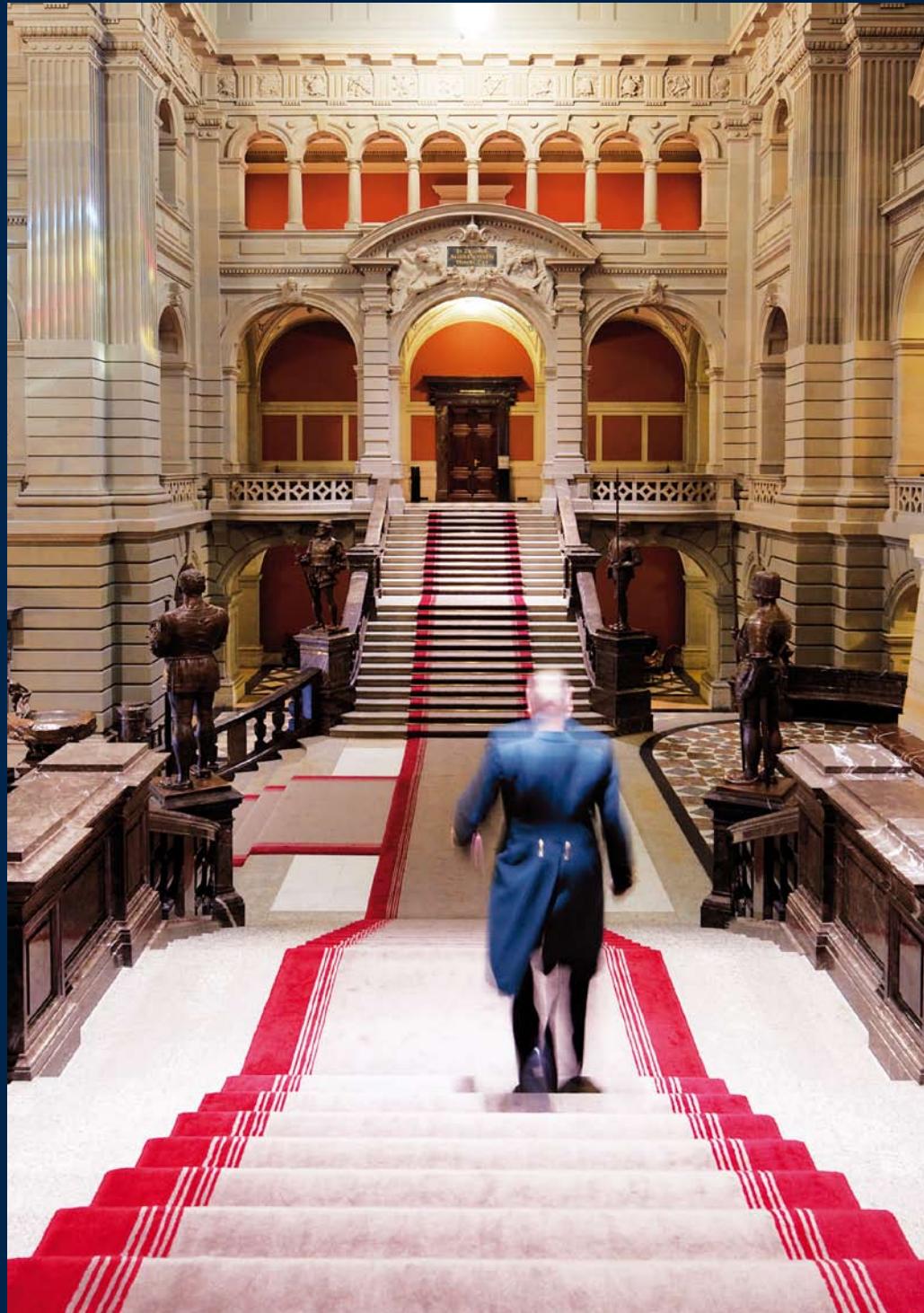


Personalstrategie Bundesverwaltung 2011–2015



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössisches Personalamt EPA



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung	7
2 Vision Arbeitgeberin Bundesverwaltung	9
3 Strategische Stossrichtungen	11
3.1 Personalmarketing und Bindungsmassnahmen ausbauen	11
3.2 Personalbedarfs- und Personalkostenplanung stärken	13
3.3 Modernes Arbeitsumfeld schaffen	15
3.4 Konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen bieten	17
3.5 Führung des Personals als Basis für hohe Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit	19
3.6 Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten	21
3.7 Potenzial der Vielfalt nutzen	23
Erläuterungen	25

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren

Freihandelsabkommen, Volkszählung, humanitäre Hilfe oder erneuerbare Energien. So vielfältig wie diese Themen sind die Aufgaben der Bundesverwaltung. Rund 37 000 Mitarbeitende unterstützen den Bundesrat dabei, in all diesen Bereichen Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen. Mit ihrem Wissen und ihrem Einsatz tragen sie dazu bei, dass die Schweiz für die Menschen in unserem Land, aber auch für die Marktwirtschaft attraktiv bleibt und dabei ihre internationale Verantwortung wahrnimmt. Mit der Personalstrategie Bundesverwaltung 2011–2015 schafft der Bundesrat die Grundlage dafür, dass die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung ihre Aufgaben auch künftig bestmöglich erfüllen können.

Damit die anstehenden Herausforderungen der Personalpolitik im vielschichtigen Umfeld der Bundesverwaltung bewältigt werden können, müssen sich die zahlreichen Akteurinnen und Akteure noch besser abstimmen und Synergien noch konsequenter nutzen. Die Personalstrategie ist für den Bundesrat daher ein wichtiges Instrument, um die Personalpolitik zu steuern. Die Schwerpunkte der Personalpolitik der nächsten fünf Jahre sind: mehr Flexibilität, mehr Leistungsorientierung, eine vorausschauende Planung, bessere berufliche Perspektiven und eine Stärkung der Personalführung. Die Umsetzung der Personalstrategie wird dazu beitragen, trotz interner Vielfalt und Komplexität, einen gemeinsamen Weg in der Personalpolitik der Bundesverwaltung beschreiten zu können.

Eine Schlüsselrolle kommt in diesem Prozess den Führungskräften zu: Sie haben die Instrumente in der Hand, Personalpolitik lebendig werden zu lassen. Sie üben eine Vorbildfunktion aus und prägen die Unternehmenskultur. Sie motivieren und fördern die Mitarbeitenden. Auf ihre Mitarbeit und Unterstützung bei der Umsetzung der Personalstrategie zähle ich daher besonders.

Ich freue mich darauf, zusammen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Personalstrategie umzusetzen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Eveline Widmer-Schlumpf".

Eveline Widmer-Schlumpf
Vorsteherin des Eidgenössischen Finanzdepartements

Bern, Dezember 2010



Bundeshaus

1 Einleitung

Der Bundesrat muss sich auf das Wissen und das Engagement seiner rund 37 000 Mitarbeitenden abstützen können, um seine Ziele zu erreichen. Die optimale Erfüllung der Aufgaben im Service public ist letztlich abhängig von kompetenten und gut geführten Mitarbeitenden.

Will die Bundesverwaltung längerfristig erfolgreich sein und sich auch am Arbeitsmarkt optimal positionieren, muss sie sich mit einer klaren Personalstrategie auf die aktuellen personalpolitischen Herausforderungen vorbereiten. Herausforderungen wie zum Beispiel 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.

Die vorliegende Personalstrategie gibt Antworten auf diese Herausforderungen und legt die Ziele und Schwerpunkte der Personalpolitik für die kommenden fünf Jahre fest. Übergeordnetes Ziel ist dabei, die Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung auszubauen. Dazu werden, ausgehend von einer Vision, verschiedene Stossrichtungen und die dazugehörigen Massnahmen definiert.

2 Vision Arbeitgeberin Bundesverwaltung



Bundeskanzlei, Bundeshaus West

Die Vision umschreibt die übergeordneten Werte, welche die Personalstrategie und ihre Ziele prägen.

Effektiv und kostenbewusst

Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung handelt effektiv und kostenbewusst.

Attraktiv und wettbewerbsfähig

Die Bundesverwaltung bietet konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen, welche das Arbeiten in der Bundesverwaltung für Arbeitskräfte aller Generationen aus allen Landesgegenden und Sprachregionen interessant und attraktiv machen.

Vorbildlich und ethisch verantwortlich

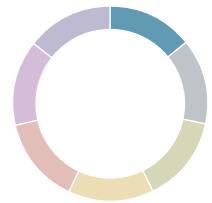
Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung handelt vorbildlich und setzt sich hohe ethische Standards. Dazu gehören insbesondere Fairness, Transparenz, Korruptionsfreiheit, Chancengleichheit und eine intakte, von gegenseitigem Respekt geprägte Sozialpartnerschaft.

Verlässlich und nachhaltig

Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung ist eine verlässliche Partnerin und handelt nachhaltig.

Fördernd und fordernd

Die Bundesverwaltung bietet ihren Mitarbeitenden interessante Arbeitsplätze mit vielfältigen Perspektiven. Im Gegenzug erwartet sie von den Mitarbeitenden eine hohe Leistungsbereitschaft und Flexibilität in einem komplexen, politischen Umfeld.



3 Strategische Stossrichtungen

3.1 Personalmarketing und Bindungsmassnahmen ausbauen



Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung begegnet dem demografischen Wandel und dem stärkeren Wettbewerb um Arbeitskräfte mit einer gezielten Verstärkung des Personalmarketings. Auf dem Arbeitsmarkt wird eine sehr gute Positionierung angestrebt. Die Bundesverwaltung präsentiert sich deshalb mit zielgruppenadäquaten Marketingmassnahmen als moderne Arbeitgeberin. Die Bindung der Mitarbeitenden an die Bundesverwaltung wird durch zeitgemäße, departementsübergreifende und umfassende Kommunikation und Information gefördert. Durch die Stärkung des internen Arbeitsmarktes soll künftig eine namhafte Anzahl von Stellen mit internen Nachwuchskräften besetzt werden können.

Ziele

Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung ist auf dem Arbeitsmarkt gut positioniert und bei den verschiedenen Zielgruppen bekannt.

Massnahmen

- Ein Personalmarketingkonzept definiert die Ausrichtung und die Ziele im Bereich der Gewinnung und Rekrutierung von Mitarbeitenden. Auf dieser Basis werden entsprechende Massnahmen umgesetzt.
- (Fach-)Hochschulabsolventen/-innen: Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung tritt an (Fach-)Hochschulveranstaltungen professionell auf und verbreitert das Angebot für (Fach-)Hochschulpraktikanten/-innen.
- Lernende: Die Bundesverwaltung empfiehlt sich verstärkt als attraktiver Lehrbetrieb (Auftritte an Berufsbildungsmessen, Lehrstellenvideos, Bewerbung der Berufsvielfalt und Qualität der Ausbildung).
- Ein zielgruppenspezifisches Stellenportal im Internet (unter Verwendung von neuen Medien, Berufsbildervideos, Jobletter) wird aufgebaut.

Strategische Messgrößen¹

- Sollwert² Lernendenanteil und Verbleibquote Lernende
- Sollwert Anteil Hochschulpraktikanten/-innen und Verbleibquote Hochschulpraktikanten/-innen

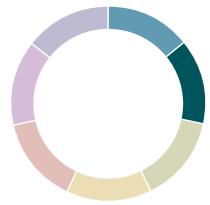
Die Bindung von guten Mitarbeitenden wird durch Erweiterung der beruflichen Perspektiven und Kommunikationsmassnahmen gestärkt.

Massnahmen

- Ein umfassendes Konzept zur Bindung der Mitarbeitenden (Retention Management) wird erarbeitet. Die Rolle der Führung wird dabei besonders berücksichtigt.
- Im Sinne des internen Arbeitsmarktes werden Rotationen oder bundesverwaltungsinterne Übertritte gefördert und die administrativen/rechtlichen Hürden abgebaut.
- Instrumente zur Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung werden geschaffen und die Information über die beruflichen Perspektiven in der Bundesverwaltung wird verbessert (internes Karriereportal, Vernetzungsanlässe).
- Die direkte Personalinformation an die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung wird via neue Medien, soziale Netzwerke und weitere, departementsübergreifende Informationsmittel verstärkt.

Strategische Messgrößen

- Indikator³ Commitment
- Indikator Personalinformation



EDA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, Bern

3.2 Personalbedarfs- und Personalkostenplanung stärken

Die Verknappung des Personals und der Finanzmittel führt dazu, dass der Planung des Personalbedarfs und der Personalkosten künftig ein höherer Stellenwert zukommen wird. Mit der Weiterentwicklung bestehender und der Einführung neuer Instrumente und Prozesse wird die entsprechende Planung und Steuerung optimiert. Den Führungs-kräften stehen dadurch bessere Grundlagen zur Verfügung, was zur Sicherstellung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs beiträgt.

Ziel

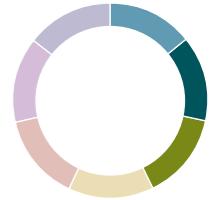
Die notwendigen Instrumente und Prozesse zur Planung, Überwachung und Steuerung des Personalbedarfs und der Personalkosten sind eingeführt.

Massnahmen

- Mit dem integralen IT-Instrument «Personalkostenmanagement» werden die Planung, die Überwachung und die unterjährige Steuerung des Personalaufwands bundesweit verbessert.
- Die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden werden bundesweit einheitlich gehandhabt und in einem standardisierten, elektronischen System verwaltet und ausgewertet.

Strategische Messgrößen

- Personalaufwand
- Stellenbestand



3.3 Modernes Arbeitsumfeld schaffen



Flexibilität, Mobilität und Individualität – der gesellschaftliche Wertewandel verändert auch die Arbeitswelt. An die Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen werden neue Anforderungen gestellt. Für die Positionierung der Bundesverwaltung auf dem Arbeitsmarkt wird es zunehmend wichtiger, über flexible Arbeitsbedingungen zu verfügen, welche den verschiedenen Lebensphasen der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Mit vergleichsweise geringen Investitionen können dadurch nachhaltig Produktivität und Leistungsbereitschaft gesteigert sowie die Präsenz der Mitarbeitenden erhöht werden. Ziel ist dabei stets, den Bedürfnissen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gerecht zu werden und den Arbeitsalltag so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten.

Ziel

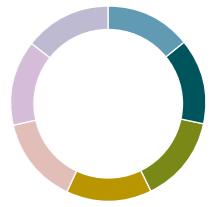
Die Bundesverwaltung setzt sich dafür ein, dass ihre Mitarbeitenden Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren können, soweit es die betrieblichen Erfordernisse erlauben.

Massnahmen

- Möglichkeiten zur individuellen Arbeits- und Lebensplanung werden ausgeschöpft und bekannter gemacht (z. B. Leistungen im Bereich der familienexternen Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeitformen, Telearbeit).
- Kriterien für «ortsunabhängige Arbeitsplätze» werden definiert.

Strategische Messgrößen

- Indikator Vereinbarkeit Arbeit und Privatleben
- Indikator Arbeitszufriedenheit



VBS, Logistikbasis der Armee, Logistikcenter Thun, Brenzikofen

3.4 Konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen bieten

Will die Bundesverwaltung eine attraktive und verlässliche Arbeitgeberin sein und kompetente, engagierte Mitarbeitende binden, muss sie ihre Anstellungsbedingungen weiterhin konkurrenzfähig ausgestalten. Den Führungskräften und Personalverantwortlichen soll ein marktgerechtes Personalrecht flexible und einfach umsetzbare Lösungen ermöglichen. Mit Blick auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt wird zudem das Lohnsystem weiterentwickelt. Die berufliche Vorsorge trägt zur Bewältigung der demografischen Entwicklung bei, indem sie den längeren Verbleib im Erwerbsleben und einen abgestuften Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Obwohl die berufliche Vorsorge im Wandel ist und bleibt, wird ein möglichst hoher Grad an Verlässlichkeit angestrebt.

Ziele

Das Personalrecht des Bundes wird den sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht.

Massnahmen

- Das Personalrecht wird so ausgestaltet, dass die Bundesverwaltung auf dem Arbeitsmarkt als attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitgeberin wahrgenommen wird.
- Das Bundespersonalrecht (BPG/BPV) wird revidiert und dem Obligationenrecht weiter angenähert. Angestrebt werden dabei vereinfachte Verfahren sowie mehr Flexibilität und grössere Handlungsspielräume für die Führungskräfte.
- Die Sozialpartner werden bei der Erarbeitung der gesetzlichen Grundlagen einbezogen.

Das moderne und flexible Lohnsystem ermöglicht eine anforderungs-, markt- und leistungsgerechte Honorierung der Mitarbeitenden.

Massnahme

- Das Lohnsystem wird hinsichtlich Flexibilität und Leistungsorientierung überprüft. Allfällige Massnahmen werden eingeleitet.

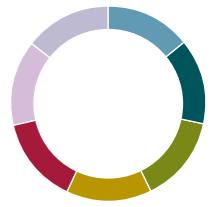
In der beruflichen Vorsorge wird für die Versicherten ein möglichst hoher Grad an Verlässlichkeit angestrebt.

Massnahmen

- Die reglementarischen Grundlagen werden zwecks Konsolidierung des Vorsorgewerks Bund an die demografischen Gegebenheiten angepasst (z. B. Grundlagenwechsel). Dabei wird eine angemessene Lastenverteilung zwischen Arbeitnehmern/-innen und der Arbeitgeberin Bundesverwaltung angestrebt.
- Das Instrumentarium für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand wird ausgeschöpft.

Strategische Messgrössen

- Deckungsgrad
- Beitragsbandbreite



EVD, Staatssekretariat für Wirtschaft, Bern

3.5 Führung des Personals als Basis für hohe Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit

Die Führungskräfte spielen für die Qualität und die Attraktivität der Arbeitgeberin Bundesverwaltung eine zentrale Rolle. Durch gute Führung und optimalen Einsatz ihrer Mitarbeitenden schaffen sie die Voraussetzungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit und gute Leistungen ihrer Mitarbeitenden. Auch die Gesundheit bildet eine Grundlage für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und deren Erhalt im Arbeitsprozess. Das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist wichtig. Dem Thema Gesundheit wird deshalb speziell Rechnung getragen.

Ziele

Die Vorgesetzten führen ihre Mitarbeitenden professionell und fördern eine gemeinsame Unternehmenskultur.

Massnahmen

- Die Führungskräfte werden in bundesspezifischen Führungsausbildungen geschult. Ein Obligatorium zum Besuch bestimmter Führungskurse wird festgelegt, wobei auch bundesexterne Führungskurse berücksichtigt werden können.
- Die Personalführungsinstrumente der Bundesverwaltung werden auf künftige Anforderungen hin weiterentwickelt.

Strategische Messgrösse

- Indikator Führung

Die Gesundheit am Arbeitsplatz wird von den Führungskräften unterstützt und von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich wahrgenommen.

Massnahmen

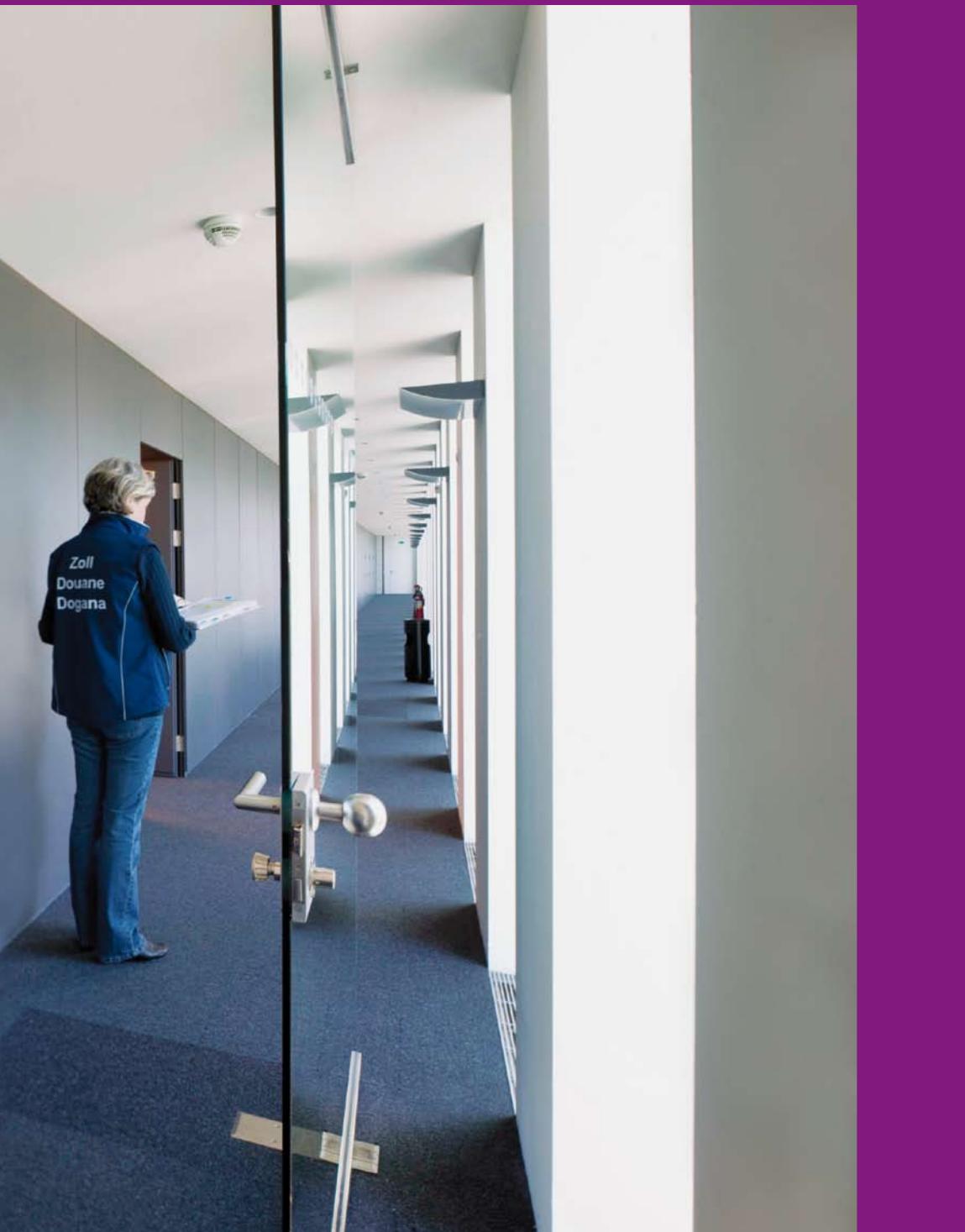
- Die Führungskräfte, Personalfachleute und Mitarbeitenden werden zum Thema Gesundheitsmanagement geschult.
- Das Thema Gesundheit im Arbeitsumfeld wird thematisiert (z. B. in Mitarbeitenden gesprächen) und gefördert (z. B. durch Unterstützung von internen und externen gesundheitsfördernden Aktionen oder Vergünstigungen).

Strategische Messgrösse

- Indikator Gesundheit



3.6 Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten



EFD, Eidgenössische Zollverwaltung, Chiasso

Die Professionalität und das Wissen der Mitarbeitenden gehören zu den bestimmenden Faktoren für die Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung und die Qualität des Service public. Es ist für die Bundesverwaltung daher zentral, die Kompetenzen ihrer Kader und Mitarbeitenden gezielt weiterzuentwickeln sowie den Nachwuchs aus den eigenen Reihen aufzubauen. Die Mitarbeitenden werden so aus- und weitergebildet, dass ihnen ihren Fähigkeiten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit gefördert wird. Immer wichtiger wird dabei die Unterstützung durch moderne Lerntechnologien.

Ziele

Die Bundesverwaltung stärkt die Kompetenzen und die vielseitige Einsetzbarkeit von Kader und Mitarbeitenden.

Massnahmen

- Das Kompetenzmodell der Bundesverwaltung sowie die Personal- und Kaderentwicklungs-konzepte werden unter Berücksichtigung des Wissensmanagements aktualisiert.
- Grundanforderungen für Kader werden definiert und in der Kaderentwicklung implementiert.
- Modelle und Instrumente für spezifische Laufbahnen werden erarbeitet.

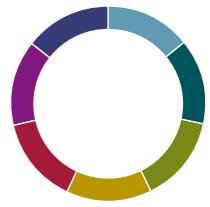
Strategische Messgrößen

- Sollwert Eigenrekrutierung Kader
- Sollwert Ausbildungsausgaben

Die Effizienz und die Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildungsmassnahmen wird gesteigert.

Massnahme

- Ein Konzept zu modernen Lehr- und Lernmethoden, einschliesslich Lehr- und Lern-technologien, wird erarbeitet.



EJPD, Bundesamt für Migration, Wabern

3.7 Potenzial der Vielfalt nutzen

Verschiedene Sprachen, Altersgruppen, Kulturen, Geschlechter oder soziale Schichten in einem Personalkörper vereint zu haben, ist eine Chance für jeden Arbeitgeber. Die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen bringen einen Mehrwert, der für die Bundesverwaltung insbesondere im Lichte der Demografie und der Internationalisierung unverzichtbar ist. Die Bundesverwaltung ist ein Abbild der Schweiz. Sie fördert die Vielfalt, stellt die Chancengleichheit sicher und verhindert Diskriminierungen.

Ziel

Die Bundesverwaltung nutzt die Diversität ihrer Mitarbeitenden.

Massnahmen

- Die Vorgaben, Weisungen und Instrumente zur Chancengleichheit und Diversität werden in den Personalprozessen verankert und mit gezielten Informationsmassnahmen bekannt gemacht.
- Die Führungskräfte werden in Diversitäts- und Chancengleichheitsfragen sowie bezüglich des Generationenmanagements geschult.
- Die Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden und Kader werden gestärkt.
- Das Projekt Lohngleichheitsdialog wird umgesetzt.
- Der Bundesrat erlässt Vorgaben zur Sicherstellung von Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Förderung der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderungen.

Strategische Messgrößen

- Sollwert Geschlechterverteilung (inklusive Kaderbereich)
- Sollwert Sprachenverteilung
- Indikator Chancengleichheit von Menschen mit Behinderungen

Erläuterungen

- 1 Strategische Messgrößen dienen dazu, den Erfüllungsgrad der strategischen Ziele zu überprüfen. Über den Umsetzungsstand wird jährlich im Rahmen des Reportings Personalmanagement Bericht erstattet. Das Zielniveau der Sollwerte bzw. Indikatoren wird im Rahmen der Umsetzung der Personalstrategie definiert.
- 2 Als Sollwerte gelten grundsätzlich Ziele, deren Erreichen anhand von harten Faktoren bzw. quantitativen Daten – insbesondere aus dem elektronischen Personalinformationssystem des Bundes – verfolgt werden kann.
- 3 Indikatoren sind Ziele, die sich auf weiche/qualitative Daten beziehen, namentlich auf die Ergebnisse der Personalbefragungen, die alle zwei Jahre stattfinden.

Fotografien

Die Fotografien zeigen einen Ausschnitt aus den Arbeitswelten der Mitarbeiter in der Bundesverwaltung in je einer Verwaltungseinheit jedes Departements, in der Bundeskanzlei und im Bundeshaus.

Kreisgrafik

Die sieben farbigen Elemente der Kreisgrafik symbolisieren die sieben Stoßrichtungen der Personalstrategie Bundesverwaltung 2011–2015.



Bundeshaus

Herausgeber
Eidgenössisches Personalamt EPA
Eigerstrasse 71
CH-3003 Bern
info@epa.admin.ch
www.epa.admin.ch
intranet.infopers.admin.ch

Konzept und Layout
Push'n'Pull • Deutschland, Bern

Fotografie
Marco Zanoni, Bern

Druck
Ast & Fischer AG, Bern

Vertrieb
Bundesamt für Bauten und Logistik BBL
Intranet: <http://intranet.bbl.admin.ch>
Artikelnummer 614.221.D

Auflage
9 000d/4 000f/1 500i

Cette publication existe également en français.
La presente pubblicazione è disponibile anche in lingua italiana.

© 2010, Eidgenössisches Personalamt EPA

SAP 12.10 9000 860256558



Bundeshaus

