns ganz ganz klar zu kurz. Wenn es gut geht, 10 %. Eine leitende Funktion müsste eigentlich mehr auf strategischer Ebene (obere Spalte) tun. Beratung, Konzeption, Lösungen 50 %; Administration: 40%. Es ist eine Frage der Zeit respektiv der Ressourcen. Das ist eigentlich entscheidend. Wenn ich hier in diesem Bereich (Beratung, Konzeption Lösungen) zu viel auf dem Tisch habe, dann bleibt einfach keine Zeit um hier aktiv zu werden. Wenn es viele Stellen zum ausschreiben gibt, wieder besetzten müssen und dürfen, für den Personaldienst ist der Aufwand sehr gross. Dann hat dies auch Auswirkungen auf die Administration. Das können wir nicht beeinflussen. Das ist gegeben. Wir müssen die Stellen ausschreiben. Und dann alle die Arbeiten die nachgelagert zur Stellenausschreibung kommen, das müssen wir tun. Auch Langzeit-Kranke, die dann begleitet werden müssen, wo wir ein sogenanntes Case Management eröffnen, und es ist vom Aufwand her eher relativ gross. Das sind ja nur zwei Beispiele um aufzuzeigen, wie es sich beeinflussen kann, gegenseitig.

2. d. *Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Projekte in Ihrer Organisation, die vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Fachleute haben werden?*

ESS-MSS. Oder UCC. Da wird es auch einen kleinen Kulturwandel geben. Das ist noch erstaunlich wie eine Technologieveränderung auch kulturmässige Einflüsse hat. Dies sind Wandel, die man im Auge behalten muss, und begleiten muss.

Ich begrüsse sehr die Unterstützung der IT-Instrumente. Es kommt aber immer die Frage wie geht man mit diesen Instrumenten um, wie setzt man sie ein. Man muss nicht vergessen, dass

die Technologie nicht uns führen sollte, sondern uns begleiten, unterstützen. Der Mensch ist im Mittepunkt, und diese sind Mittel, die unterstützen.

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleuten

3. a. *Stellen diese Veränderungen eine Herausforderung für die HR-Fachleute dar?* Wenn ja: *Weshalb/Welche?*

Den Wandel muss man begleiten, ganz sicher. Und auch bei den Mitarbeitenden abholen, ja was bedeutet dies jetzt für sie, gibt es Probleme? Es kommt auch auf das Amt an. Je nach dem was für Mitarbeitende man hat, in welchen Bereichen sie tätig sind, … z.B. bedeutet es Verschiedenes der Wandel für einen Mitarbeitende der am Zoll bei der Grenze ist und für Leute wie uns, mit Bürotätigkeiten.

3. b. *Gibt es heutzutage andere Herausforderungen, mit denen HR-Fachleute konfrontiert sind? Können Sie konkrete Beispiele nennen?*

In den nächsten gut 5 Jahren, sind es andere, „bekannte“ Themen des HR. Die demografische Entwicklung, Generationenmanagement, sind Themen, die uns ganz sicher in nächster Zeit beschäftigen werden. Dann mobile Arbeitsplätze, Technologisierung, das beeinflusst unsere Arbeit ganz sicher in der nächsten Zeit. Der Fachkräftemangel. Wir spüren es im CCHR, wo wir wirklich SAP-Leute gewinnen sollten, und wir finden hier einfach nicht gut qualifizierte Leute, und ich denke, dass dieser Fachkräftemangel, wir werden diesem auf die Spur gehen. Was ich mir vorstellen könnte sind die finanziellen Mittel, die ein prominentes Thema werden könnten, dass sie knapp werden, und wir ganz gut schauen müssen wie sie zielgerichtet eingesetzt werden.

3. c. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Fachleute mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen.*

Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. d. Wie 3. c. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).

3. e. Wie 3. c. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☐	☑
Führung von Mitarbeitenden	☐	☐	☑
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☐	☐	☑
Strategisches Denken und Handeln	☐	☐	☑
Gestaltung des Wandels	☐	☑	☑
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☑	☑	☑
Eigenverantwortung	☑	☑	☑
Loyalität	☑	☑	☑
Ziel- und Ergebnisorientierung	☑	☑	☑
Belastbarkeit	☑	☑	☑
Selbstreflexion	☑	☑	☑
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☑	☑	☑
Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☑	☑
Vernetztes Denken	☑	☑	☑
Kommunikationsfähigkeit	☑	☑	☑
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☐	☑	☑
Teamfähigkeit	☑	☑	☑
Dienstleistungsorientierung	☑	☑	☑
Umgang mit Vielfalt	☐	☑	☑

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln ist in den Führungskompetenzen. Allerdings erwarte ich dies von jedem. Ab und zu in der Verwaltung kommt es etwas zu kurz.
Das wird schwierig sein alle die Kompetenzen zu besitzen. Das ist das „Soll“. Wenn wir eine HR-Rolle ausschreiben, müssen wir uns auf vier-fünf Kompetenzen beschränken.
Selbstreflexion: Im HR ist es wichtig, dass wir uns immer wieder unsere Denken und Handeln überlegen, reflektieren und schauen, sind wir auf dem richtigen Weg, setzten wir die Politik

richtig um, stimmt unser Handeln noch. Vielleicht wenn man schwierige Gespräche führt, sich mal zurückzunehmen und am Ende überlegen „habe ich alles richtig gemacht?“, „kann man etwas verbessern?“ Oder wenn ein Case Management abgeschlossen ist, mal zurückdenken und überlegen „wie ist es gelaufen“, „kann ich nächstes Mal was besser machen?“ Das ist eigentlich ein ständiger Verbesserungsprozess, so auf das eigene Handeln, überlegen was war gut, was war weniger gut, und dann überlegen was kann man besser machen das nächste Mal.
Die Liste ist für mich abgedeckt.

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung

4. a. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Fachleuten sein?*
Mir bietet es das was ich brauche. Es deckt meine Bedürfnisse.
Aktuell gibt es keine Themen. Aber ich könnte mir vorstellen, mit den zukünftigen Herausforderungen, die wir haben, dass wir an dem einen oder anderen Ort wieder einen Kurs anbieten müssen, um eben das HR auf Vorderrang zu bringen. HR muss ja immer ein Schritt voraus sein in den zukünftigen Themen. Das EPA, als Querschnittsamt, muss immer wieder überdenken, bieten wir diese Kurse an damit das HR uptodate ist oder eben mit diesen zukünftigen Herausforderungen genau umzugehen.

4. b. *Gibt es besondere Kompetenzen, die in der Schulung verstärkt berücksichtig werden müssen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen?* Wenn ja: *Welche?*
Für welche der drei Zielgruppen gilt dies insbesondere?
Meiner Meinung nach nicht. Unsere Bedürfnisse sind abgedeckt.

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive der von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*
Muss man einschränken. Muss man definieren welches sind die Kompetenzen, die jemand wirklich mitbringen muss. Wirklich die Muss-Kriterien, die Muss-Kompetenzen. Und wenn jemand dort Defizite hat, dann muss man das Lernen am Arbeitsplatz, mit Begleitung, Coaching, muss man das aufbauen, gegebenenfalls, je nach dem ist es nötig einen Kurs anzubieten, oder eben die Lücke schliessen. Es kommt immer darauf an was dies für Kompetenzen sind, die fehlen.

K. Transkription HR-Fachexperte der bundesnahen Betriebe 5

Bern, 20. August 2014

Teil A

1. Icebreaker Fragen: Mitarbeitendenanzahl

1. a. *Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrer Firma tätig?* (Anzahl)

[…] (Jahr 2013).

1. b. *Wie viele Mitarbeitende Ihrer Firma sind HR-Fachleute?* (Anzahl)

[…]

Teil B

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden in Ihrer Organisation in den letzten fünf bis zehn Jahren verändert/entwickelt?*

Ja.

Welche Änderungen gab es? Aus welchen Gründen?

Es hat sich entwickelt. Wir sind uns ständig ein bisschen am neu ausrichten, d.h. wir sind immer am überprüfen ob wir noch optimal aufgestellt sind oder ob wir um die Bedürfnisse der Linie möglichst gut bedienen zu können, ob wir das anders anstellen müssen. Ich glaube was vor allem verändert hat, sind, dass die Bedürfnisse im HR nochmals gewachsen sind, oder sie sind nochmals komplexer geworden. Ich denke da an das ganze Thema Work Life Balance, wo das HR eine wichtige Rolle einnimmt, auch im gesamten Aspekt von Wachsamkeit, also wie können wir bei zunehmender Arbeitsbelastung der Leute dafür sorgen, dass sie trotzdem eine ausgewogene Work Life Balance haben. Die Anforderungen sind aber auch gewachsen in dem Sinne, dass wir wissen, dass wir in gewissen Fachbereichen eine Fachkräftemängel haben werden. Wir müssen schauen, dass wir diese Fachkräfte, die wir haben, möglichst gut behalten, intern weiterentwickeln, intern wieder rekrutieren für neue Vakanzen, oder das wir ein HR-Marketing betreiben, dass möglichst viele junge Nachwuchsfachkräfte uns auch sichert, weil wir wissen, dass wir in einige Jahren in gewissen Bereichen ein Fachkräftemangel haben werden. Das HR-Geschäft ist für uns schon anspruchsvoller und komplexer geworden. Was auch eine Herausforderung ist, ist wirklich die Schnelllebigkeit, die hat noch zugenommen. Also wir sind ein extrem schnelllebiges Unternehmen, eine extrem dynamische Branche, wir müssen extrem agil sein, wir müssen uns immer neu aufstellen können. Das ist eine grosse Challenge für das HR in dieser Schnelllebigkeit, trotzdem einen super Service zu bieten.

2. b. *Kommen wir auf die Gegenwart zu sprechen. Im Allgemeinen, zu welchem Prozentsatz sind die folgenden Themen in der aktuellen Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden in Ihrer Firma vertreten?*

- *Strategie und Change-Beratung*
- *Beratung / Konzeption / Lösungen*
- *Administration*

Die Verteilung auf den 3 Kategorien, die du verwendest ist nicht ganz einfach mit unserer Organisation und Funktionen zu mappen (z.B. gehört Change Beratung auch oft zu den Consulting Aktivitäten). Ich teile die HR Ressourcen mal in den 3 Gruppen ein und aus meiner Sicht würde es bei uns ungefähr so aussehen:

a. Strategie und Change Beratung: 20 %

b. Beratung/Konzeption/Lösungen: 44 %

c. Administration: 6 %

2. d. *Wie haben diese Projekte die HR-Welt Ihrer Firma beeinflusst? Was wurde dadurch verändert? Wie sind Sie mit dem Wandel umgegangen? Was haben Sie mit Ihren HR-Mitarbeitenden gemacht?*

Mit ESS-MSS arbeiten wir schon lange, wurde Konzernweit im Januar 2007 eingeführt. Ja, das hat einen Einfluss in dem durch ESS und MSS mehr Aufgaben wieder an Mitarbeitende und den Vorgesetzten selber übertragen werden können, und durch das es weniger HR-Ansprechpersonen braucht. Wir versuchen immer mehr Aufgaben an die Linie selber zu delegieren. HR ist nur in dem Sinne Orchestrierung, aber die Aufgaben sind eigentlich vielmehr bei der Linie und Führungskraft zu bewältigen, und ich denke dort unterstützen uns diese Instrumente. Was die HR-Tools anbelangt sind wir immer noch relativ schwach unterwegs, das ist ein Thema das zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Wir haben ein ganzes Team, das sich um HR-Tools kümmert, in der nächsten Zeit wird Einiges auf uns kommen.

ESS-MSS funktioniert relativ gut. Mit ESS-MSS können die Mitarbeitenden verschiedene Sachen selber übernehmen und das ist bei uns sicher der Fall sonst bräuchten wir vielmehr HR-Leute.

[Was könnte man machen mit den Leuten, die man nicht mehr braucht?] Sie können sich vielleicht eben gezielte noch um Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, usw. kümmern. Diese interne Rekrutierung. Das wird auch für die Bundesverwaltung ein Thema sein, dass sie die Leute nicht mehr kriegen irgendwann, gerade die Fachkräfte.

2. e. *Benötigen die HR-Mitarbeitenden besondere Kompetenzen um mit diesem Wandel bzw. Herausforderung umzugehen?*

Ja definitiv braucht es Kompetenzen. Es ist auch wichtig dass das HR in den wichtigen Gremien entsprechend vertreten ist. Ich finde es sehr zentral dass unsere COP [Chief of Personnel] in der Geschäftsleitung von der Firma ist. Ich finde es aber auch wichtig, dass unsere HR-Bereichsleiter in der jeweiligen Bereichsleitung vertreten sind. Das muss überall auch so entsprechend vertreten werden, weil (…) einerseits ja, HR muss Kompetenzen haben, aber es ist extrem wichtig, dass solche Systeme gemeinsam mit der Linie entwickelt werden. Unser Problem z.B. war mit dem ganzen Zielvereinbarungsprozess, wir haben ein IT-Instrument für die ganze Zielvereinbarung, Zielmessung,… Ich habe das Gefühl, dass wurde mit zu wenig Mitarbeitern der Linie eingeführt, und dann wird es nicht akzeptiert. Also HR darf nicht irgendein System konstruieren und dann erst wenn es fix fertig ist auf die Linie gehen, sondern das System muss gemeinsam mit der Linie erarbeitet werden, sonst hat es keine Akzeptanz. Allgemein ist es schwierig, HR wird halt einfach als etwas dass man noch braucht, angeschaut von der Linie, und wir müssen schauen, das wir auch akzeptiert werden mit unseren Instrumenten.

2. f. *Welche Veränderungen erwarten Sie im Tätigkeitsbereich der HR-Mitarbeitende in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Aus welchen Gründen?*

Wir müssen noch effizienter werden. Effizienz wird zunehmend. Ist schon lang ein Thema, und wird ein Thema bleiben. Ich glaube wir müssen noch schauen wie wir in dem ganzen Prozess noch effizienter werden damit wir mehr Kapazität haben. Genau dieses Wandeln, diese Schnelllebigkeit, dieses Work Life Thema, dieser Fachkraftmangel, damit wir überhaupt Kapazität haben,.. sich um diese Themen zu kümmern. Effizienz, sicher dafür sorgen, dass mehr Verantwortung zurück an die Linie gegeben wird, dass wir eher fähiger sind für die Linien als wenn sie selber die Dinge treiben sollen.

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleute

3. a. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Mitarbeitende mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen.*

Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. b. Wie 3. a. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).

3. c. Wie 3. a. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☑	☑
Führung von Mitarbeitenden	☑	☑	☑
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☑	☑	☑
Strategisches Denken und Handeln	☐	☐	☑
Gestaltung des Wandels	☐	☐	☑
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☑	☑	☑
Eigenverantwortung	☑	☑	☑
Loyalität	☑	☑	☑
Ziel- und Ergebnisorientierung	☑	☑	☑
Belastbarkeit	☐	☑	☑
Selbstreflexion	☑	☑	☑
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☐	☐	☑
Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☐	☑
Vernetztes Denken	☐	☐	☑
Kommunikationsfähigkeit	☑	☑	☑
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☑	☑	☑
Teamfähigkeit	☑	☑	☐
Dienstleistungsorientierung	☑	☑	☑
Umgang mit Vielfalt	☐	☑	☑
Inspiration (inspirieren können)	☐	☐	☑
Neugier	☐	☐	☑

Die Inspiration, also inspirieren können. Neugier: Ich finde dies als HR extrem wichtig… Neugierig im Sinne dass wir verstehen müssen was die Business Challenge aktuell und in der Zukunft sind, und interessiert an unseren Produkten sein, und was an der Front abgeht.

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung

4. a. *Werden in Ihrer Organisation die HR-Mitarbeitenden geschult und wie oft*?

Ja, intern und extern geschult. Wir haben ganz viele verschiedene Weiterbildungsangebote. Die Tendenz geht ganz stark weg von einfachen Schulungen, wo du in ein Seminar gehst, und du wieder zurück an die Arbeit kommst, hin zu viel mehr „on the job“ lernen. Wir wollen mehr die Leute „on the job“ versuchen weiterzuentwickeln.

Wie oft? Ganz unterschiedlich, wir haben […] Mitarbeitenden, viele Funktionen, Programmen wo die Leute durch die Vorgesetzten nominiert werden (z.B. Talent Programmen), Ausbildung wenn sie in eine neue Funktion kommen, das ist ganz unterschiedlich,.. Es hängt davon ab, wo der Mitarbeiter sich befindet, was für Wünsche und Ambitionen er hat.

4. b. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Mitarbeitenden sein?*

HR-Fachleute müssen wirklich verstehen was im Business läuft. Da muss noch viel Weiterentwicklung passieren im Sinne von Business Themen, was läuft in den verschiedene Business Units, was sind unsere Needs, was läuft dort, das sind wir zum Teil zu weit weg. Dort muss man einen stärkeren Fokus haben. Die HR-Fachleute müssen besser verstehen was in der Linie läuft, was die Schwierigkeiten sind, was die Bedürfnisse sind.

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive die von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*

Zum Teil. Bei der Rekrutierung schon vorweisen können, decken wir schon ab, und gewisse Aspekte werden auch konkret in gewisse Weiterbildungen entsprechend noch geschult oder weiterentwickelt.

4. d. *Gibt es besondere Kompetenzen, die in der Schulung verstärkt berücksichtig werden müssen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen? Wenn ja, welche?*

Für welche der drei Zielgruppen gilt dies insbesondere?

In die Inspiration müssen wir noch Fokus legen: Wie inspiriere ich die Linie mit unseren HR-Themen, Kommunikationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vernetztes Denken sind auch wichtige Aspekte, die noch weiter zu entwickeln gelten. Das betriebswirtschaftliche Denken

und Handeln finde ich es fehlt zum Teil ein bisschen bei den HR-Mitarbeitenden. Und sicher Gestaltung des Wandels als grosser Fokus.

Teil C

5. *Gibt es etwas bezüglich dieses ganzen Themenbereiches, das ich wissen sollte, aber nicht gefragt wurde?*

Zentral ist, dass das HR vielmehr an der Linie ist. Ich spreche fest auch von HR [unserer Firma]. Ich habe das Gefühl dass wir zum Teil abgekappt sind, wir müssen viel besser verstehen was die Linie macht, welche Themen in der Linie fielen. Ich finde, dass ein HR-Mitarbeiter für eine gewisse Zeit in der Linie arbeiten müsste. Mehrwert, man versteht die Bedürfnisse der Linie, die Schwierigkeiten in der Linie. Das müssen wir zunehmend noch mehr machen… und was immer mehr im Fokus sein wird ist wie begleiten wir den Gesellschaftswandel, zu diese „always on“ Gesellschaft, unsere Kunden sind immer „always on“ mit ihren Endgeräten, aber auch unsere Mitarbeiter. Wir schauen wie unsere Mitarbeiter in dieser „always on“ Gesellschaft sich auch nicht verlieren, auch hier das Thema Work Life Balance, Burn-out Prävention, ich glaube wir laufen schon Gefahr, dass wir ein Unternehmer sind, dass seinen Mitarbeitenden extrem viel Freiheiten gibt: Wo man arbeitet, wann man arbeitet, zu welcher Zeit, und ich finde wirklich gewisse Gefahren, kann sich dann der einzelne Mitarbeiter in gewissen Zeitphasen auch wirklich rausnehmen und die Emails nicht checken übers Wochenende. Welche Verantwortung hat das HR in dieser ganzen Geschichte. Eine ganz wichtige, weil das HR immer mehr in diesen Themen sensibilisieren muss.

L. Transkription HR-Fachexperte der bundesnahen Betriebe 6

Bern, 25. August 2014

Teil A

1. Icebreaker Fragen: Mitarbeitendenanzahl

1. a. *Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrer Firma tätig?* (Anzahl)

Ca. […]

1. b. *Wie viele Mitarbeitende Ihrer Firma sind HR-Fachleute?* (Anzahl)

Nicht bekannt.

Teil B

2. Fragen zur Arbeitsveränderungen

2. a. *Hat sich die Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden in Ihrer Organisation in den letzten fünf bis zehn Jahren verändert/entwickelt?*

Ja.

Welche Änderungen gab es? Aus welchen Gründen?

Deutlich mehr Anstellungen von extern, viel mehr Diversität, viele neue Qualifikationen, viele Projektleiter und Projektleiterinnen und Projektmitarbeitende.

2. c. *Ihrer Meinung nach, welches sind die Projekte und die Instrumente, die in den letzten Jahren vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit der HR-Mitarbeitenden gehabt haben?*

Vor allem die Einführung von neuen IT-Instrumenten und die Reorganisationen.

2. d. *Wie haben diese Projekte die HR-Welt Ihrer Firma beeinflusst? Was wurde dadurch verändert? Wie sind Sie mit dem Wandel umgegangen? Was haben Sie mit Ihren HR-Mitarbeitenden gemacht?*

Mehr Beratungstätigkeit, Coach, Anpassung, Entwickeln.

2. e. *Benötigen die HR-Mitarbeitenden besondere Kompetenzen um mit diesem Wandel bzw. Herausforderung umzugehen?*

Ja. Sie benötigen mehr Coachingkenntnisse, und mehr Kenntnisse des Business.

2. f. *Welche Veränderungen erwarten Sie im Tätigkeitsbereich der HR-Mitarbeitende in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Aus welchen Gründen?*

Man erwartet noch mehr IT-Anwendungen.

3. Fragen zu den Kompetenzen an HR-Fachleute

3. a. *Angesichts der folgenden Liste von Kompetenzen bitte ich Sie, die wichtigsten für HR-Mitarbeitende mit assistierender Rolle (HR-Assistenten/innen) zu nennen.*

Ist diese Liste Ihrer Meinung nach komplett oder fehlen Schlüsselkompetenzen? Wenn ja: *Welche?*

3. b. Wie 3. a. mit HR mit fachlicher Rolle (HR-Fachmänner/Fachfrauen).

3. c. Wie 3. a. mit leitender Rolle (HR-Leiter/innen).

	assistierende	fachliche	leitende Rolle
Leadership	☐	☐	☑
Führung von Mitarbeitenden	☐	☐	☑
Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld	☐	☑	☑
Strategisches Denken und Handeln	☐	☑	☑
Gestaltung des Wandels	☐	☑	☑
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	☑	☑	☑
Eigenverantwortung	☑	☑	☑
Loyalität	☑	☑	☑
Ziel- und Ergebnisorientierung	☐	☑	☑
Belastbarkeit	☑	☑	☑
Selbstreflexion	☑	☑	☑
Lern- und Veränderungsfähigkeit	☑	☑	☑
Analytisches und konzeptionelles Denken	☐	☑	☑
Vernetztes Denken	☑	☑	☑

Kommunikationsfähigkeit	☑	☑	☑
Kritik- und Konfliktfähigkeit	☑	☑	☑
Teamfähigkeit	☑	☑	☑
Dienstleistungsorientierung	☑	☑	☑
Umgang mit Vielfalt	☐	☑	☑

4. Fragen zur Aus- und Weiterbildung

4. a. *Werden in Ihrer Organisation die HR-Mitarbeitenden geschult und wie oft*?

Ja, regelmässig nach Bedarf.

4. b. *Welche aktuellen inhaltlichen Themen sollten aus Ihrer Sicht Teil des (internen) Aus- und Weiterbildungsangebotes von HR-Mitarbeitenden sein?*

Führungsausbildung, Coaching, Projektmanagement, IT-Kenntnisse, BWL-Kenntnisse.

4. c. *Die angekreuzten Kompetenzen im Punkt 3., inklusive die von Ihnen hinzugefügten, müssten intern geschult werden?*

Ja, nach Bedarf.

4. d. *Gibt es besondere Kompetenzen, die in der Schulung verstärkt berücksichtig werden müssen, auch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen? Wenn ja, welche?*

Für welche der drei Zielgruppen gilt dies insbesondere?

Nein.

4. e. *Um die Herausforderungen der letzten 5/10 Jahren zu bewältigen, wurden die HR-Mitarbeitenden geschult um sie umzusetzen? Um die neue passende Kompetenzen zu erwerben?*

Ja.

M. Transkription HR-Fachexperte der bundesnahen Betriebe 7

Bern, 26. August 2014

Parte A

1. Domande per rompere il ghiaccio: numero di collaboratori

1. a. *Quanti collaboratori lavorano presso la vostra azienda?* (Numero)

[…].

Parte B

2. Domande sui cambiamenti dell'attività lavorativa

2. a. L'attività lavorativa delle risorse umane nella vostra azienda è cambiata / si è evoluta negli ultimi cinque / dieci anni?

Sì. [*Ja.*]

Quali cambiamenti ci sono stati? Per quali motivi?

Con l'introduzione del nuovo modello HR, i ruoli, le responsabilità e i compiti dei consulenti sono cambiati. Il modello HR scelto da FFS ha portato a dei cambiamenti. Il ruolo dei consulenti HR è diventato più strategico e di supporto alla linea. La linea (responsabili, capi, ecc.) ha assunto un ruolo più operativo nella gestione e decisionale per il proprio personale. I motivi sono una politica del personale più moderna, snella, con minori costi, più specializzazione e professionalizzazione (ad esempio HR-Shared Service) e vie decisionali più snelle e processi ben definiti. [*Mit der Einführung des neuen HR-Modells, haben sich die Rollen, die Verantwortungen und die Aufgaben der HR-Mitarbeitenden verändert. Die Rolle der HR-Mitarbeitenden ist mehr strategisch und von Unterstützung der Linie geworden. Die Linie (Verantwortliche, Chefs, etc.) hat eine operative Rolle in der Führung und ist mehr entscheidungsorientiert für das eigene Personal. Die Gründe sind eine moderne, schlanke Personalpolitik, mit weniger Kosten, mehr Spezialisierung und Professionalisierung (z.B. HR-Shared Service) und schlankere Entscheidungswege und klare Prozesse.*]

2. c. *Secondo Lei quali sono stati i progetti e gli istrumenti che negli ultimi anni hanno avuto un effetto sull'attività lavorativa delle risorse umane?*

Sicuramente l'informatizzazione in generale e dei processi del personale hanno avuto un influsso sull'attività del consulente. Più informazioni sono disponibili, più dati da gestire. [*Sicher die Informatisierung im Allgemeinen und im Rahmen der Personalprozesse hat dies einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit des HR-Mitarbeiters. Es sind mehr Informationen verfügbar, und mehr Dateien zu verwalten.*]

2. d. *Come ha influenzato il mondo delle risorse umane della vostra azienda l'introduzione di questi progetti e/o sistemi? Cosa si è fatto per superare il cambiamento? Che conseguenze ci sono state per i collaboratori delle risorse umane?*

Il nuovo modello HR, rispettivamente i sistemi informatici hanno portato ad un nuovo approccio al lavoro. I consulenti HR hanno dovuto abituarsi ad un nuovo modo di lavorare, a nuovi processi e in parte meno competenze. Il cambiamento è stato accompagnato da formazioni specifiche con obiet-tivo il nuovo modello HR. Nell'ambito del settore HR vi sono stati molti cambiamenti di personale a motivi dell'esigenza di nuovi profili professionali. [*Das neue HR-Modell bzw. die informatischen Systeme haben zu einem neuen Arbeitsansatz geführt. Die HR-Mitarbeitenden mussten sich gewöhnen auf eine neue Art und Weise zu arbeiten, auf neue Prozesse, und zum Teil weniger Kompetenzen. Der Wandel wurde mit spezifischen Ausbildungen begleitet, die sich auf das neue HR-Modell orientieren. Im Rahmen des HR-Bereichs hat es viel Personalwechsel gegeben wegen des Bedarfs an neuen Berufsprofilen.*]

2. e. *I collaboratori delle risorse umane hanno avuto bisogno di competenze particolari per superare questo cambiamento rispettivamente queste sfide?*

La conoscenza dei processi. La linea è stata accompagnata in modo graduale a questi processi (le competenze come alcuni compiti, sono passati da HR alla linea). Come detto, le competenze sono state acquisite attraverso corsi di formazione rispettivamente professionalizzazione. Il coaching è entrato maggiormente a far parte dell'attività dei consulenti HR. [*Die Kenntnis der Prozesse. Die Linie wurde graduell in diesen Prozessen begleitet (die Kompetenzen, wie eigene Aufgaben, sind von dem HR zu der Linie geflossen). Wie gesagt, hat man die Kompetenzen mittels Ausbildungskursen bzw. die Professionalisierung erworben. Das Coaching ist und gehört immer mehr in die Tätigkeit der HR-Mitarbeitende.*]

2. f. *Quali cambiamenti dell'attività lavorativa delle RU si aspetta nei prossimi cinque/dieci anni? Per quali motivi?*

Il cambiamento già in corso è l'aumento dell'efficienza e della produttività mantenendo un livello di qualità ottimale. [*Die laufende Veränderung ist die Steigerung der Effizienz und der Produktivität bei der Beibehaltung von einem optimalen Qualitätsniveau.*]

3. Domande sulle competenze per i collaboratori delle risorse umane

3. a. *Basandosi sulla seguente lista di competenze la prego di segnalare quelle più importanti per quanto riguarda i collaboratori delle risorse umane con un ruolo di assistenza.*
Secondo Lei la lista è completa o mancano competenze chiave? Se sì, quali?

3. b. Come 3. a. per ruolo di specialista.

3. c. Come 3. a. per ruolo dirigenziale.

	assistenti	specialisti	dirigenti
Leadership	☐	☑	☑
Gestione dei collaboratori	☐	☑	☐
Capacità di agire efficacemente nel contesto politico	☐	☐	☑
Capacità di pensare e operare a livello strategico	☐	☑	☑
Impostazione del cambiamento	☐	☑	☑
Capacità di pensare e operare in ottica aziendale	☐	☑	☑
Senso di responsabilità	☐	☑	☑
Lealtà	☐	☑	☑
Orientamento agli obiettivi e ai risultati	☐	☑	☑
Resistenza psicofisica	☐	☑	☑
Autoriflessione	☐	☑	☑
Disponibilità all'apprendimento e al cambiamento	☐	☑	☑
Capacità analitiche e concettuali	☐	☑	☑
Approccio sistemico	☐	☑	☑
Doti comunicative	☐	☑	☑
Capacità di gestire le critiche e i conflitti	☐	☑	☑
Capacità di lavorare in gruppo	☐	☑	☑
Orientamento ai servizi	☐	☐	☐

Gestione della diversità ☐ ☑ ☑

4. Domande sulla formazione e l'aggiornamento professionale

4. a. *I collaboratori delle risorse umane vengono formati internamente? Con che frequenza?*
Sì, con corsi di aggiornamento interni. La frequenza dipende dagli aggiornamenti dei temi, dai cambiamenti. In parte la formazione / l'aggiornamento è volontaria/o. Non sono in grado di valutare la frequenza, potrei dire almeno una volta all'anno. [*Ja, mit internen Weiterbildungskursen. Die Häufigkeit hängt von der Vertagungen der Themen ab, von den Veränderungen. Die Ausbildung / die Weiterbildung ist zum Teil freiwillig. Ich kann nicht die Häufigkeit schätzen, ich würde mindestens einmal pro Jahr sagen.*]

4. b. *Quali temi attuali dovrebbero far parte della proposta interna di formazione e aggiornamento professionale per le risorse umane?*
L'offerta di formazione / perfezionamento / aggiornamento interna è molto completa. A mio parere copre quasi tutti gli aspetti legati alle esigenze / alle competenze richieste ai consulenti HR. [*Das interne Aus- und Weiterbildungsangebot ist sehr komplett. Nach meiner Meinung deckt es fast alle die Aspekte, die sich mit den gefragten Anforderungen / Kompetenzen an die HR-Mitarbeitenden verbinden.*]

4. c. *Le competenze che ha crociato alla domanda 3. dovrebbero essere trasmesse durante i corsi interni di formazione e aggiornamento professionale?*
Sì. [*Ja.*]

4. d. *Ci sono competenze particolari che nella formazione dovrebbero essere trattate maggiormente, anche in considerazione delle sfide attuali? Se sì, quali? Per quale delle tre categorie vale in particolare (RU con ruolo di assistenza, di specialista, e di dirigenza)?*
No. [*Nein.*]

4. e. *Per superare le sfide degli ultimi cinque / dieci anni, i collaboratori delle RU sono stati formati internamente? Le competenze necessarie per superare le sfide sono state trasmesse nei corsi?*
Sì. Nuove competenze, nuovi metodi di lavoro, nuova politica del personale, ecc. [*Ja. Neue Kompetenzen, neue Arbeitsmethoden, neue Personalpolitik, etc.*].

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 31. Oktober 2014 Eolo Ulrich

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher im Bibliothekskatalog IDS Basel Bern, in der Fachbibliothek des Kompetenzzentrums für Public Management (KPM) sowie auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Bern, 31. Oktober 2014 Eolo Ulrich