



Lenzerheide, 25. Juli 2024



# **BOTSCHAFT DES GEMEINDEVORSTANDES ZU HANDEN DES GEMEINDERATES**

**Wiedererw<sup>a</sup>gung  
Human Resources Management**

Sehr geehrte Frau Gemeinderatspräsidentin  
Sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates

Der Gemeindevorstand unterbreitet Ihnen nachfolgende Botschaft zur im Dezember 2023 genehmigten HR-Stelle.

## 1. Ausgangslage

Am 12. Dezember 2023 wurde im Rahmen der Gemeinderatsitzung im Gemeindehaus Lenzerheide die HR-Stelle mit einer Lohnobergrenze von CHF 90'000 bewilligt. Bereits in den darauffolgenden Tagen hat das Präsidium die Ausschreibung lanciert, um die Stelle zu besetzen. Erfreulicherweise gingen einige sehr gute Bewerbungen ein. Die Verhandlungen konnten leider nicht erfolgreich abgeschlossen werden, da die Lohnvorstellungen vom gewährten Rahmenkredit deutlich abgewichen sind. Personen mit tieferen Lohnvorstellungen erfüllten die Erwartungen nicht.

In einer zweiten Ausschreibungsrunde gab es eine Person, die bereit war, zu den angebotenen Konditionen die Stelle anzutreten. Der Gemeindevorstand hat die Person zum Vorstellungsgespräch eingeladen und mangels Alternativen eingestellt.

Anfang März 2024 hat die besagte Person die Stelle angetreten. Es zeigte sich schnell, dass die Person in verschiedenen Bereichen nicht den Ansprüchen der Gemeinde genügt. So wurde das Arbeitsverhältnis nach wenigen Tagen während der Probezeit aufgelöst. Daraufhin fiel das HR wieder in den Aufgabenbereich der Gemeindeschreiberin. Aus zeitlichen Gründen kümmerte sie sich gemeinsam mit einer Mitarbeiterin der Finanzabteilung um die Rechtmässigkeit der Arbeitsverträge, das Zeitmanagement und die Absenzen. Eine Weiterentwicklung des HR mit dem Aufbau des Bereichs und Prozessen war jedoch nicht möglich.

## 2. Gründe für eine\*n HR-Leiter\*in

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem fortschreitenden Veränderungsprozess, in welchem neue Arbeitsformen, Technologien, Vernetzung und vor allem Digitalisierung immer wichtiger werden. Um dieser Veränderung Folge zu leisten, muss sich auch die Gemeinde Vaz/Obervaz den Herausforderungen und Chancen der neuen Arbeitswelt stellen und sich verändern. Eine entscheidende Rolle spielen vor allem eine agile Personalplanung und -organisation und eine nachhaltige, auf die Mitarbeitenden fokussierte Personalentwicklung, die sich auf die Bedürfnisse der Organisation ausrichtet.

So sollten HR-Management, Verwaltungsausschuss und Gemeindevorstand für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung eng zusammenarbeiten und ihre Strategien aufeinander abstimmen. Im Sinne der modernen Unternehmenskommunikation spielt die Präsentation der Organisation auf Social-Media-Kanälen eine immer grössere Rolle. Auch das moderne HR-Management macht sich dies zunutze und präsentiert Personalthemen digital für Mitarbeitende, Kunden und weitere Stakeholder. Von besonderem Stellenwert im modernen HR-Management ist die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften im digitalen Bereich.

Eine weitere wichtige Komponente im modernen HR-Management ist die Kulturarbeit. Im Vergleich zu traditionellen Gemeinden misst das HR-Management hier dem Sinn- und Wertemanagement eine höhere Bedeutung bei, involviert Mitarbeitende stärker in Prozesse, Veränderungen und Ziele und hält Führungsgrundsätze schriftlich fest. Dies stärkt nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, sondern es wird dadurch auch für beide Seiten ein Verhaltensrahmen für zukünftige Schritte und Ziele festgelegt.

Das moderne HR-Management ist strategisch auf die Zukunft ausgerichtet und legt den Fokus daher auf die Veränderungen in der modernen Arbeitswelt, auf eine starke Kulturarbeit und die Entwicklung von digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Eine Professionalisierung und Vereinheitlichung der Personaladministration sowie der Lohnbuchhaltung stellt einerseits eine arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Konformität sicher und entlastet dabei die Abteilungsleiter zugunsten wichtiger, fachlicher Führungsaufgaben. Zudem wird auch die Verwaltung entlastet und eine Stellvertretung in wichtigen Personalangelegenheiten möglich. Auch eine abteilungsunabhängige Ansprechperson in personellen und teils auch persönlichen Angelegenheiten wird oft geschätzt.

Für den Erfolg einer Gemeinde in der neuen Arbeitswelt ist ein modernes, zukunftsgerichtetes HR-Management unerlässlich. Dies muss sich der Blockaden annehmen, die der Entwicklung im Wege stehen, diese identifizieren und abbauen. So kann das HR-Management mit seiner modernen Ausrichtung die Gemeinde wesentlich unterstützen und die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg der Gemeinde in der neuen Arbeitswelt voranbringen.

Die Gemeinde Vaz/Obervaz hat eine Wichtigkeit und Grösse, die nicht mehr auf ein modernes HR-Management verzichten kann. Die zentralen Handlungsfelder von einem modernen HR-Management sind:

- Personalstrategie
- Rekrutierung
- Onboarding
- Payroll / Lohnbuchhaltung
- Mitarbeiterereinsatz
- Mitarbeiterentwicklung
- Mitarbeiterbindung
- Mitarbeitercontrolling
- Nachfolgeplanung
- Trennung / Austritt

Für diese Stelle braucht es eine Persönlichkeit, welche bereits Erfahrung mitbringt und in der Lage ist, ein modernes Human Resources Management aufzubauen.

Fundierte Fachkenntnisse und eine Aus- und/oder Weiterbildung im Human Resources Management sind unerlässlich.

Den Mehrkosten für ein hausinternes HR-Management stehen tiefere Rekrutierungskosten infolge Wegfalls von Personalvermittlern gegenüber und es wird eine nachhaltige Beruhigung der aktuell hohen Personalfuktuation angestrebt. Jeder Stellenwechsel führt zum Verlust von Wissen und verursacht hohe Kosten, entweder durch Doppelbesetzungen während der Einarbeitungszeit oder infolge notwendiger Überbrückungen durch externe Berater.

### 3. Unterschied HR Leiter\*in und Sachbearbeiter\*in

HR-Leiter*in	Sachbearbeiter*in
Strategische und unternehmerische Kenntnisse sind Pflicht	Fach- und Führungskompetenz
Führungskompetenz zwingend	Sozialkompetenz
Sozialkompetenz zwingend	Strategische Denkweise
Der/Die HR-Leiter*in entwickelt HR-Strategien und stellt deren Einhaltung sicher	Der/Die HR-Sachbearbeiter*in konzentriert sich auf operative Aufgaben und deren Erfüllung
Strategisch und analytisch denkend	Organisiert und ist zuverlässig
Den Willen haben, etwas zu bewegen	Führt HR-Aufgaben nach bestehenden Prozessen aus
Durchsetzungsfähig und überzeugend	Kontrolliert verschiedene Timelines
Kommunikativ und selbstbewusst sein	Kundenorientiert und hilfsbereit
Ein Feingefühl für unterschiedliche Interessen, Meinungen und Anliegen haben	Ausführend und überwachend

Für den Aufbau auf der Gemeinde Vaz/Obervez braucht es eine Persönlichkeit, die fähig ist, eine moderne Personalstrategie zu definieren, aber trotzdem «Hands on» arbeiten kann. Jemand, der dies idealerweise in einem kleineren Unternehmen bereits gemacht hat. Ein HR-Sachbearbeiter mit Potential und Talent wäre möglich, sofern die Person selbstbewusst und überzeugend auftreten kann und auch das notwendige Wissen hat. In den bisherigen Bewerbungsrunden gab es keine solche

Bewerbung. Ein\*e HR-Leiter\*in mit der Erfahrung und Qualifikation kann aber sicher überzeugender auftreten und sich durchsetzen. Ein\*e HR-Leiter\*in ist gewohnt, sich auf der Führungsebene zu bewegen und dieser auf Augenhöhe zu begegnen. Wichtig sind dennoch gute Kenntnisse im operativen Bereich, nur strategisch reicht nicht.

#### **4. Würdigung/Antrag**

Das Präsidium und die involvierten Personen haben im letzten halben Jahr grosse Anstrengungen unternommen, um die HR-Stelle mit einer geeigneten Person zu besetzen. Die Lohnobergrenze von CHF 90'000 war dabei ein Hindernis. Dies wurde von Bewerbern wiederholt in den Bewerbungsgesprächen kundgetan. Die einzige Person, die für dieses Salär bereit war, die Stelle anzutreten, erwies sich nicht als die Richtige.

Nach wie vor hat die Gemeinde Vaz/Oberbaz keinen funktionierenden und unabhängigen HR-Bereich. Die Arbeiten wurden bis zum Austritt der Gemeindeschreiberin rudimentär von ihr erledigt. Seit dem Austritt haben wir eine externe Person auf Mandatsbasis damit beauftragt.

In einer Gemeinde mit rund 150 Mitarbeitenden ist es notwendig, dass eine Person eingestellt ist, die sich explizit und ausschliesslich um Personalangelegenheiten (Strategie, Prozesse, Einhaltung des Rechts und die Entwicklung) kümmert. Die Ressourcen der Vorgesetzten reichen nicht aus, um diese Arbeiten zu machen. Durch die Einstellung einer HR-Person kann nachweislich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und das Arbeitsklima verbessert werden. Ebenso wird die Fluktuation gesenkt.

Der Vorstand arbeitet seit Mai an der Organisationsüberprüfung. Aktuell wird die Finanzabteilung analysiert und für die zukünftigen Herausforderungen fit gemacht. Weitere Analysen und Schritte für eine zeitgemässe Gemeindeverwaltung werden folgen. Wir sind der Meinung, dass ein unabhängiges HR in diesem Prozess von grosser Wichtigkeit ist,

denn sie trägt die anstehenden Herausforderungen beratend und ausführend mit.

Der Gemeindevorstand beantragt Ihnen, sehr geehrte Frau Gemeinderatspräsidentin, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, die Lohnobergrenze von CHF 90'000 für die bewilligte HR-Stelle aufzuheben, um die Einstellung einer geeigneten HR-Person zu ermöglichen.

Wir danken Ihnen herzlich für die Prüfung und Behandlung unseres Antrages.

Cordials saloids

**Gemeinde Vaz/Obervaz**  
**Gemeindevorstand**

**Maurin Maler**  
Gemeindepräsident

**Thomas Parpan**  
Gemeindevorstand



**Gemeinde Vaz/Oberbaz**

**Gemeindevorstand**

Plam dil Roisch 2  
CH-7078 Lenzerheide

Tel. +41 (0)81 385 21 00  
gemeinde@vazoberbaz.ch  
vazoberbaz.ch

 **Lenzerheide**