



# Personalstrategie Bundesverwaltung

2016–2019



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
**Eidgenössisches Personalamt EPA**



IN LEGIBUS  
SALUS CIVITATIS  
POSITA EST

Bundeshaus

# Inhalt

---

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>Vision Arbeitgeberin Bundesverwaltung</b>	<b>5</b>
<b>Strategische Stossrichtungen</b>	<b>6</b>
1 Personalmarketing und Bindungsmassnahmen ausbauen	6
2 Zeitgemässe Anstellungsbedingungen bieten	9
3 Modernes Arbeitsumfeld sicherstellen	11
4 Hohe Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit dank vorbildlicher Führung der Mitarbeitenden	13
5 Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten	15
6 Potenzial der Vielfalt nutzen	17
7 Personalbedarfs- und Personalkostenmanagement weiterentwickeln	19
8 Personalprozesse optimieren und unterstützen	21

# Einleitung

---

Der Bundesrat stützt sich auf das Wissen und das Engagement seiner rund 38 000 Mitarbeitenden, um seine Ziele zu erreichen. Die optimale Erfüllung der Aufgaben im Service public ist letztlich abhängig von kompetenten, motivierten und gut geführten Mitarbeitenden.

Will die Bundesverwaltung längerfristig erfolgreich sein und sich am Arbeitsmarkt optimal positionieren, braucht sie eine klare Personalstrategie, um sich auf die künftigen personalpolitischen Herausforderungen vorzubereiten. Herausforderungen wie die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel, die fortschreitende Digitalisierung und Mobilität im Alltag und in der Arbeitswelt, der gesamtgesellschaftliche Wertewandel, die Internationalisierung oder die knappen finanziellen Ressourcen müssen angegangen werden.

Die vorliegende Personalstrategie gibt Antworten auf diese Herausforderungen und legt die Ziele und Schwerpunkte der Personalpolitik für die kommenden vier Jahre fest. Ausgehend von einer Vision werden verschiedene Stossrichtungen und die dazugehörigen Massnahmen definiert.

# Vision der Arbeitgeberin Bundesverwaltung

---

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 Arbeitgeberin Bundesverwaltung bietet konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen, welche das Arbeiten in der Bundesverwaltung für Arbeitskräfte aller Generationen aus allen Landesgegenden und Sprachregionen unabhängig von ihrem Geschlecht sowie für Menschen mit Behinderungen 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, Lohngleichheit 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 Arbeitgeberin 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.

# Strategische Stossrichtungen

---

## 1 Personalmarketing und Bindungsmassnahmen ausbauen

Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung hat ein Stellenportal aufgebaut, um das Personalmarketing mit dieser Informationsplattform zu stärken. Auf dem Stellenportal, an Messen, aber auch via Social Media informiert die Arbeitgeberin Bundesverwaltung über die Aufgabenvielfalt und die beruflichen Möglichkeiten in der Bundesverwaltung. Die Alterung der Bevölkerung wird die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel) weiter verschärfen. Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung muss deshalb ihre zielgruppenorientierten Marketingaktivitäten und ihre Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung verstärken. Dabei wird der Schwerpunkt auf Fach- und Führungskräfte, aber auch auf Lernende sowie Praktikantinnen und Praktikanten gelegt. Um den Bedarf an Fach- und Führungskräften zu sichern, soll den Bedürfnissen in den unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeitenden in Zukunft noch besser Rechnung getragen werden.

### Ziele:

---

- 1.1** Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung ist auf dem Arbeitsmarkt gut positioniert und verfügt über einen attraktiven Auftritt, um Mitarbeitende in allen Lebensphasen zu gewinnen.

#### Massnahmen:

- Die Bundesverwaltung verstärkt ihr Personalmarketing und richtet es zielgruppengerecht aus, um den Bedarf an Fach- und Führungskräften zu sichern. Dabei soll das Potenzial der auf dem inländischen Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte aller Generationen möglichst gut genutzt werden.
- Die Bundesverwaltung tritt als attraktiver Lehrbetrieb auf, der Schulabgängerinnen und -abgängern eine gute Ausbildung bietet.

#### Strategische Messgrössen:

- Sollwert Lernendenanteil: 4,0 % – 5,0 %
- Sollwert Anteil Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten: 1,2 % – 1,8 %

- 1.2** Um die Umsetzung der Personalpolitik in der Bundesverwaltung zu unterstützen und die Mitarbeitenden an die Arbeitgeberin Bundesverwaltung zu binden, werden die Anstellungsbedingungen weiterentwickelt und die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden verbessert.

**Massnahmen:**

- Es werden Anstellungsbedingungen geschaffen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Lebensphasen gerecht werden. Dabei soll auch das Potenzial älterer Mitarbeitender genutzt werden.
- Um den Mitarbeitenden spezifische Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, werden berufliche Perspektiven im Sinne von Fachlaufbahnen entwickelt und aufgezeigt.
- Die interne Kommunikation wird genutzt, um die Bindung der Mitarbeitenden an die Arbeitgeberin Bundesverwaltung zu verstärken.

**Strategische Messgrößen:**

- Indikator kontinuierliches Commitment (Bindung): 76 – 82 Punkte
- Fluktuationsrate
- Indikator Personalinformation: 70 – 76 Punkte
- Verbleibquote Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten: 35,0 % – 45,0 %
- Sollwert Eigenrekrutierung Kader: 50,0 % – 60,0 %



## 2 Zeitgemässe Anstellungsbedingungen bieten

Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung bietet zeitgemässe Anstellungsbedingungen wie flexible Arbeitszeitmodelle, moderne Arbeitsformen und ein praxisorientiertes Aus- und Weiterbildungsangebot. Die Anstellungsbedingungen sind marktgerecht und orientieren sich an den finanziellen Möglichkeiten des Bundes. Es wird ein neues Vergütungs- und Beurteilungssystem geschaffen. Die berufliche Vorsorge muss an die steigende Lebenserwartung angepasst und die Anzahl Vorsorgepläne reduziert werden. Neben der klassischen Karriere stehen den Mitarbeitenden vermehrt auch neue Formen der beruflichen Weiterentwicklung offen. Den sich wandelnden Lebensentwürfen soll damit Rechnung getragen werden.

### Ziele:

---

- 2.1** Das Vergütungssystem und die personalrechtlichen Rahmenbedingungen werden so ausgestaltet, dass sie den künftigen Herausforderungen gerecht werden und die Massnahmen der Personalstrategie unterstützen.

#### Massnahmen:

- Es wird ein neues Vergütungs- und Beurteilungssystem geschaffen. Die Leistungskomponenten des heutigen Systems werden überprüft.
- Das Bundespersonalrecht wird an die Anforderungen der Personalstrategie angepasst.

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

#### Massnahmen:

- Um das finanzielle Gleichgewicht des Vorsorgewerks Bund zu erhalten, werden die technischen und reglementarischen Grundlagen periodisch der demografischen Entwicklung (Lebenserwartung) angepasst. Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung trägt jeweils ihren Teil dazu bei.
- Der Kaderplan 2 wird in den Kaderplan 1 integriert.

#### Strategische Messgrössen:

- Deckungsgrad
- Beitragsbandbreite



# 3 Modernes Arbeitsumfeld sicherstellen

Die technologische und gesamtgesellschaftliche Entwicklung haben die Bedeutung von Themen wie Mobilität, Arbeitsformen, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und Betreuungsaufgaben verstärkt. Die Interessen der Arbeitgeberin und der Mitarbeitenden müssen noch besser in Einklang gebracht werden. Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung stellt einerseits hohe Anforderungen an ihre Mitarbeitenden. Andererseits hat sie Instrumente und Grundlagen geschaffen, um mobiles und flexibles Arbeiten zu ermöglichen, wenn dies aus Sicht der Arbeitgeberin möglich und sinnvoll ist. Die zunehmende Komplexität der Aufgaben und die steigende Arbeitsgeschwindigkeit rücken zudem das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz in den Vordergrund. Darauf antwortet die Arbeitgeberin Bundesverwaltung mit einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

## Ziel:

---

- 3.1** Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung stellt einerseits hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden, verfügt aber andererseits auch über ein Arbeitsumfeld, das die Ansprüche und Bedürfnisse bezüglich Resultatorientierung, Mobilität, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie Gesundheit in Einklang bringt.

### Massnahmen:

- Die bestehenden Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben werden ausgeschöpft.
- Es wird eine Teilstrategie für mobile Arbeitsformen ausgearbeitet und umgesetzt.
- Es werden informatikbasierte Anwendungen bereitgestellt, die den Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Bearbeitung von Personaldaten erleichtern.
- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement Bund wird umgesetzt.

### Strategische Messgrössen:

- Indikator Arbeitszufriedenheit: 70 – 76 Punkte
- Indikator Vereinbarkeit Arbeit und Privatleben: 70 – 74 Punkte
- Indikator Gesundheitsempfinden: 80 – 84 Punkte



# 4 Hohe Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit dank vorbildlicher Führung der Mitarbeitenden

Die Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für die Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin. Durch ein adäquates Führungsverhalten und den optimalen Einsatz ihrer Mitarbeitenden schaffen die Führungskräfte die Voraussetzungen für eine hohe Leistungsfähigkeit, Bindung und Motivation. Um die Führung in der Bundesverwaltung weiter zu stärken, wurden Grundanforderungen für Kader definiert. Neue Kader absolvieren nach Übernahme ihrer Funktion eine bundesspezifische Führungsausbildung. Um die Führungskräfte zu unterstützen, sollen geeignete Führungsinstrumente entwickelt und Prozesse angepasst werden.

## **Ziel:**

---

- 4.1** Die Vorgesetzten führen ihre Mitarbeitenden vorbildlich und fördern ein gutes Arbeitsklima.

### **Massnahmen:**

- Die Grundanforderungen für Kader werden in die Prozessen Personalgewinnung, Zielvereinbarung/Beurteilung sowie Personalentwicklung integriert.
- Es werden Führungsgrundsätze und Werte für die Bundesverwaltung erarbeitet, um ein bundesweites Führungsverständnis weiter zu entwickeln und zu leben.

### **Strategische Messgrössen:**

- Indikator Führung: 66 – 72 Punkte
- Indikator Arbeitszufriedenheit: 70 – 76 Punkte



# 5 Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten

Die Komplexität der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen und die fortschreitende Digitalisierung des Alltags stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung. Deren Kenntnisse und Erfahrung sowie ein gutes Wissens- und Ideenmanagement sind entscheidend für eine effiziente Verwaltungstätigkeit. Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung fördert ihre Mitarbeitenden und stellt sicher, dass sie die geforderten Kompetenzen gezielt weiterentwickeln können. Dabei orientiert sie sich an den Lebensphasen der Mitarbeitenden und den jeweils wechselnden Bedürfnissen. Zur Unterstützung werden Informatikinstrumente bundesweit eingeführt. Das lebenslange Lernen der Mitarbeitenden wird durch neue zeit- und ortsunabhängige Lernformen wie z. B. E-Learning gefördert. Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung bildet gezielt Lernende aus, um den eigenen Bedarf an Fachkräften zu decken.

## Ziele:

---

### 5.1 Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung sorgt dafür, dass Mitarbeitende und Kader selbstverantwortlich ihre Kompetenzen weiterentwickeln können.

#### Massnahmen:

- Das zeit- und ortsunabhängige sowie das selbstgesteuerte Lernen wird durch neue Lernformen wie z. B. E-Learning gefördert.
- Die Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden insbesondere diejenigen des Kadern werden evaluiert und verbessert.
- Zur Unterstützung der Kader und Mitarbeitenden werden informatikgestützte Personalführungs- und -entwicklungsinstrumente bundesweit eingeführt.

#### Strategische Messgrösse:

- Sollwert Aus- und Weiterbildungstage

### 5.2 Die Bundesverwaltung sichert sich den eigenen Berufsnachwuchs.

#### Massnahme:

- Die Bundesverwaltung stellt die erforderlichen Ausbildungsplätze bereit und orientiert sich dabei am eigenen Bedarf.

#### Strategische Messgrössen:

- Sollwert Lernendenanteil: 4,0 % – 5,0 %
- Sollwert Verbleibquote Lernende: 30,0 % – 40,0 %



# 6 Potenzial der Vielfalt nutzen

Die Vielfalt der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung leistet einen wichtigen Beitrag für den nationalen Zusammenhalt, den Erhalt und die Pflege der kulturellen Identität der Schweizer Bevölkerung und die Verankerung des Bundes in den Regionen. Nur mit Mitarbeitenden mit entsprechenden Fähigkeiten und Sensibilitäten ist es möglich, einen guten Service public für die Bevölkerung zu bieten. Mit einem integrierten Diversity-Modell nutzt die Arbeitgeberin Bundesverwaltung die Vielfalt aktiv und entwickelt diese bewusst weiter. Sie bekennt sich zur Chancengleichheit in Themen wie Geschlecht, Mehrsprachigkeit, Generationen und Integration von Menschen mit Behinderungen und verhindert jede Form von Diskriminierung. Die Arbeitgeberin Bundesverwaltung gewährleistet die Lohngleichheit zwischen Frau und Mann.

## Ziel:

---

### 6.1 Die verschiedenen Diversity-Themen werden verknüpft und in die Prozesse integriert.

#### Massnahmen:

- Es wird ein integriertes Diversity-Modell entwickelt und implementiert.
- Die Einhaltung der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann wird regelmässig überprüft.
- Die Vertretung der Landessprachen in den Verwaltungseinheiten sowie beim Kader nähern sich den in der Sprachenverordnung genannten Sollwerten an.

#### Strategische Messgrössen:

- Sollwerte Geschlechterverteilung:  
Frauen: 44,0 % – 48,0 %, Männer: 52,0 % – 56,0 %  
Teilbereich Verteidigung:  
Frauen: 12,5 % – 13,5 %, Männer: 86,5 % – 87,5 %  
Teilbereich Grenzwachtkorps:  
Frauen: 12,5 % – 13,5 %, Männer: 86,5 % – 87,5 %
- Frauenanteile in den Kaderlohnklassen (LK):  
LK 24–29: 33,0 % – 40,0 %, LK 30–38: 20,0 % – 25,0 %
- Sollwerte Sprachenverteilung gemäss Artikel 7 Absatz 1 Sprachverordnung (inklusive Verwaltungseinheiten und Kaderbereich):  
Deutsch: 68,5 % – 70,5 %  
Französisch: 21,5 % – 23,5 %  
Italienisch: 6,5 % – 8,5 %  
Rätoromanisch: 0,5 % – 1,0 %
- Sollwert Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderungen: 1,0 % – 2,0 %



# 7 Personalbedarfs- und Personal- kostenmanagement weiterentwickeln

Die Veränderung der Aufgaben des Bundes und der anhaltende Druck auf den Personalaufwand der Bundesverwaltung führen dazu, dass der Planung des Personalbedarfs und der Personalkosten ein hoher Stellenwert zukommt. Mit der Weiterentwicklung bestehender und der Einführung neuer Instrumente und Prozesse wird die entsprechende Planung und Steuerung optimiert. Den Amtsleitungen stehen mit den Globalbudgets gemäss neuem Führungsmodell Bund (NFB) Grundlagen zur Steuerung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs zur Verfügung.

## **Ziel:**

---

- 7.1** Die Instrumente und Prozesse zur Planung, Überwachung und Steuerung des Personalbedarfs und der Personalkosten sind etabliert und auf die Anforderungen des NFB abgestimmt.

### **Massnahmen:**

- Das Informatikinstrument «Personalkostenmanagement» wird für die bundesweite Nutzung unter NFB weiterentwickelt.
- Der Prozess zur bundesweiten Ressourcensteuerung wird evaluiert und weiterentwickelt.

### **Strategische Messgrösse:**

- Personalaufwand



# 8 Personalprozesse optimieren und unterstützen

Arbeitsprozesse werden zunehmend durch die Informatik unterstützt, so auch im Personalwesen der Bundesverwaltung. Damit werden Arbeitsabläufe bundesweit standardisiert. Aufgrund der Bedeutung der zentralen HR-Informatik wurde eine entsprechende Grundlage im Bundespersonalrecht geschaffen. Die Harmonisierung der HR-Informatik wird zusammen mit den Departementen weitergeführt. Damit soll eine effiziente, kostengünstige und kundenfreundliche Abwicklung der Personalprozesse gewährleistet werden.

## Ziel:

---

### 8.1 Die Personalprozesse werden wirkungsvoll unterstützt.

#### Massnahmen:

- Mit der Optimierung des Personalinformationssystems BV PLUS wird definiert, welche IKT-Plattform für die HR-Umgebung langfristig eingesetzt wird.
- Die Harmonisierung der HR-Informatik wird weitergeführt.
- Personalprozesse werden vermehrt bundesweit standardisiert und durch informatikgestützte Systeme und Instrumente unterstützt.
- Bei der Umsetzung der Personalprozesse wird geprüft, welche Organisationsform sich hinsichtlich Effizienz und Kundenfreundlichkeit am besten eignet.





### **Herausgeber**

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

### **Vertrieb**

BBL, Vertrieb Bundespublikationen, 3003 Bern  
www.bundespublikationen.admin.ch  
Bestellnummer: 614.223.d  
Zweite Auflage, 2016

### **Weitere Informationen**

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



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
**Eidgenössisches Personalamt EPA**