

*Innerhalb von nur sechs Monaten haben die Schweizer Bundesbehörden ihr Personalmanagement grundlegend modernisiert, einen internen Talent Pool geschaffen und dabei Kosten gespart.*

# Umbau mit Perspektive

Der öffentliche Sektor steckt mitten in einem tief greifenden Wandlungsprozess. Der Staat versucht, sich auf bestimmte Kernaufgaben zu konzentrieren und gibt dabei traditionelle Aktivitäten auf. Gleichzeitig will er das Image seiner Verwaltung verbessern. In diesem Zusammenhang fallen immer häufiger Begriffe aus der Privatwirtschaft, etwa Dienstleistungs- und Kundenorientierung oder Flexibilität.

Der Wandel darf aber nicht dazu führen, dass die Kosten aus dem Ruder laufen. Im Gegenteil, es muss gespart werden. Wie in Deutschland, so auch in der Schweiz.

Für die eidgenössische Bundesverwaltung bedeutet das: Bis zum Jahr 2010 werden rund 4.100 von zirka 37.000 Stellen gestrichen. Das sind etwa elf Prozent des gesamten Personals. Die Sparmaßnahmen sollen weitgehend sozialverträglich und gleichzeitig so ökonomisch wie möglich umgesetzt werden. Anders gesagt: keine Entlassungen, keine Abfindungen, möglichst wenige Frühpensionierungen.

Wer allerdings denkt, dass der Zeitraum bis 2010 lange genug sei, um auf einen Stellenabbau durch Fluktuation zu setzen, der irrt. Nicht nur weil die Fluktuationsrate im öffentlichen Sektor sehr niedrig ist. Schwerer wiegt, dass nach Expertenmeinung parallel zum Stellenabbau rund 12.000 neue, teilweise hoch qualifizierte Arbeitskräfte angeworben werden müssen. Der notwendige, möglichst rasche Wandel zu einer modernen Verwaltung kann nicht nur durch Weiterbildungsmaßnahmen und interne Versetzungen gemeistert werden.

Der Bundesrat, also die Regierung der Schweiz, hat eine ganze Reihe

von personalpolitischen Leitsätzen verabschiedet, an denen sich die Verwaltung bei der Umsetzung der anstehenden Maßnahmen orientieren muss. Da heißt es zum Beispiel: „Wir sind auf dem Arbeitsmarkt attraktiv und sorgen für ein motivierendes Arbeitsumfeld mit herausfordernden Aufgaben und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.“ Und: „Wir fördern die vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität unserer Mitarbeitenden und unterstützen damit ihre Arbeitsmarktfähigkeit.“

Mit Blick auf diese Vorgaben hatte das Eidgenössische Personalamt eine Human-Resources-Strategie erarbeitet. In einem Thesenpapier setzten sich die Beamten nicht nur mit den Leitlinien des Bundesrats auseinander, sondern auch mit der demografischen Entwicklung in der Schweiz. Diese Entwicklung werde „in wenigen Jahren zu Problemen auf dem Arbeitsmarkt führen“, steht da zu lesen. Man erwarte, dass insbesondere junge und qualifizierte Arbeitskräfte stark umworben sein werden, heißt es weiter in dem Papier. Hinzu kommt: „Der Arbeitsmarkt in der Schweiz ist flexibel, so dass die Löhne rasch (vor allem nach oben) reagieren“, schreiben die Verfasser. Der Staat aber verfüge nur über eine „gewisse Beweglichkeit bei Lohnfragen“. Im Vergleich zur Privatwirtschaft seien diese Möglichkeiten – vorsichtig ausgedrückt – „moderat“.



*Kai Anderson,  
Vorstandsmitglied,  
Promerit AG, Frankfurt  
Kontakt:  
kai.anderson@  
promerit-ag.com*

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Fluktuation
- Demografie
- Mehrsprachigkeit

## E-Recruiting maßschneidern

Vor diesem Hintergrund machten sich die Berater der Promerit AG im Juli 2004 an die Arbeit – zusammen mit einigen ausgewählten Fachleuten des Personalamts und IT-Spezialisten der Bundesverwaltung. Es ging darum, die konkrete Personalpolitik an den strategischen Zielen der Bundesregierung auszurichten und eine maßgeschneiderte E-Recruiting-Lösung auf der Basis der Software von SAP zu entwickeln. Die Ausgangslage: Bis dato gab es im öffentlichen Sektor der Schweiz keine Möglichkeit, Stellen über die Grenzen der verschiedenen Behörden hinweg umfassend zu managen. Ein interner Arbeitsmarkt fehlte. Auch der Internet-Auftritt der Bundesverwaltung entsprach nicht den bereits damals üblichen Standards. Das alles sollte sich innerhalb der knappen Frist von nur sechs Monaten ändern.

Die Berater verschafften sich zunächst eine Übersicht: über die sieben Departemente, also die Ressorts der Bundesverwaltung und über die genaue Zusammensetzung, das Alter und die Qualifikation der Mitarbeiter in den rund 90 Ämtern und weiteren Organisationseinheiten. Dann definierten sie gemeinsam mit den Auftraggebern die konkreten Ziele, die mit dem Programm „Umbau mit Perspektive“ erreicht werden sollten:

- Förderung von Laufbahnen über die Grenzen von Ressorts und Ämtern, Möglichkeit zum mobilen und flexiblen Einsatz der Beschäftigten
- Aufbau einer modernen und zielgruppenorientierten Stellenplattform unter der Internetadresse [www.stelle.admin.ch](http://www.stelle.admin.ch)
- Unterstützung bei der Administration des Bewerbungsprozesses (Terminplanung, Korrespondenz) und dadurch Entlastung der Personalmanager – bei steigender Qualität der gesamten Arbeit
- Vereinfachung des Prozesses der Stellenbewilligung durch elektronische Unterstützung
- Optimierung der Prozesse bei jeder Stellenausschreibung (hohe

Qualität der Inserate und zielgenaues Schalten der Inserate in den passenden Medien)

- Monitoring, das heißt vor allem das Schaffen einer besseren Übersicht über die ausgeschriebenen Stellen und dadurch eine bessere Steuerung des Personalbedarfs und zielgerichtetes Agieren auf dem Arbeitsmarkt
- Möglichkeit der Online-Bewerbung und Sicherstellen, dass die Bewerbungen schnell und zielgerichtet bearbeitet werden können
- Unterstützung der Personalmanager beim Sichten und Sortieren der eingegangenen Bewerbungen

Um diese Ziele zu erreichen, konzipierten Berater und interne Experten eine Talent-Pool-Lösung, mit der zunächst die Daten und Profile jener Mitarbeiter, deren Stellen wegfallen sollten, schnell erfasst und verwaltet werden konnten.

## Standardversion anpassen

Basis dieser Pool-Lösung war ein E-Recruiting-System, das für Online-Bewerbungen konzipiert worden war, also eigentlich für Bewerbungen von Externen bei Unternehmen oder Organisationen. Für den Einsatz dieser Lösung sprachen die umfassenden Möglichkeiten, Profile zu erstellen, diese zu pflegen und bei Bedarf über entsprechende Such- und Matchingfunktionen schnell zu identifizieren. Willkommener Zusatznutzen: die Möglichkeit, Stellen unkompliziert und schnell extern auszuschreiben. Das zuvor praktizierte Verfahren über komplizierte Ausschreibungskanäle wurde aufgegeben.

Ein besondere technische Herausforderung war die Tatsache, dass die E-Recruiting-Software in der Standardversion nicht für eine Publikation von Vakanzen in mehreren Sprachen ausgelegt war. Die Stellenanzeigen aber sollten nicht nur auf Deutsch, sondern auch in den zusätzlichen schweizerischen Amtssprachen Französisch und Italienisch publiziert werden. Auch die Kompatibilität zu unterschiedlichen

Internet-Browsern war anfangs nicht gegeben. Diese Probleme wurden jedoch rechtzeitig erkannt und behoben.

Zentrales Element der Arbeit war die Schaffung einer Fülle von Self-Service-Lösungen. Heute pflegt jeder Mitarbeiter sein Profil selbst. Die Personalmanager der Ämter greifen nur ein, wenn dies jemand wünscht. Jeder Mitarbeiter gibt seine Stammdaten wie Name, Adresse, Geburtsdatum über Masken in das System ein. Er kann Dateien mit seinem Lebenslauf oder mit Schul- und Arbeitszeugnissen an sein Profil anhängen. Entscheidend sind dabei die Angaben einer Person zu einem festgelegten Set an Fertigkeiten, die Aufschluss über deren Einsatzmöglichkeiten geben. Sobald der Mitarbeiter das Profil freigegeben hat, kann es von den Personalmanagern der Verwaltung in der Datenbank aufgerufen werden.

Heute erstellen die Ämter der Schweizer Bundesverwaltung ihre Stelleninserate nach einem einheitlichen Schema. Das Personalmanagement eines jeden Amtes erfasst die Daten, also den Suchauftrag und den Text der Anzeige. Dann wird das Inserat zur Prüfung und Genehmigung online weiter an die Dienstaufsicht in den jeweiligen Ressorts geleitet. Das Eidgenössische Personalamt prüft die Lohnklasse und gibt die Stelle zur Publikation frei. Dann wird das Inserat veröffentlicht – intern oder extern, je nach Bedarf.

Auf diese Weise wurde eine bislang nicht gekannte Transparenz über den verwaltungsinternen Arbeitsmarkt geschaffen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist laut neueren internen Untersuchungen deutlich gestiegen. Die gesamten Prozesse wurden wesentlich vereinfacht, da heute verwaltungsweit eine einheitliche Plattform für die skizzierten, unterschiedlichen Anwendungen zur Verfügung steht. Durch das Ausschalten von Redundanzen und die Eigenaktivität der Mitarbeiter sind die Personalmanager spürbar entlastet worden. Die strategischen Ziele, die sich Bundesrat und Verwaltung gesetzt haben, sind erreicht.