

Schritt für Schritt auf dem Weg zur Spitzenplatzierung

Vor einem Jahr belegte die **Bedag Informatik AG** bei der Verleihung des Swiss HR-Award den dritten Rang. CEO Peter Schmutz und Alfred Tinner, Leiter HRM, nahmen sich die kritischen Punkte zu Herzen und arbeiteten am Kompetenz-Management und an der HRM-Organisation – Ergebnis: zweiter Rang.

HR Today: Herzlichen Glückwunsch zum Aufstieg auf den zweiten Platz. Was sind die Verbesserungen, die Sie von Rang drei auf Rang zwei gebracht haben?

Peter Schmutz: Wir sahen, dass wir in den Bereichen Kompetenz-Management und HRM-Organisation noch Verbesserungspotenzial haben. Deshalb wurden im Jahr 2004 entsprechende Verbesserungsmassnahmen eingeleitet. Als Dienstleistungsunternehmen sind wir auf gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen und vor allem darauf, dass diese bei den Kunden einen guten Eindruck machen.

Alfred Tinner: Im Bereich Kompetenz-Management haben wir die Gelegenheit wahrgenommen, das Personalführungssystem weiterzuentwickeln. Erstens haben wir neue Berufsbeschreibungen integriert: Persönliche Attribute, die vorher fehlten, haben wir vervollständigt. Neu ist zweitens der ganze Bereich der Beurteilung und der Potenzialeinschätzung. Bei der Beurteilung haben wir die neuen Verhaltensgrundsätze, die von Herrn Schmutz festgelegt worden sind, aufgenommen und die Leistungskomponente noch stärker gewichtet. Danach haben wir die Potenzialeinschätzung – mit den Stichworten Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung – überarbeitet. Schliesslich wurden auch noch die Führungsgrundsätze angepasst.

Wie informierten Sie über diese Änderungen?

Peter Schmutz: Ich habe die drei Firmengrundsätze Engagement, Integrität und Professionalität gruppenweise für alle 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich und zweisprachig präsentiert. Zweisprachig deshalb, weil die Bedag-Standorte in Bern und Lausanne hat und wir deutsch- und französischsprachige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Alfred Tinner: Zusätzlich haben wir alle verfügbaren Informationskanäle benutzt: Die interne elektronische Zeitung, den Personalflyer und den Geschäftsbericht. Sogar einen Film haben wir gedreht. Die Grundsätze haben wir zudem auf Zuckersachets gedruckt. Diese werden nicht nur in den Cafeterias benutzt, sondern kommen auch bei Kundenevents zum Einsatz. Die Verpflichtung zur Einhaltung der Grundsätze besteht ja auch seitens des Unternehmens gegenüber seinen Kunden und Partnern.

Wie reagieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diese Grundsätze?

Peter Schmutz: Sehr gut. Wir haben sie in einer Mitarbeiterbefragung beurteilen lassen: Dabei erreichten sie neben dem Film, den wir gleichzeitig gezeigt haben, die höchsten Bewertungen.

Das klingt, als wäre die Bedag eine Firma ohne Spannungen, nur Friede, Freude Eierkuchen...



Fotos: Hanspeter Dalderéraz

Das HRM-Team mit Chef und CEO: Doris Hofer, Karin Ulrich, Peter Schmutz, Patrizia Supino, Caroline Manga und Alfred Tinner (von links).

Peter Schmutz: Nein, neulich mussten wir jemanden wegen eines Verstosses gegen den Grundsatz der Integrität auf der Stelle heimschicken. Da gibt es keine Diskussion.

Alfred Tinner: Bei Spannungen innerhalb des Teams können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unsere Personalvertretung wenden, die einen hohen Stellenwert hat. Zudem funktioniert das persönliche Mitarbeitergespräch einmal im Jahr als Ablassventil.

Der Altersdurchschnitt in Ihrer Firma ist eher tief.

Alfred Tinner: Er liegt zwischen 38 und 39 Jahren. Die Informatikbranche ist eben sehr dynamisch und zieht speziell jüngere Leute an. Dennoch haben eine normale Alterspyramide, die sehr viele Vorteile bietet. Zudem beschäftigen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wenn immer möglich – bis zur ordentlichen Pensionierung.

Sie bedienen die Kantone Bern und Waadt mit Ihren Dienstleistungen. Ist Ihr Ziel ein gesamtschweizerisches?

Peter Schmutz: Wir verfolgen zwei strategische Ziele: Erstens die Konzentration auf öffentliche Verwaltungen und Betriebe, vor allem in weiteren Kantonen. Zweitens: Wir streben die Kostenführerschaft an. Nur mit einem sehr guten Kosten-Leistungs-Verhältnis haben wir auf dem Markt der öffentlichen Verwaltungen Chancen.

Herr Tinner, im letztjährigen Interview mit HR Today erwähnten Sie, dass die Mitarbeiterinnen einen Handlungsbedarf bezüglich der Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Bedag festgestellt hatten.

Alfred Tinner: Dies ging aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung hervor. Die Ergebnisse waren zwar nicht schlecht, jedoch weniger gut als der Durchschnitt. Wir riefen ein Projektteam ins Leben, das die Situation analysierte. Die Konsequenz: Wir haben die Chancengleichheit in die Personalpolitik integriert und sie schriftlich verankert. Themen sind unter anderem Work-Life-Balance, Teilzeitarbeit sowie Lohn-gleichheit. Bei Letzterer machten wir Nägel mit Köpfen und überprüften zusammen mit dem Büro BASS die Saläre. Sollte es Lohnungleichheiten geben, werden wir diese beseitigen.

Peter Schmutz: Sollte die externe Überprüfung auf Fehler hinweisen – bis heute gehen wir allerdings davon aus, dass es keine solche gibt – werden wir einfach unsere Verpflichtungen erfüllen. Punkt. Darüber diskutieren wir nicht. Dort wollen wir einfach sauber sein. Darüber hinaus sind Frauen in technischen Berufen immer noch eine Rarität. Dies ist aber eher ein gesellschaftliches Problem als ein Problem der Unternehmen.

Alfred Tinner: Im Personalmanagement der Bedag arbeiten ausschliesslich Frauen. Auch der Lehrlingsbereich wird von einer Frau geleitet. Und wir versuchen, junge Frauen für die Informatiklehre zu gewinnen. Rund die Hälfte unserer Auszubildenden sind Frauen.

Ist die Suche nach Spezialistinnen und Spezialisten schwierig?

Peter Schmutz: Ich habe das Gefühl, dass sich viele bewerben, denen die Qualifikationen fehlen. Ein Beispiel: Wenn wir Systemspezialisten für Windows suchen, melden sich viele, die einfach hoffen, irgendwie eine Stelle in der Informatik zu bekommen. Aber echte Spezialistinnen und Spezialisten, die wir vom ersten Tag an voll einsetzen können und die bereits über das



Alfred Tinner, Leiter HRM, und CEO Peter Schmutz (r.) beim Gespräch über den 2. Rang beim Swiss HR-Award.

nötige Know-how verfügen, sind nicht dabei. Das ist hart.

Wie lösen Sie dieses Problem?

Alfred Tinner: Durch interne Ausbildungen, und interne Fachkarrieren. Dies hat aber auch Nachteile. Diese Leute haben eine einseitige Bedag-Sicht. Was wir brauchen, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unseren Horizont öffnen, die aus Fachhochschulen und Hochschulen kommen.

Wie hoch ist Ihre Fluktuationsrate?

Alfred Tinner: Sie liegt gesamthaft bei rund 7 Prozent – letztes Jahr waren es noch 4. Im Rechenzentrum liegt sie knapp über 0 Prozent.

Welche Reaktionen – intern und extern – konnten Sie nach dem letztjährigen Swiss HR-Award verbuchen? Führte er direkt zu Aufträgen?

Peter Schmutz: Also zu Aufträgen nicht direkt. Aber imagemässig haben wir zugelegt – intern beispielsweise beim Verwaltungsrat. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kamen kaum Reaktionen. Extern: Meine Frau wurde darauf angesprochen: «Dein Mann arbeitet ja in einer guten Firma!» Plötzlich erschien die Bedag in einer breiteren Öffentlichkeit in einem noch besseren Licht.

Wo setzen Sie weitere Verbesserungen an, um allenfalls nächstes Jahr auf dem ersten Platz zu erscheinen?

Alfred Tinner: Was man immer verbessern kann, ist die Nachwuchsförderung. Zudem wollen wir intern wirklich das ganze Wissensmanagement im Griff haben, um unsere Leute optimal einsetzen zu können. Um für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu bleiben, müssen wir uns auch dem technologischen und demografischen Wandel stellen.

Peter Schmutz: Sobald die Ergebnisse der neuen Bewertung im Zusammenhang mit dem Swiss HR-Award vorliegen, werden wir wiederum eine Differenzanalyse vornehmen und entsprechende Schwerpunkte für das nächste Jahr setzen.

Was raten Sie Firmen, die nicht so gut abgeschnitten haben wie Sie?

Peter Schmutz: Einen engagierten Personalleiter einstellen. Und als CEO die anstehenden Probleme selber anzugehen sowie keine allgemeinen Rezepte anzuwenden, sondern firmenspezifisch zu denken.

Alfred Tinner: Es geht nicht ohne obersten Geschäftsleiter, der voll und ganz hinter dem Personalmanagement steht. Das muss Hand in Hand gehen. Sonst werden die Firmengrundsätze nicht gelebt, und man bekommt ein Glaubwürdigkeitsproblem. *gl*

Bedag Informatik AG

Die Bedag ist 1990 aus dem Amt für Informatik des Kantons Bern hervorgegangen. Seit 2003 ist sie eine AG mit einem Aktienkapital von 10 Millionen Franken im Besitz des Kantons Bern mit Standorten in Bern und Lausanne. Angeboten werden umfassende Informatik-Dienstleistungen. Dazu gehören skalierbare Rechenzentrumsdienstleistungen wie System-Management, Betrieb und Wartung von Servern und Netzen unter Berücksichtigung umfassender Sicherheitsmassnahmen und -prozesse. Ferner projektiert und realisiert die Bedag Informatiklösungen vom Full-Outsourcing bis zum Application Service Providing, ergänzt durch einen mehrsprachigen User Help Desk mit Support vor Ort. Die Firma beschäftigte Ende 2004 380 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Kontakt: www.bedag.ch

Peter Schmutz, dipl. EL-Ing, ETH, ist seit 1987 bei der Bedag Informatik und seit 1998 deren Geschäftsleiter. Er ist zudem Mitglied des Verwaltungsrates des Informatikzentrums Obwalden und Nidwalden (ILZ).

Alfred Tinner, Betriebsökonomin HWV, leitet in der Bedag Informatik AG das Personal und die Management-Services und ist Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung.