



Vom Bundesrat verabschiedet am 19.11.2003.

## **Strategie zur Umsetzung der neuen Personalpolitik in der Bundesverwaltung (HR-Strategie Bund)**

Das vorliegende Dokument enthält strategische Stossrichtungen, die in der Bundesverwaltung für eine ganzheitliche und umfassend wirkende Personalpolitik notwendig sind. Die Inhalte sind mit den personalpolitischen Leitsätzen für die Bundesverwaltung kohärent und werden durch HR-Schwerpunktziele konkretisiert.

### **Gliederung des Dokuments**

Die HR-Strategie ist so gegliedert, dass unter Ziffer 1 „Personalpolitische Systeme“ zuerst auf harte Faktoren wie Normen, Unterstützungssysteme und Führungsinstrumente eingegangen wird („Hardware“). In Ziffer 2 „Personalwirtschaft und Personalcontrolling“ steht die Aufbereitung von Daten im Vordergrund, die für die Steuerung der Personalpolitik nötig sind („Software“). Ziffer 3 „Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung“ bezieht sich auf eher menschenzentrierte Faktoren („Brainware“). Ziffer 4 „Verwaltungsinterne Kommunikation und Personalmarketing“ setzt Massstäbe, wie die Personalpolitik informationsmässig vermittelt und zusammengehalten werden muss. Ziffer 5 „Strategieorientiertes Personalmanagement“ legt den Fokus auf die nötigen Fähigkeiten von HR-Personen und Führungskräften, um die vorgängig beschriebenen Inhalte zugunsten der Gesamtorganisation anzuwenden, umzusetzen und strategieorientiert zu steuern.

### **1. Personalpolitische Systeme**

Unter dem Begriff personalpolitische Systeme sind Normen, Regeln und Unterstützungssysteme zusammengefasst, die in der Bundesverwaltung zur Umsetzung der Personalpolitik und zu deren Steuerung erforderlich sind. Sie reichen von rechtlichen Grundlagen bis hin zu Informatikanwendungen und gewähren die nötige personalpolitische Verlässlichkeit und Gerechtigkeit.

#### **Implementierung neue Personalpolitik**

Das Bundespersonalgesetz und seine Ausführungsbestimmungen lassen personalpolitischen Handlungsspielraum offen. Die Regelungen sind so flexibel und zukunftsorientiert ausgestaltet, dass sich einschneidende rechtliche Anpassungen in den kommenden Jahren erübrigen dürften. Das Bundespersonalgesetz ermöglicht eine differenzierte Personalpolitik im Sinne des Diversity Managements. Philosophie und rechtliche Gestaltung der neuen Personalpolitik bedürfen nun einer gewissen Konsolidierung. Deshalb gilt es, in den nächsten Jahren Praxiserfahrungen zu sammeln. Diese dienen als Entscheidungsgrundlage, ob und in welchen Bereichen personalrechtliche Anpassungen angezeigt und sinnvoll wären.

#### **Konsolidierung Lohnsystem**

Wie mit dem Personalrecht, gilt es in den nächsten Jahren auch mit dem neuen Lohnsystem Erfahrungen zu sammeln. Die Konsolidierung steht im Zentrum; Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich aus einer besseren Abstimmung zwischen personalrechtlichen, systemtechnischen und anwendungsbezogenen Anforderungen.

Das im Projekt Topkader eingesetzte Bewertungssystem hat sich bewährt. Es ist so weiter zu entwickeln, dass es zur Bewertung aller Funktionen in der ganzen Bundesverwaltung eingesetzt werden kann.

### **Optimierung BV PLUS**

BV PLUS ermöglicht eine optimale, EDV-gestützte personelle und finanzielle Steuerung der Personalressourcen in der Bundesverwaltung und unterstützt die Abwicklung der HR-Prozesse. Die Arbeiten am Programm BV PLUS werden abgeschlossen. Das Personalinformationssystem wird mittelfristig in den Normalbetrieb übergeben. Die weiteren Arbeiten konzentrieren sich auf die Pflege des Systems und auf eine Konsolidierung und Optimierung der bestehenden Funktionen. Die Nutzung der verschiedenen SAP-Applikationen ist im Rahmen der verfügbaren Mittel moderat voranzutreiben. Daneben gilt es, BV PLUS als Teil des SAP-Systems und personalpolitisches Planungs- und Steuerungssystem insbesondere bei den Führungskräften zu etablieren.

### **Beitragsprimat 2. Säule**

Die Personalvorsorge(politik) muss mit der Personalpolitik kohärent sein und sich stärker an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten. Die zweite Säule ist im Beitragsprimat so auszugestalten, dass sie die soziale Sicherheit des Bundespersonals möglichst auf dem bisherigen Niveau gewährleisten kann. Administrativ ist sie so einfach als möglich zu gestalten.

Personalvorsorgepolitik und Personalpolitik sollten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit, Freizeit und finanzieller Sicherheit der Arbeitnehmenden ermöglichen (Work-Life-Money-Balance).

## **2. Personalwirtschaft und Personalcontrolling**

Personalwirtschaft und Personalcontrolling sind für Steuerung und Legitimation des Verwaltungshandelns essenziell. Unter den Begriffen Personalwirtschaft und Personalcontrolling ist die Zusammenführung, Aufbereitung und Interpretation von Daten aus der gesamten Bundesverwaltung zu verstehen, die über die Höhe und die Verwendung des Personalbudgets sowie die Zusammensetzung des Bundespersonals Auskunft geben. Die Daten werden zu Vergleichsgrössen aufbereitet und unterstützen in Form von Kennzahlen die Entscheidungsprozesse, die eine moderne und zukunftsgerichtete Verwaltungsführung gewährleisten.

### **Personalkostensteuerung**

Die Finanzlage des Bundes ist für den Personalbereich mit drastischen Konsequenzen verbunden. Die Senkung der Personalkosten um mehr als 10 % darf aber nicht zu einem Imageverlust der Bundesverwaltung und zu einem Attraktivitätsverlust auf dem Arbeitsmarkt führen. Es sollte weiterhin ein Ziel der Personalpolitik sein, die Kaufkraft (Teuerungsausgleich) der Löhne möglichst zu erhalten. Der Personalabbau hat nach Möglichkeit ohne Entlassungen und sozialverträglich zu erfolgen. Zu diesem Zweck sind ein überdepartementaler Personalaustausch zu fördern und die nötigen Personalentwicklungsmassnahmen zu koordinieren.

Auch in schwierigen Zeiten werden die Beziehungen zu den Sozialpartnern sichergestellt und gepflegt.

## **Zusammensetzung und Veränderungen der Personalstruktur**

Die Bundesverwaltung strebt eine ausgewogene Verteilung ihrer Mitarbeitenden nach Alter, Sprache und Geschlecht an. Die Eingliederung und Beschäftigung von Personen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit wird vorangetrieben. Lehrpersonen sowie Praktikantinnen und Praktikanten werden als potenzielle zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesverwaltung betrachtet. Das Bewusstsein für Minderheiten zeigt messbare Resultate. Die Entwicklung der Personalstruktur wird so gesteuert, dass absehbare Veränderungen wie die demografische Entwicklung, zukünftig benötigtes Wissen etc. berücksichtigt werden.

## **Monitoring und Reporting**

Monitoring und Reporting sind wichtige Bestandteile des Controllingprozesses. Das Monitoring unterstützt einen leistungsorientierten Ressourceneinsatz und macht alle Verschiebungen von Personal, Stellen oder Aufgaben sichtbar. Das Instrument der Einzelarbeitsplatzüberprüfung (EAP) ermöglicht, Aufgaben, Ressourcen und Personalentwicklung aufeinander abzustimmen und die Organisation zu optimieren. EAP wird konsequent angewendet.

Das Reporting muss konsolidiert werden, um - zusammen mit Planung und Monitoring - zu einem für die Steuerung noch aussagekräftigeren Instrument zu werden.

## **3. Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung**

Der erfolgreiche Umgang mit komplexen und immer neuen Situationen stellt hohe Anforderungen an Mitarbeitende und Organisationen. Um diese Herausforderungen in der Bundesverwaltung aktiv anzunehmen, sind auf individueller und auf struktureller Ebene Massnahmen erforderlich. Diese müssen aufeinander abgestimmt sein, um bei Menschen und Institutionen gleichermassen Wirkung zu zeigen. Erst dann ist auch ein Kulturwandel möglich. Unter dem Begriff „Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung“ sind Aktivitäten gebündelt, die Individuum, Organisation und Organisationskultur verändern und für zukünftige Herausforderungen fit machen. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bedingen sich gegenseitig; sie erfordern klare Strategien, Ziele und Aufgaben.

## **Integration von Mitarbeitenden und Potenzialentfaltung**

Das Bundespersonal ist vielseitig einsetzbar und mobil. Eine differenzierte Personalpolitik (Diversity Management) hilft der Bundesverwaltung, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden so weit wie möglich einzugehen. Dies schliesst einen differenziellen Einsatz des Personalfunktionärs mit ein, wobei ein solcher immer im Hinblick auf den Gesamtnutzen der Organisation geschehen muss.

Die Personalentwicklung erfolgt gezielt; insbesondere mit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten on-the-job und off-the-job. Sie erhöht die Professionalität der Mitarbeitenden, bewirkt eine berufliche und persönliche Weiterentwicklung und fördert die Eigenverantwortung jedes und jeder Einzelnen. Die Personalentwicklung trägt zu einem optimalen Personaleinsatz bei. Gleichzeitig fördert sie die individuelle Arbeitsmarktfähigkeit. Die Entwicklungsmassnahmen richten sich bei jungen Mitarbeitenden auf die Potenzialförderung, bei Mitarbeitenden mittleren Alters auf möglichst vielseitigen Erfahrungsgewinn

und Wissensgenerierung und bei erfahrenen älteren Mitarbeitenden auf den Wissens- und Erfahrungstransfer.

### **Führung und Zusammenarbeit**

Auch mit einer verstärkten Selbstverantwortung und Selbstführung der Mitarbeitenden bleiben Personenführung und Sachführung wichtige Managementaufgaben. Zur Führungsverantwortung der direkt Vorgesetzten gehört insbesondere die Personenführung. Sie anerkennt die Mitarbeitenden ganzheitlich in ihrer Individualität und Emotionalität und zeichnet sich durch eine hohe Dialogbereitschaft aus. Sie basiert auf einer Feedbackkultur und stärkt die gegenseitige Belastbarkeit auch im Umgang mit Konflikten.

Die Führungskräfte unterstützen und begleiten ihre Mitarbeitenden im Sinne des Coaching bei der Erledigung ihrer beruflichen Aufgaben. Sie fördern die Vernetzung ihrer Mitarbeitenden innerhalb des Arbeitsbereichs (Teamarbeit) und gegen aussen (bereichs- und hierarchieübergreifend). Die Führungskräfte fördern die Dienstleistungsorientierung und das Kostenbewusstsein ihrer Mitarbeitenden. Als zentrale Führungsinstrumente dienen Zielvereinbarungs- und Personalbeurteilungsgespräche. Sie setzen auch im Sinne der lernenden Organisation die Ziel- und Wirkungsorientierung ins Zentrum. Die Zielvereinbarungen stellen die Verbindung zu den übergeordneten Organisationszielen dar.

### **Wandelfähigkeit und Zukunftsgestaltung**

Die wichtigste Führungsaufgabe ist die Führung im Wandel, also der zukunftsorientierte Umgang mit Situationen, die sich dauernd verändern, sowie mit dem daraus entstehenden Entwicklungs- und Gestaltungsbedarf. Wandel muss kulturbewusst und kulturwirksam erfolgen. Führung im Wandel erfordert Leadership-Fähigkeiten: Initiative und Kreativität müssen mit Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz gepaart sein; Massnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind aufeinander abzustimmen.

Führungskräfte müssen für Entwicklungen sensibel sein und Veränderungsprozesse weitsichtig anstossen und in Gang halten. Sie müssen in der Lage sein, mit Widersprüchen umzugehen und die (möglichen) Auswirkungen ihres Handelns oder Nichthandelns aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu erkennen. Dies verlangt nach einer systemischen Sichtweise, d.h. nach dem Verständnis für Zusammenspiel und (verdeckte) Abhängigkeiten zwischen Einzelnen, Teams und Organisationen je in ihren Umwelten.

Führungskräfte müssen Orientierung geben sowie die Sinnstiftung und die Identitätsbildung vorantreiben. Führung muss die eigene und fremde Lernfähigkeit und Wandelfähigkeit fördern. Sie muss erkennen, wie viel Veränderung ein System verträgt, und ihr Handeln entsprechend anpassen. Bei aller Veränderung muss der Respekt vor den Mitarbeitenden im Zentrum stehen. Die Fähigkeit, den Wandel kulturbewusst zu steuern, wird zu einer eigenständigen (Führungs-)Kompetenz. Führungskräfte sollten auch ihre Mitarbeitenden befähigen, ihr Handeln aus einer systemischen Sicht zu betrachten.

## **4. Verwaltungsinterne Kommunikation und Personalmarketing**

Unter dem Begriff verwaltungsinterne Kommunikation sind alle Informationen zu verstehen, welche die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer Arbeit und bei der personalpolitischen Entscheidungsfindung unterstützen. Informations- und Kommunikationsmassnahmen - sowohl im Bring- und Holprinzip - fördern die Wissensbildung, schaffen Transparenz und erhöhen dadurch Orientierung und Akzeptanz.

Der Begriff Personalmarketing wird in der Bundesverwaltung in einem umfassenden Sinn verstanden: Er beschreibt und bündelt alle Bestrebungen, die sich auf verwaltungsinterne und externe Arbeitsmärkte ausrichten und dem Bund ein Auftreten als attraktiver Arbeitgeber ermöglichen. Sie helfen ihm, gutes Personal zu halten und fähige Mitarbeitende zu gewinnen.

### **Verwaltungsinterne Kommunikation**

Kommunikation ist für sämtliche personalpolitische Aktivitäten unerlässlicher Bestandteil und ermöglicht sinnstiftende Einbindung. Kommunikation muss umfassend und offen sein. Sie ist Orientierungshilfe, schafft Vertrauen und bildet die Voraussetzung, damit Organisationen erfolgreich funktionieren können.

Die Informationstätigkeit muss stufengerecht erfolgen. So ist sie auf allen Ebenen verwertbar. Informationen unterstützen die Mitarbeitenden bei der effizienten Zielerreichung. Informations- und Kommunikationsmassnahmen sind wesentliche Bestandteile der strategischen Steuerung. Sie unterstützen strategisches Denken und sollen Mitarbeitende und Organisation zu kritischer Selbstbeobachtung und (Selbst-)Reflexion animieren. Dies gilt namentlich auch bei wichtigen Projekten und Prozessen organisatorischen Wandels.

Eine aktive und mitarbeiterorientierte Information und Kommunikation ist ein Zeichen der Wertschätzung der Bundesverwaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden. Nur so lassen sich Loyalität und Personalintegration positiv beeinflussen.

### **HR Portal**

Das HR Portal wird einen zentralen Zugriff auf alle HR-relevanten Informationen und Hilfsmittel der drei Stufen Bundesverwaltung, Departemente und Bundesämter ermöglichen. Die Inhalte werden aus verschiedensten Quellen zusammengetragen und transparent präsentiert. Das HR Portal unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Umsetzung der Personalpolitik. Es führt zur Vereinfachung gewisser administrativer Prozesse und zur Entlastung der Personaldienste. Das HR Portal ermöglicht die Integration wichtiger Applikationen (z. B. BV PLUS Funktionalitäten). Es muss aber stärker als bisher in eine INSAP Gesamtportal-Lösung für die Bundesverwaltung eingebunden werden.

### **Personalmarketing**

Das Personalmarketing entwickelt, bündelt und kommuniziert Massnahmen, die mithelfen, gute Mitarbeitende zu halten und fähige neue gewinnen zu können. Es schafft Transparenz über Arbeitsverhältnisse, Einsatzmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven in der Bundesverwaltung. Personalmarketing fördert den departementsübergreifenden Personalwechsel und trägt wesentlich zu einem konkurrenzfähigen Image der Bundesverwaltung als fortschrittliche Arbeitgeberin bei.

## 5. Strategieorientiertes Personalmanagement

Unter dem Begriff strategieorientiertes Personalmanagement werden in der Bundesverwaltung sämtliche personalpolitische Aktivitäten verstanden, die über operative Dienstleistungen hinaus die Erreichung der strategischen Verwaltungsziele unterstützen. Strategisches Personalmanagement verstärkt eine moderne Ressourcenorientierung der Verwaltungsführung. Es geht von den Mitarbeitenden aus und versucht, ihr Potenzial so mit den strategischen Zielen der Organisation zu verbinden, dass für beide Seiten ein nachhaltiger Nutzen erzeugt wird.

### Strategie(weiter)entwicklung

Zielorientierung ist die Grundphilosophie der neuen Personalpolitik. Sie muss in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen verankert werden. Jede Organisationseinheit muss über strategische Ziele im HR-Bereich verfügen. Sinnvoll ist, diese mit der Legislaturplanung zu verbinden. Die HR-Strategie ist Basis der personalpolitischen Jahresziele und muss im Sinne einer rollenden Planung jährlich überprüft werden. Nicht zuletzt aus Akzeptanzgründen ist die HR-Strategie partizipativ zu erarbeiten und mit der Geschäftsleitung zu vereinbaren. Sie sollte in die jeweilige Gesamtstrategie der Organisationseinheit integriert sein.

Die HR-Strategien der Stufen Bundesverwaltung, Departement, Gruppe und Bundesamt müssen miteinander kompatibel sein, wobei den Amtsstrategien (im VBS den Strategien der Departementsbereiche) eine grosse praktische Bedeutung zukommt. Die HR-Strategien der Stufen Departement und Bundesverwaltung sind eher subsidiär, sie legen aber für die Personalarbeit auf unterer Stufe den Rahmen fest.

### Wirksamkeitsprüfung

Im Unterschied zum Reporting, welches vor allem Leistungen misst, also Outputorientiert ist, liegt der Fokus der Wirksamkeitsprüfungen bei den Auswirkungen der Personalpolitik auf die Zielgruppen und die Gesellschaft (= Überprüfung von „impact“ und „outcome“).

Wirksamkeit und Auswirkungen der Personalpolitik sind auf allen Organisationsebenen periodisch zu überprüfen. Die Standortbestimmungen dienen als Navigationshilfe bei der Ausrichtung oder Anpassung der strategischen Ziele. Die Federführung für die Wirksamkeitsprüfungen liegt beim Eidg. Personalamt. Die Departemente, Gruppen und Bundesämter erheben organisationsspezifische Eigenheiten (Subsidiarität nach unten).

### Professionalisierung Personalmanagement

Die Personalfachleute (HR-Manager/innen) üben ihre Funktion dienstleistungsorientiert und mit hoher Professionalität aus. Sie nehmen in der Führungsunterstützung und im Coaching eine tragende Rolle wahr. Daneben beraten und begleiten sie die Mitarbeitenden. HR-Manager/innen können mit schwierigen Situationen lösungsorientiert umgehen und tragen damit zum Aufbau einer lernenden Organisation bei. Sie nehmen in Veränderungsprozessen eine gestaltende und begleitende Rolle wahr und machen dabei auf systemische Zusammenhänge aufmerksam. Die HR-Manager/innen sind in der Lage, strategisch zu denken und vertreten in der jeweiligen Geschäftsleitung die personalpolitischen Angelegenheiten. Die HR-Manager/innen fördern und erhalten ihre Professionalität mit internen und externen (zertifizierten) Qualifikationsmassnahmen. Sie haben in Bezug auf Arbeitsmarktfähigkeit und Mobilität eine Vorbildfunktion. Sie erproben entsprechende Massnahmen selber (z. B. Job-Rotation).