



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: Bericht zum Postulat [2006/097](#) von Daniela Schneeberger, FDP, vom 6. April 2006: Verbesserung und Vereinheitlichung des Personalmanagements beim Kanton

Datum: 3. Juli 2012

Nummer: 2012-205

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

- [Übersicht Geschäfte des Landrats](#)
- [Hinweise und Erklärungen zu den Geschäften des Landrats](#)
- [Landrat / Parlament des Kantons Basel-Landschaft](#)
- [Homepage des Kantons Basel-Landschaft](#)



2012/205

Kanton Basel-Landschaft

Regierungsrat

Vorlage an den Landrat

Entwurf

Bericht zum Postulat [2006/097](#) von Daniela Schneeberger, FDP, vom 6. April 2006: Verbesserung und Vereinheitlichung des Personalmanagements beim Kanton

vom 3. Juli 2012

1. Wortlaut des Postulats

Aufgrund der Totalrevision des Beamtenrechts wurde 1998 das kantonale Personalrecht entsprechend angepasst. Das vorher zentral ausgeübte Personalwesen wurde sowohl in operationeller als auch administrativer Hinsicht an die einzelnen Direktionen respektive die Anstellungsbereiche delegiert. Diese Dezentralisierung hat mittlerweile dazu geführt, dass das Personalgesetz in den Direktionen offensichtlich unterschiedlich angewendet und durchgesetzt wird.

Es stellt sich zudem die Frage, ob der Kanton als grösster Arbeitgeber über ein zeitgemässes und vor allem konkurrenzfähiges Personalmanagement-System verfügt, das einerseits den Anforderungen des heutigen und absehbaren Arbeitsmarktes zu genügen vermag und das andererseits gegenüber den Mitarbeitenden als geeignetes Führungs- und Motivationsinstrument eingesetzt werden kann.

Im Rahmen der Budgetdiskussionen muss immer wieder festgestellt werden, dass der Kanton über kein wirksames Instrumentarium verfügt, um die Personalkosten - immerhin der aufwendigste Kostenblock - transparent zu steuern. Es fehlt dem Kanton offensichtlich an einer koordinierten und ganzheitlichen Personalstrategie. Im Besonderen scheinen wirksame Führungsinstrumente hinsichtlich Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung zu fehlen.

Der Regierungsrat wird deshalb beauftragt,

- a) eine über alle Direktionen einheitliche und langfristige Personalstrategie zu formulieren.
- b) aufgrund dieser Personalstrategie ein Personalmanagement-Konzept zu entwickeln dieses in allen Direktionen auf allen Ebenen umzusetzen. Dieses Konzept soll insbesondere zeitgemässe Führungsinstrumente zur Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung des Personals enthalten.
- c) ein Controlling-Instrument zur transparenten Steuerung der Personalkosten zu schaffen.

Das Postulat wurde an der Landratssitzung vom [1. Februar 2007](#) überwiesen.

2. Stellungnahme des Regierungsrates

2.1 Stellungnahme zu Punkt a)

Der Regierungsrat hat in einem breit angelegten Strategieprozess sieben strategische Schwerpunktfelder definiert.



Abbildung 1: Die 7 strategischen Schwerpunktfelder

Anschliessend hat der Regierungsrat strategische Regierungsziele festgelegt, die auf Direktions-ebene heruntergebrochen wurden und in strategiebezogenen Aufgabenportfolios der Dienststellen mündeten.

Das Personalamt hat auf Basis der Ziele des Regierungsrates im Grundsatzpapier «Wir leben unsere Vision» analysiert, welcher Beitrag von den Direktionen, deren Führungskräften und Mitarbeitenden für die Erreichung dieser Ziele erwartet werden muss. Daraufhin wurde ermittelt, welche Instrumente das Personalmanagement zur Verfügung stellen muss, damit die Führungskräfte und die Mitarbeitenden der Direktionen ihre Aufgabe erfüllen können.

Anschliessend wurde eine Umfeldanalyse im Personalbereich vorgenommen, damit auch die äusseren Einflussfaktoren auf das Personalmanagement des Kantons Basel-Landschaft eingearbeitet werden konnten. Aus diesen Grundlagen wurden die Werte, die Vision und daraus die strategischen Schwerpunkte abgeleitet.

Auf dieser Basis wurde die Personalstrategie formuliert und vom Regierungsrat am 22. Mai 2012 verabschiedet.

Aufgrund der Personalstrategie soll auch die Personalpolitik im Gesetz über die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons (Personalgesetz; SGS 150) angepasst werden. Diese Vorlage wurde mit gleichem Datum vom Regierungsrat zu Handen der Vernehmlassung verabschiedet.

Kernpunkte der neuen Personalstrategie sind die Folgenden:

Werte

Die personalpolitischen Werte sollen den Mitarbeitenden und Führungskräften als Orientierung bei ihrer Arbeit dienen:

- Wir sind verlässlich und schaffen so die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen.
- Wertschätzung und Respekt prägen unsere (Zusammen-)Arbeit.
- Wir verstehen uns als einheitliche Organisation mit einheitlichen Zielen und Werten.
- Wir fordern und fördern uns gegenseitig und setzen dabei auf Eigenverantwortung.
- Wir leben die von uns geforderten Verhaltensweisen vor.
- Wir informieren offen und pflegen eine partizipative Diskussions- und Konfliktlösungskultur.
- Fehler erachten wir als Lern- und Entwicklungschancen.
- Wir schätzen die Vielfalt und wollen allen ermöglichen, beim Kanton Basel-Landschaft tätig zu sein.
- Wir nehmen unsere soziale Verantwortung wahr.
- Dienstleistung heisst für uns: Wir sind für unsere Kundinnen und Kunden da.

Vision

Die Vision soll aufzeigen, wie der angestrebte Zustand aussieht und wie dieser erreicht werden kann.

- **Attraktiv und wettbewerbsfähig**

Die Arbeitsplätze und die Arbeitsbedingungen beim Arbeitgeber Kanton Basel-Landschaft sind attraktiv und konkurrenzfähig. Namentlich fördert er die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- **Verantwortungsbewusst und nachhaltig**

Der Kanton nimmt seine soziale Verantwortung wahr, handelt fair, ethisch korrekt und transparent. Er legt dabei grossen Wert auf die Chancengleichheit, die Gesundheitsförderung sowie die Nachhaltigkeit und setzt die sozialversicherungs- sowie die personalrechtlichen Vorschriften vorbildlich um.

- **Vorbildlich, verlässlich, partnerschaftlich**

Der Arbeitgeber Kanton handelt vorbildlich und verlässlich. Die Zusammenarbeit innerhalb der

Verwaltung, mit den Sozialpartnern und der Kundinnen und Kunden ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung und gegenseitigem Respekt.

- **Beitrag zur Gesellschaft und Wirtschaft**

Die Mitarbeitenden arbeiten zum Wohle der Gesellschaft, der Bevölkerung sowie der Wirtschaft des Kantons.

- **Kundenorientiert und effektiv**

Die Verwaltung handelt und arbeitet effektiv und entsprechend dem Auftrag der Bevölkerung. Sie tritt einheitlich auf und agiert nach einheitlichen Prinzipien. Die Dienstleistungen und Produkte sind auf den Bedarf der Kundschaft ausgerichtet. Kundenorientierung heisst, die Mitarbeitenden sind für ihre Kundinnen und Kunden da.

- **Kostenbewusst**

Die Mitarbeitenden gehen mit den ihnen anvertrauten Ressourcen so sorgfältig wie mit ihren eigenen um.

- **Lösungsorientiert**

Die Führungskräfte und Mitarbeitenden suchen nach pragmatischen und einfachen Problemlösungen.

- **Fordernd und fördernd**

Der Arbeitgeber Kanton ermöglicht es den Mitarbeitenden - innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen - ihr Potenzial zu entwickeln und ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen. Fehler erachten wir als Chancen zur Weiterentwicklung. Die Mitarbeitenden aller Stufen leisten ihren Beitrag zum Erfolg und zum Arbeitsklima, indem sie die Werte und die Vision des Kantons vor- und nachleben.

- **Integrativer Arbeitgeber**

Der Kanton achtet darauf, dass alle Gruppen (Ältere & Jüngere, Frauen & Männer, Behinderte & Nichtbehinderte usw.) die gleichen Chancen haben, beim Kanton eine Ausbildungs- oder Arbeitsstelle zu erhalten.

Personalstrategie

Kernpunkt der Personalstrategie sind die strategischen Schwerpunkte.

- **Attraktiver Arbeitgeber für alle Zielgruppen**

Der Kanton ist für alle Zielgruppen ein attraktiver Arbeitgeber. Namentlich sorgt er dafür, dass sich alle Mitarbeitenden laufend sowohl fachlich wie auch persönlich weiterentwickeln können.

- **Konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen**

Die Arbeitsbedingungen heben sich von der Konkurrenz dadurch ab, dass der Kanton über nachhaltige Anstellungsbedingungen verfügt, die persönliche Weiterentwicklung fördert, interessante und herausfordernde Stellen anbietet und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ermöglicht.

- **Nachhaltigkeit**

Einerseits soll nachhaltiges Verhalten der Mitarbeitenden gefördert werden. Andererseits soll

auch die Beziehung zwischen den aktiven, ehemaligen und potenziellen Mitarbeitenden und dem Arbeitgeber nachhaltig ausgestaltet werden.

- **Fairer Arbeitgeber**

Der Kanton achtet in erhöhtem Mass auf eine gerechte Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, der Entwicklungsmöglichkeiten und der Löhne.

Er entlohnt alle Mitarbeitenden fair und nach einheitlichen Prinzipien. Das Lohnsystem ist flexibel, anforderungs- und leistungsgerecht sowie innerhalb dieses Rahmens marktgerecht.

- **Partizipative Kultur**

Führungskräfte und Mitarbeitende prägen die Kultur in ihrem Bereich gemeinsam. Die Verantwortung für ein gutes Arbeitsklima und eine hohe Arbeitszufriedenheit liegt sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden. Führungskräfte und Mitarbeitende fordern gegenseitig die aktive Teilnahme an Entscheidungsprozessen ein.

- **Anforderungen an die Führungskräfte**

Die Führungskräfte zeichnen sich durch eine hohe Sozial- und Führungskompetenz aus, führen partizipativ und leben die geforderten Werte vor.

- **Anforderungen an die Mitarbeitenden**

Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch eine hohe Leistungs- und Kundenorientierung sowie Flexibilität und Eigenverantwortung aus.

- **Transparente Kommunikation**

Die Kommunikation erfolgt offen, transparent, verständlich und zeitgerecht. Vor wichtigen Entscheidungen werden die verschiedenen Meinungen angehört. Betroffene werden in den Entscheidungsprozess einbezogen.

- **Chancengleichheit und Integration**

Der Kanton garantiert die Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden. Im Rahmen seiner Tätigkeitsfelder versucht er möglichst, auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen zu integrieren. Deshalb werden möglichst viele Ausbildungsplätze angeboten, Erwerbslose besonders berücksichtigt, Mitarbeitende mit Behinderung unterstützt.

- **Gesundheitsmanagement**

Die Erhaltung der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ist ein grosses Anliegen. Die Gesundheitsvorsorge ist eine zentrale Aufgabe der Führung. Dabei wird besonders auf Prävention, Absenzen- und Case-Management geachtet.

- **Vereinbarkeit von Beruf, Familie und ausserberuflichen Aktivitäten**

Der Kanton fördert insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und ausserberufliche Aktivitäten zum Wohl der Gesellschaft.

- **Verlässliche Vorsorge**

Die Vorsorge zeichnet sich durch eine hohe Verlässlichkeit in Bezug auf die Beiträge und Leistungen aus.

- **Führungs- und Steuerungsinstrumente für alle Personalprozesse**

Die Personalprozesse werden mit anforderungsgerechten Führungs- und Steuerungsinstrumenten gelenkt. So wird auch der Grundstein zu einer permanenten Weiterentwicklung und zu einer lernenden Organisation gelegt.

- **Personalentwicklung**

Die Mitarbeitenden erhalten die Möglichkeit, sich eigenverantwortlich weiter zu entwickeln. Hauptfokus ist dabei die arbeitsplatzbezogene Weiterentwicklung, die mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt wird. Insbesondere ist die Personalentwicklung darauf ausgerichtet, Führungskräfte und Mitarbeitende auf die sich im Umfeld abzeichnenden Veränderungen und auf kommende Herausforderungen vorzubereiten.

- **Wissensmanagement**

Aufgrund der weniger stabilen Arbeitsbeziehungen und des demographischen Wandels wird die Sicherung des Wissens zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Entsprechend werden Instrumente für ein Wissensmanagement erarbeitet, welche auch bei Personalveränderungen den Erhalt des für das effiziente Handeln erforderliche Wissen sicherstellt.

- **Neue Medien**

Neue, elektronische Medien gewinnen zunehmend an Bedeutung und sollen daher aktiv genutzt werden. So sollen beispielsweise die sogenannten 'sozialen Netzwerke' im Internet auch als Rekrutierungskanäle verwendet werden, um den Kanton als modernen und fortschrittlichen Arbeitgeber zu positionieren.

Die Verwaltung wird innerhalb der Personalstrategie und der -politik entsprechende konkrete Massnahmen ausarbeiten und die dazugehörigen Indikatoren und Messgrössen definieren, damit laufend überprüft werden kann, ob und wie die gesetzten Ziele erreicht werden.

2.2 *Stellungnahme zu Punkt b)*

Im Rahmen des im Jahr 2011 gestarteten Projekts „Neues Organisationsmodell Personalwesen“ will der Regierungsrat einerseits eine moderne Personalorganisation schaffen und andererseits die Aufgabenteilung zwischen Personalamt und den Direktionen, den Gerichten und der Landeskanzlei festlegen. Darüber hinaus sollen die Skaleneffekte der Einführung des ERP realisiert werden.

Die neue Personalorganisation orientiert sich einerseits an den Erfahrungen moderner HR-Organisationen und berücksichtigt andererseits die Bedürfnisse der Direktionen auf Selbstbestimmung in spezifischen Bereichen.

Im Rahmen des Projekts „Neues Organisationsmodell Personalwesen“ hat der Regierungsrat folgende wegweisende Entscheide getroffen:

- Aufgabenteilung zwischen Personalamt und den Direktionen im Personalbereich (Abbildung 3)
- Die Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft soll sich in Richtung Konzern weiterentwickeln (Abbildung 4)
- Das Personalwesen des Kantons Basel-Landschaft soll sich von seiner heute primär administrativen Rolle in Richtung Personalbetreuung, Partner bei Veränderungsfragen und strategischer Partner weiterentwickeln (Abbildung 5)
- Die Personalberatung soll auf Stufe Direktion zusammengefasst werden (Abbildung 6)
- Sämtliche administrativen Personalprozesse werden in einem Dienstleistungszentrum Personal zusammengefasst (Abbildung 7)

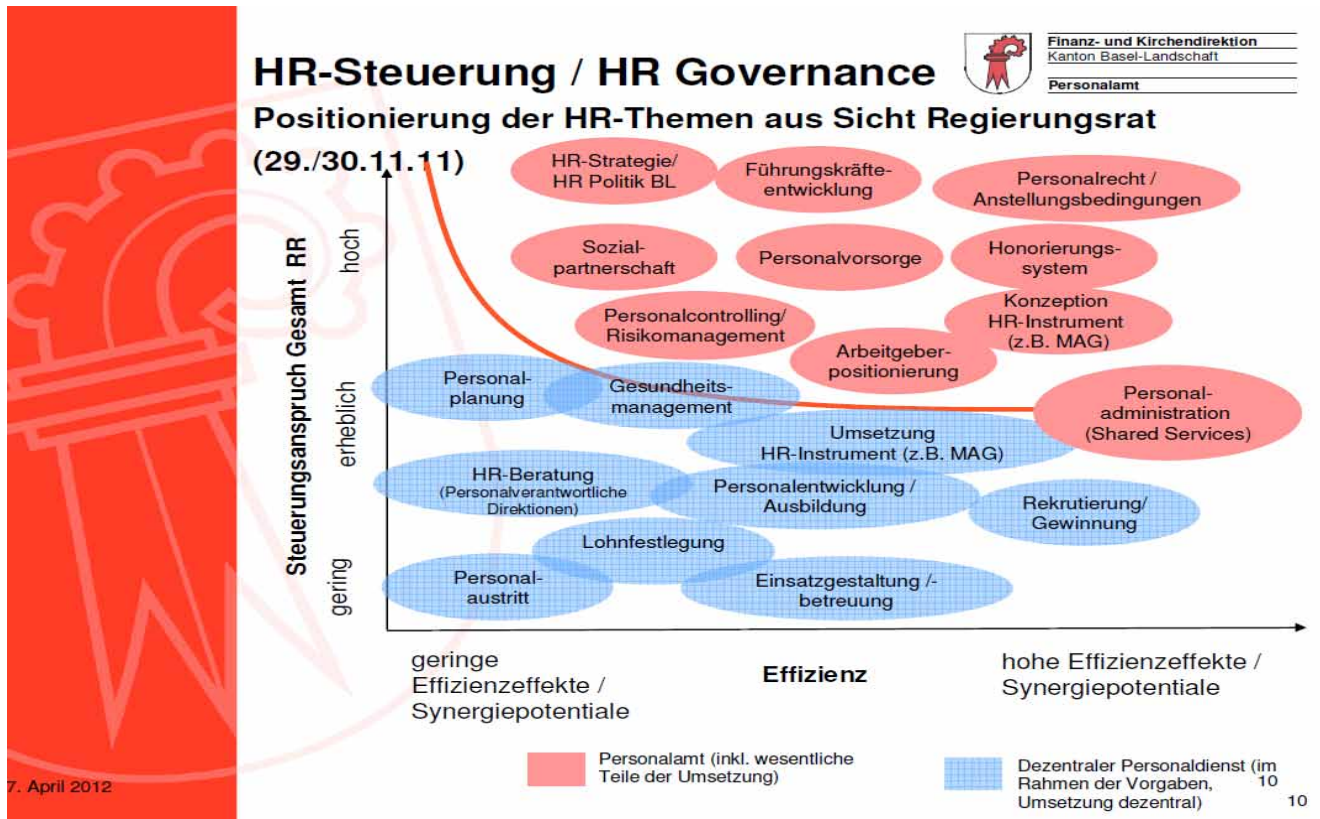


Abbildung 3: Aufgabenteilung Personalamt dezentrale Personaldienste

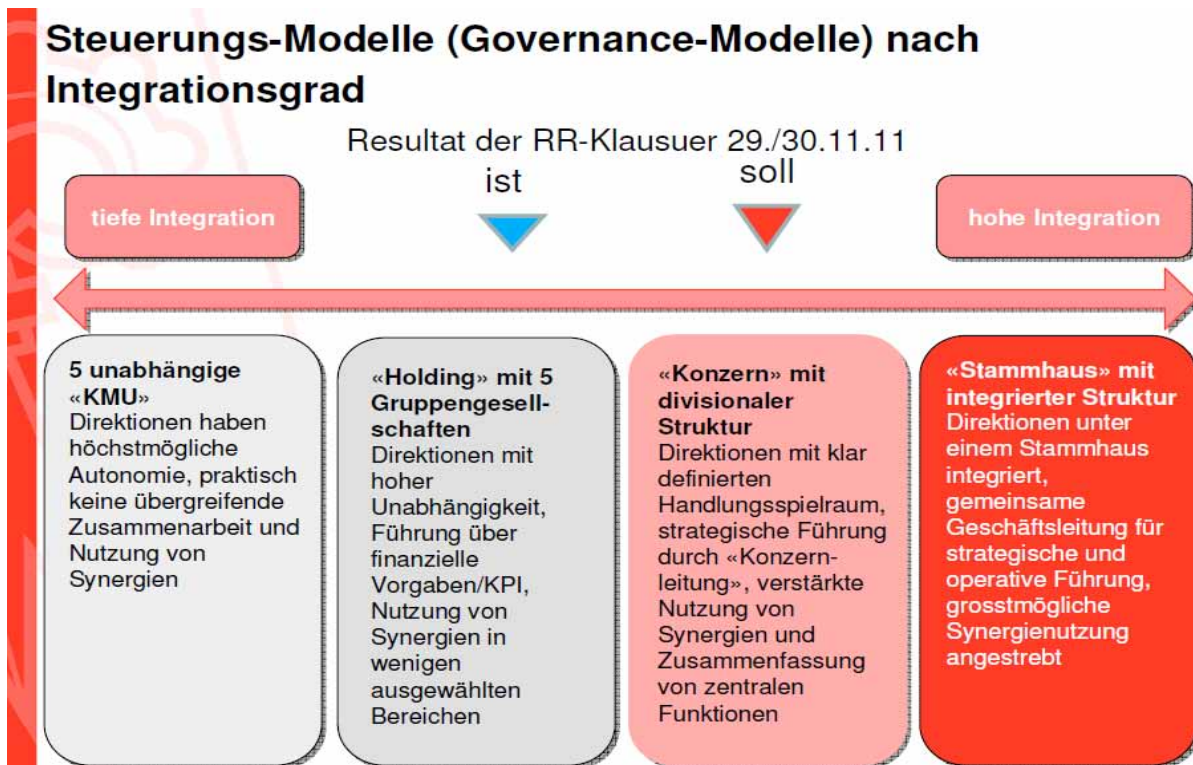


Abbildung 4: Steuerungsmodell nach Integrationsgrad – Stossrichtung gem. RR-Klausur 29./30.11.2012

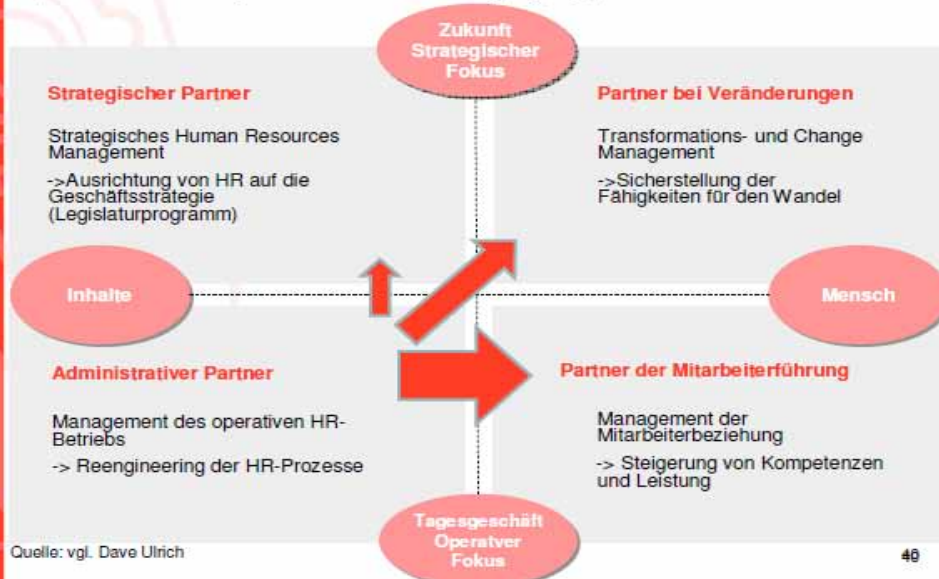
Entwicklung des HR-Beratungsverständnisses

Verlagerung von administrativen Tätigkeiten zu stärker wertschöpfenden HR-Tätigkeiten



Finanz- und Kirchendirektion
Kanton Basel-Landschaft
Personalamt

► **Stossrichtungen** gemäss Diskussion im Projektteam 7.7.11 von RR validiert (unterschiedlich aufgrund verschiedener Ausgangslage)



27. April 2012

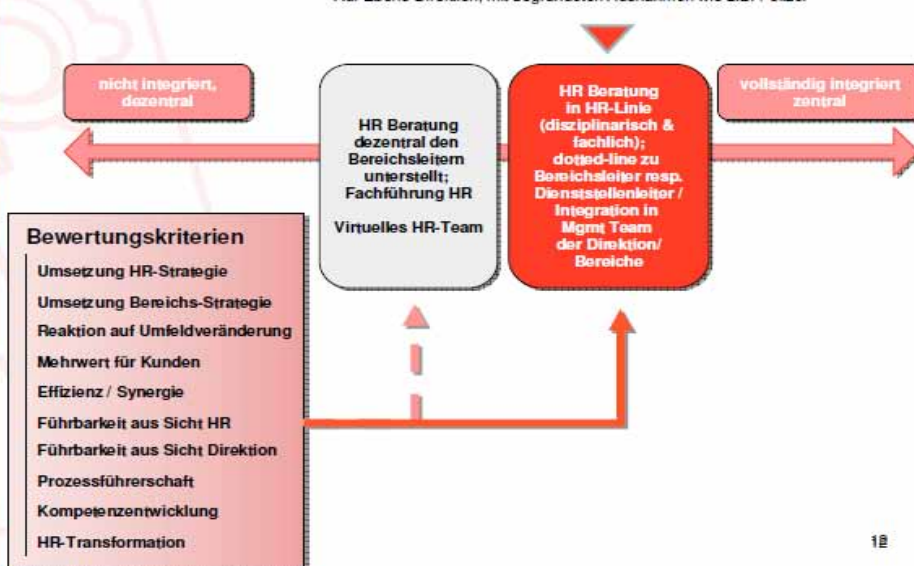
40

Abbildung 5: Weiterentwicklung des Personalwesens aus Sicht RR

Zentrale vs. dezentrale Anbindung der HR Beratung in den Direktionen

► **Stossrichtung Soll** gem. Diskussion im Projektteam vom 7.11.11 – von RR validiert

Auf Ebene Direktion; mit begründeten Ausnahmen wie z.B. Polizei



27. April 2012

10

Abbildung 6: Zentrale Anbindung der Personalberatung auf Stufe Direktion

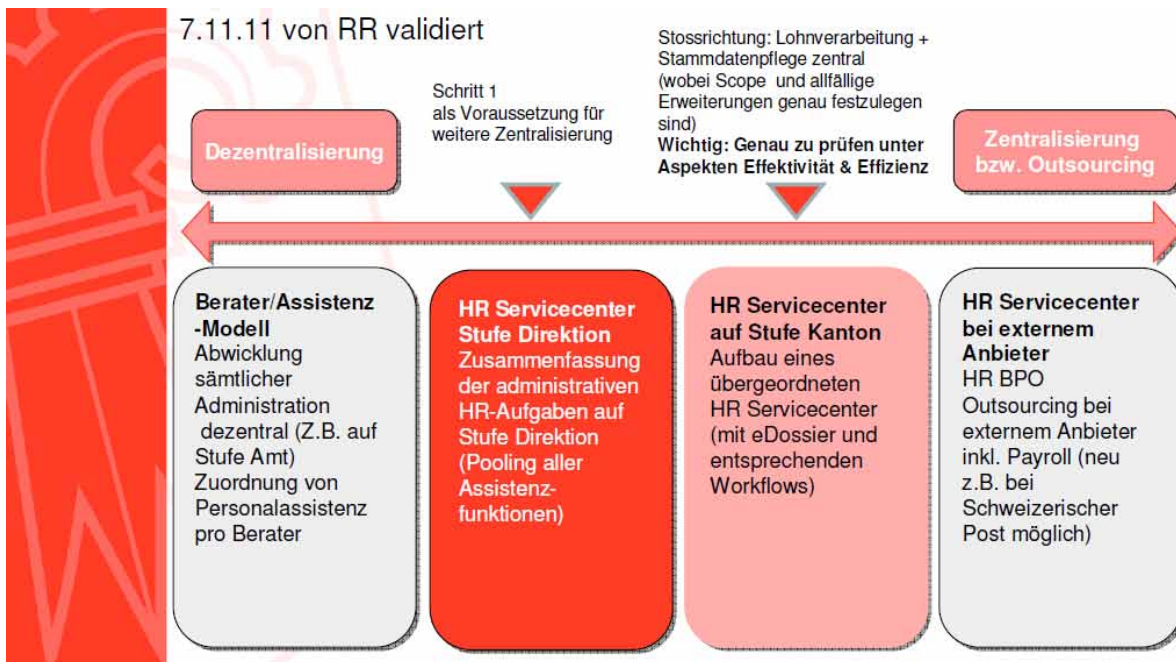


Abbildung 7: Gestaltungsvarianten für die Personaladministration - Steuerungsmodell nach Integrationsgrad

Neues Organisationsmodell

Das vom Regierungsrat verabschiedete integrierte Organisations- und Geschäftsmodell setzt dabei folgende Gestaltungsprinzipien um:

- Die einzelne Teilaufgabe im Bereich Personal wird grundsätzlich durch jene Stelle erledigt, welche dies am effizientesten tun kann. Dezentral erfolgen die Tätigkeiten mit geringen Skaleneffekten und die vor Ort in höherer Qualität erbracht werden können.
- Zusammengefasst werden Tätigkeiten mit erheblichen Skaleneffekten oder Tätigkeiten, die durch ein Zusammenfassen in standardisierter Form und einheitlicher Qualität erbracht werden können.

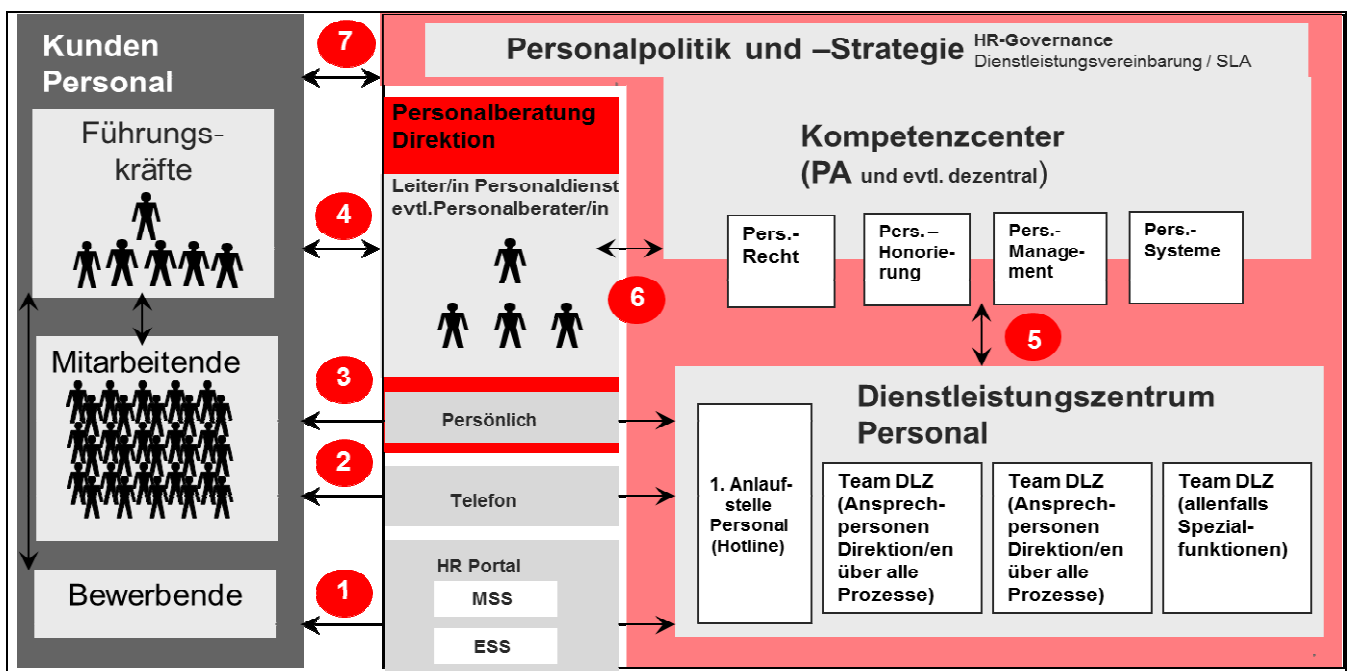


Abbildung 8: Neues Organisationsmodell

Die Kundensegmentierung ist ein Erfolgsfaktor für die integrale Umsetzung des Geschäftsmodells. Dabei geht es auch um die Organisation des zielgruppenspezifischen Zugangs zu differenzierten Personaldienstleistungen. Grundsätzlich erfolgt die Segmentierung aufgrund der jeweiligen „Rolle“, die ein/e Mitarbeitende/-r oder eine Führungsperson im Kontakt mit der Personalfunktion einnimmt. Massgebend ist also nicht die hierarchische Stellung, sondern die Anforderung an die Personalfunktion.

Die Rolle definiert sich folglich aus der Art der nachgefragten Dienstleistung. Ein Kunde kann demzufolge mehrere Rollen wahrnehmen:

- In der Rolle „Mitarbeitender“ beansprucht er personalwirtschaftliche Leistungen, die seine eigene Rolle betreffen (z.B. Änderung der Wohnadresse).
- In der Rolle „Führungskraft“ kann er Dienstleistungen im Zusammenhang mit seiner operativen Führungsaufgabe beanspruchen (z.B. Unterstützung bei der Personalselektion).
- In der Rolle „Mitglied des Führungskreises Direktion“ nimmt ein Kunde auch strategische Beratung und Leistungen in Anspruch (z.B. Begleitung in Veränderungsprozessen).
- Mit der Rollensegmentierung wird ausserdem festgelegt, welche personalwirtschaftlichen Leistungen über den jeweiligen Zugangs-/Distributionskanal erbracht werden. Mit der Weiterentwicklung des ERP ist vorgesehen, die Möglichkeiten im Rahmen von Selbstbedienungsplattformen (Manager Self Service MSS, Employee Self Service ESS) konsequent zu nutzen.

Die in Abbildung 3 vorgestellte Aufgabenteilung wurde im Projektteam anhand einer „Verantwortungsmatrix“ verfeinert. In dieser Kompetenzmatrix werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des Personalamts, der HR-Beratung (Personaldienste der Direktionen, der Gerichte und der Landeskanzlei), dem neu geschaffenen Dienstleistungszentrum Personal beim Personalamt (Zentralisierung sämtlicher administrativer Prozesse und Aufgaben) und der Linie festgelegt.

Exemplarisch wird nachfolgend am Beispiel der Personalstrategie und -politik die Verantwortungsmatrix dargestellt:

Kompetenzzentrum (Personalamt):

Ansprechpartner der Regierung. Berät die Regierung, leitet den Bedarf ab und entwickelt Massnahmen zur Umsetzung der HR-Strategie/-Politik im Kanton. Ist für die Konzeption der Arbeitgeberpositionierung zuständig.

Stellt sicher, dass die erforderlichen Prozesse, Strukturen und Kompetenzen vorhanden sind, um die HR-Politik effektiv und effizient umzusetzen. Sorgt für die einheitliche Umsetzung und permanente Weiterentwicklung des Personalmanagements.

HR-Beratung (Personaldienste der Direktionen, der Gerichte und der Landeskanzlei):

Wirkt bei der Erarbeitung der HR-Strategie mit. Gewährleistet die einheitliche und konsequente Umsetzung in der Praxis. Gibt Input, meldet Bedarf, arbeitet aktiv mit und setzt loyal um.

Dienstleistungszentrum Personal

Gibt Auskunft über Umsetzung in der Praxis. Gibt Input, meldet Bedarf, arbeitet aktiv mit und setzt loyal um.

Linie

Setzt die Politik in der Praxis um. Gibt Input, meldet Bedarf, arbeitet aktiv mit und setzt loyal um.

In der Realisierungsphase des Projekts „Neues Organisationsmodell Personalamt“ werden die entsprechenden Aussagen noch verfeinert. Gleichzeitig werden auf Basis der strategischen Schwerpunkte die notwendigen und allenfalls noch nicht vorhandenen zeitgemässen Führungsinstrumente zur Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung des Personals erarbeitet.

Das neue Organisationsmodell Personalwesen soll ab dem 1. Februar 2013 sukzessive umgesetzt werden.

2.3 Stellungnahme zu Punkt c)

Personalkostenplanung und –steuerung im engeren Sinn

Der Landrat hat mit der Vorlage [2007/058](#) vom 20. März 2007 betreffend ERP-Projekt im Kanton Basel-Landschaft für die Bereiche Finanz-, Personalwesen und Logistik die Einführung einer neuen betrieblichen Informatik ein erstes Mal beraten und schliesslich die erste Etappe des Projekts mit der Vorlage [2007/302](#) am 21. Februar 2008 bewilligt. In der ersten Etappe stand im Vordergrund die Vielzahl der bestehenden, autonomen Informatiklösungen in ein integriertes System zusammenzuführen, das auch auf lange Sicht betrieben werden kann.

Mit der Etappe 2 des ERP-Projekts sollte schliesslich die mit dem neuen System geschaffenen Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden. In der Landratsvorlage [2010/140](#) wurde als Zielsetzung der Etappe 2 die "Umsetzung der Konzepte zur verbesserten finanziellen Steuerung des Kantons Basel-Landschaft im Bereich der externen Rechnungslegung zu Händen des Landrats sowie im Bereich der Planung und der Erwartungsrechnung" formuliert (LRV 2010/140, S. 11). Der Landrat hat die zweite Etappe am [24. Juni 2010](#) bewilligt. Im Rahmen der Umsetzung der Etappe 2 wurde dementsprechend eine Personalkostenplanung eingeführt, welche es sowohl erlaubt die Entwicklung monatlich zu prüfen, als auch die Budgetierung zu verbessern.

Es ist aber anzumerken, dass die laufenden Arbeiten im Rahmen des Entlastungspakets einerseits erhebliche organisatorische Änderungen und andererseits Aufhebungen von Stellen zur Folge haben. Deren Umsetzung hängt aber stark vom politischen Entscheidungsfindungsprozess, von organisatorischen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt von allfälligen, juristischen Auseinandersetzungen ab. Verzögern sich beispielsweise Stellenaufhebungen oder werden Entlastungsmassnahmen nicht oder nur teilweise umgesetzt führt das naturgemäss zu erheblichen Abweichungen von Voranschlag und Rechnung. Die Personalkostensteuerung kann also ihre Leistungsfähigkeit erst wieder voll unter Beweis stellen, wenn das Entlastungspaket abgeschlossen ist.

Personalplanung und –steuerung im weiteren Sinn

Per 1. Januar 2012 hat das Personalamt eine Balanced Scorecard (BSC) im Personalbereich eingeführt. Die Balanced Scorecard geht auf Arbeiten von Robert S. Kaplan und David P. Norton An-

fang der 1990er Jahre an der Harvard-Universität zurück. Die Balanced Scorecard dient als Führungs- und Steuerungsinstrument zur Ausrichtung der Organisation auf strategische Ziele. Im Gegensatz zu Unternehmensleitbildern und anderen unscharfen Formulierungen versucht die Balanced Scorecard die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Massnahmen umsetzbar zu machen. Im Gegensatz zu klassischen Kennzahlensystemen lenkt die BSC den Blick auf die unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aber auch auf nicht-finanzielle Indikatoren. Aufbauend auf einer Vision werden in den vier Dimensionen der BSC (finanzielle, Prozess-, Mitarbeitende- und Kundendimension) die strategischen Ziele definiert, die zur Erfüllung der Vision am meisten beitragen. Anschliessend werden bei jedem strategischen Ziel die Stellhebel festgelegt, welche die Zielerreichung am nachhaltigsten unterstützen. Als letzter Schritt werden zu jedem Stellhebel die notwendigen Messgrössen definiert, die sicherstellen, dass die Zielerreichung gemessen werden kann. Pro Messgrösse wird ein Ziel- und ein Alarmwert definiert. Dabei werden die Zielwerte realistisch aber hoch angesetzt, damit die BSC ihren Nutzen als Führungs- und Steuerungsinstrument voll entfalten kann. Werden die Zielwerte nicht erreicht, so werden entsprechende Massnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung eingeleitet. Dadurch wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet.

In der unten stehenden Abbildung sind in verkürzter Version die Vision und die strategischen Ziele aufgeführt.

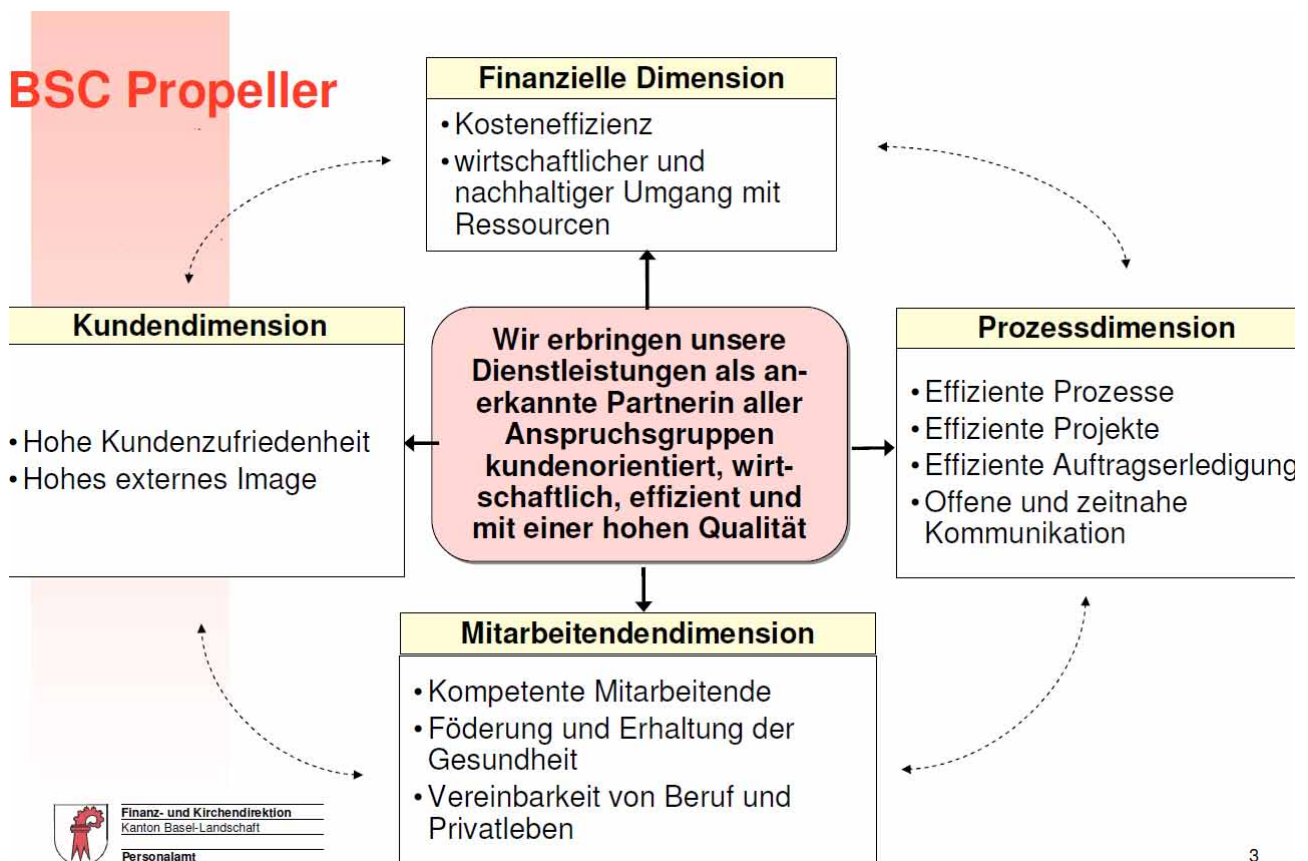


Abbildung 9: BSC-Propeller mit Vision und verkürzten strategischen Zielen

Die Messgrössen der Balanced Scorecard des Kantons Basel-Landschaft präsentieren sich wie folgt:

- Budgetabweichung Lohnkosten
- HRM-Quote Kosten pro Seminartag/Kursteilnehmenden

- Deckungsgrad Seminarkosten
- Quote Transfergespräche
- Fort- und Weiterbildungsquote
- Ausbildungsquote Kanton Basel-Landschaft
- Frühfluktuationsrate
- Fluktuationsrate
- Eigenrekrutierungsquote Kader
- Frauenanteil in Kaderfunktionen
- Quote Ausbildungsabschlüsse
- Quote angestellte Lehrabgänger/innen
- Absenzenrate
- Anzahl Langzeitkranke / IV-Anmeldungen
- Kosten Absenzen BU/NBU
- Quote Teilzeitmitarbeitende
- Quote Teilzeit-Kader

Das Personalamt sammelt im Jahr 2012 die ersten Erfahrungen mit dem neuen Instrument und wird dieses jährlich weiter entwickeln.

3. Fazit

Mit den seit der Einführung der neuen betrieblichen Informatik geschaffenen Instrumente, der Personalstrategie, der Einführung der Balanced Scorecard und der Neuorganisation des Personalwesens entspricht das Personalmanagement den aktuellen Bedürfnissen, kann den Steuerungs- und Kontrollbedürfnissen von allen Stufen (Linienvorgesetzte, Direktion, Regierungsrat, Landrat und Bevölkerung) gerecht werden und ist effektiv sowie effizient organisiert. Die Anliegen des Postulats sind aus Sicht des Regierungsrats erfüllt.

4. Antrag

Der Regierungsrat beantragt dem Landrat, das Postulat [2006/097](#) als erledigt abzuschreiben.

Liestal, 3. Juli 2012

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin: Pegraro

Der Landschreiber: Achermann