

Grundsätze der Personalpolitik: Personalpolitisches Leitbild

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen das überarbeitete Personalpolitische Leitbild zur Kenntnisnahme.

1. Zusammenfassung

Das Personalpolitische Leitbild wird mindestens einmal pro Amtsdauer dem Grossen Rat zur Kenntnisnahme vorgelegt. Darin werden die mittel- bis langfristigen Absichten des Regierungsrats für die Personal- und Führungsarbeit der Kantonalen Verwaltung beschrieben. Das Leitbild aus dem Jahr 2005 diente in den letzten Jahren als Grundlage für verschiedene personalpolitische Massnahmen und Projekte und die Personalarbeit in der Kantonalen Verwaltung wurde auf dieser Grundlage weiter professionalisiert. Bei der Überarbeitung des Personalpolitischen Leitbilds wurden neuere Entwicklungen und Megatrends aufgenommen. Die Formulierungen sind kürzer, verständlicher und besser kommunizierbar. Die inhaltliche Stossrichtung ist grundsätzlich gleich geblieben.

2. Ausgangslage

Ende 2005 wurde das heute gültige Personalpolitische Leitbild vom Grossen Rat zur Kenntnis genommen (GRB Nr. 2005-0381). Gemäss § 2 des Personalgesetzes (SAR 165.100) wird das Personalpolitische Leitbild (PPL) mindestens einmal pro Amtsdauer dem Grossen Rat zur Kenntnisnahme vorgelegt. Der Grosse Rat kann abweichende Vorstellungen formulieren und den Regierungsrat mit der Abklärung zusätzlicher Fragen beauftragen.

Die Erarbeitung des Personalpolitischen Leitbilds 2009–2013 wurde im Februar dieses Jahres gestartet. Am 10. Juni 2009 hat der Regierungsrat den Entwurf des Personalpolitischen Leitbilds für die Anhörung bei den Mitarbeitenden gemäss § 43 des Personalgesetzes und für das Mitberichtsverfahren bei den Departementen und den Justizbehörden freigegeben.

Die Mitarbeitenden sowie die Departemente, die Staatskanzlei und die Justizbehörden stimmten der geplanten Stossrichtung des überarbeiteten Personalpolitischen Leitbilds zu und begrüßten die kürzere und kompaktere Form. Aufgrund verschiedener Hinweise wurden zusätzliche Themen aufgenommen und gewisse Abschnitte redaktionell überarbeitet. Aus den eingegangenen Meldungen ist auch hervorgegangen, dass die formulierten Grundsätze mit verschiedenen Massnahmen für die Mitarbeitenden greif- und erlebbar gemacht werden müssen. Unter Ziffer 6 wird dargestellt, wie die Umsetzung des Personalpolitischen Leitbilds angegangen werden soll.

3. Erfahrungen mit dem Personalpolitischen Leitbild 2005–2008

Das Personalpolitische Leitbild aus dem Jahr 2005 gab als erstes verbindliches Grundlagenpapier für die Personalarbeit die Richtung an für die Erarbeitung oder Revision von personalrechtlichen Erlassen, für die Planung und Umsetzung von personalrelevanten Projekten und Konzepten und für die weitere Professionalisierung der Personalarbeit in der Kantonalen Verwaltung. Die aus dem Leitbild abgeleiteten personalpolitischen Ziele flossen als Entwicklungsschwerpunkte und Massnahmen in die Aufgaben- und Finanzpläne (Aufgabenbereich 420 Personal und Organisation) ein.

Allerdings hat sich auch gezeigt, dass das bestehende Personalpolitische Leitbild als unübersichtlich und schwer verständlich wahrgenommen wurde.

3.1 Erreichtes in der Legislaturperiode 2005–2008

Eine Analyse der Aktivitäten zur Umsetzung des Personalpolitischen Leitbilds 2005 zeigt auf, welche Stossrichtungen in den letzten vier Jahren umgesetzt oder angegangen werden konnten:

Aussage aus dem PPL	Aktivitäten zur Umsetzung des PPL
Arbeitsgestaltung, Partnerschaft: Wir wollen, dass unsere Mitarbeitenden ihre Arbeitsleistung optimal erbringen können. Wir erleichtern deshalb ihre Aufgabenerfüllung.	<ul style="list-style-type: none">– Case Management– Gesundheitsmanagement (Prävention, An- und Abwesenheitsmanagement)– Pilotprojekt Innovationsmanagement– Einführung Telearbeit– Erhöhung des Ferienanspruchs für das kantonale Personal– 16-wöchiger bezahlter Mutterschaftsurlaub– Unterstützungsbeiträge an externe Kinderbetreuung– Ferienbetreuungsangebote für Kinder

Aussage aus dem PPL	Aktivitäten zur Umsetzung des PPL
<p>Zusammenarbeit, Führung, Kommunikation, Umgang mit Sozialpartnern: Wir fördern eine wirkungsorientierte Zusammenarbeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Diverse Führungsschulungen – Einführung von Mentoring – Führen mit Zielvereinbarung (DIALOG erweitert) – Definition von wichtigen Personal- und Führungsprozessen mit entsprechenden Verantwortlichkeiten – Regelmässige Arbeits- und Verhandlungstreffen mit der Konferenz Aargauischer Staatspersonalverbände – Mitarbeitendeninformationen mittels Beiträgen im QUER und Intranet sowie an Veranstaltungen – Durchführung von verschiedenen Anhörungsverfahren
<p>Personalentwicklung: Wir wollen arbeitsmarktfähige Mitarbeitende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Initiierung und Durchführung von Personalentwicklungsmassnahmen – Durchführung von verschiedenen Schulungen zum Thema Kundenorientierung – Professionalisierung der Ausbildung für Lernende und Praktikanten – Überarbeitung der Führungsausbildung (Anpassung auf neue Entwicklungen) – Start des Projekts „Laufbahngestaltung“
<p>Lohn, Sozialleistungen: Wir bieten unseren Mitarbeitenden attraktive Löhne und Sozialleistungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Marktvergleiche mit der Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen – Kohärenzüberprüfung (Überprüfung der internen Lohnstruktur) – Überprüfung und Vereinfachung der Arbeitsplatzbewertung (ABAKABA) – Neues APK-Dekret – Vorbereitungsarbeiten für eine Revision des Lohndekrets und ein Dekret über die vorzeitige Pensionierung – Einführung der obligatorischen Krankentaggeldversicherung
<p>Gleichberechtigung und Chancengleichheit: Wir sind uns bewusst, dass der Staat als Arbeitgeber eine besondere Stellung einnimmt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Koordination und Intensivierung der Aufgaben zur betrieblichen Gleichstellung – Merkblätter und Schulungen zu den Themen Sexuelle Belästigung und Mobbing
<p>Integration von Mitarbeitenden mit Behinderung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sozialstellenplan – Case Management – Betrieb verschiedener Cafeterien durch das Zentrum für Arbeitsbeschäftigung (ZAB)

4. Das Personalpolitische Leitbild 2009–2013

Der Entwurf des nun vorliegenden Personalpolitischen Leitbilds (Beilagen 1 und 2) beschränkt sich auf wesentliche Aussagen und wurde dadurch kürzer. Durch die Vereinfachung der Sprache wurde das Leitbild verständlicher und ist damit besser kommunizierbar.

Es werden die mittel- bis langfristigen Absichten des Kantons für die Personal- und Führungsarbeit beschrieben und so den Mitarbeitenden und Vorgesetzten als Hauptzielgruppen auf einprägsame Art vermittelt. Als moderne und verbindende Grundlage ist das Personalpolitische Leitbild richtungsweisend für die strategischen und operativen Ziele im Personalbereich. Es definiert die von der Regierung angestrebte Art und Weise der Zusammenarbeit und Personalführung.

Die inhaltliche Stossrichtung ist grundsätzlich gleich geblieben. Es wurden jedoch neue Themen aufgenommen. Diese ergaben sich einerseits aus den Erfahrungen der Personalverantwortlichen aus ihrer täglichen HR-Arbeit und dem Entwicklungsleitbild 2009–2018. Andererseits wurden im Rahmen der Vorarbeiten entsprechende Entwicklungen und Megatrends analysiert. Diese werden im Folgenden kurz dargestellt.

4.1 Rahmenbedingungen und Einflussgrössen

4.1.1 Kantonaales Umfeld

Für die bisher sehr gesunden Staatsfinanzen sind die Aussichten aufgrund der schwierigen Konjunkturlage und der verschlechterten Wirtschaftsentwicklung unsicherer geworden. Der Regierungsrat hat auf die Finanz- und Wirtschaftskrise reagiert und ausgehend vom neuen Entwicklungsleitbild die nötigen Priorisierungen in der Aufgabenerfüllung vorgenommen. Zugleich werden die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die Qualität und Verfügbarkeit der Dienstleistungen der öffentlichen Hand immer höher.

Im Bestreben, gleichzeitig die Wirkungsorientierung der täglichen Arbeit zu vergrössern und auch als Arbeitgeber die Attraktivität zu bewahren, hat der Kanton viele Herausforderungen zu meistern. Einerseits sind die kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Infrastruktur und der Prozesse sowie die verwaltungsinterne Vernetzung zu fördern. Andererseits sind die gesellschaftspolitischen Anliegen und Entwicklungen aufzunehmen, um die Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Als wichtige Trends gelten:

- die Verbesserungen der Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit durch flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit, Telearbeit und Berücksichtigung der betrieblichen Bedürfnisse und
- umsichtige Personalentwicklungsmassnahmen, welche die berufliche Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig sicherstellen und für die Übernahme von anderen Aufgaben optimal vorbereiten.

4.1.2 Demografische Entwicklung

Niedrige Geburtenraten und deutlich höhere Lebenserwartung führen dazu, dass der Bevölkerungsanteil von Rentnern gegenüber den Erwerbstätigen zunimmt. Diese demografische Entwicklung führt längerfristig zu einer Abnahme des Arbeitskräfteangebots besonders im Fach- und Führungskräftebereich. So gilt es, ein gut positionierter Arbeitgeber zu sein, für

den sich Bewerbende in einem Auswahlverfahren oder Mitarbeitende mit längerer Zugehörigkeit begeistern können: Aargau, meine Wahl!

Ausserdem führt die alternde Bevölkerung auch zu älteren Arbeitnehmenden. Die Erhöhung des Anteils der Gruppe von älteren Mitarbeitenden macht deutlich, dass es für eine erfolgreiche Personalpolitik wesentlich sein wird, das Potenzial älterer Arbeitnehmenden zu nutzen, um auch in Zukunft über genügend Ressourcen zu verfügen. Ein lebensphasenorientiertes, integriertes Personalmanagement, welches Mitarbeitende in unterschiedlichen Altersgruppen und Lebensphasen durch differenzierte Massnahmen unterstützt, ist wichtig.

4.1.3 Wertewandel

Der Wertewandel beschreibt die Veränderung gesellschaftlicher und individueller Normen und Wertvorstellungen. Vor allem in den Bereichen Gleichberechtigung der Geschlechter, Aufgeschlossenheit gegenüber technologischem Fortschritt, Umweltbewusstsein, Eigenverantwortlichkeit, Selbstverwirklichung auch in der Arbeit sowie Toleranz gegenüber anderen Menschen und alternativen Familienmustern und Lebensformen hat in den letzten Jahren ein Umdenken stattgefunden.

Die Arbeit hat gegenüber anderen Lebensbereichen einen anderen Stellenwert erfahren. Der Mensch der heutigen Zeit arbeitet zwar weniger als früher und trotzdem ist das Bedürfnis nach mehr Freizeit und somit nach flexiblen Arbeitsformen und Teilzeitarbeit gestiegen. Andererseits findet aufgrund neuer Technologien eine „Entgrenzung der Arbeit“ statt. Es besteht – trotz des erwähnten Trends hin zu mehr Freizeit – die Gefahr, dass der Arbeitsdruck und die Anforderungen an die Arbeitnehmenden steigen und bei den Mitarbeitenden zunehmende physische und psychische Probleme erzeugen.

Auch die wechselseitigen Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, die über die im formalen juristischen Vertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen hinausgehen, haben sich geändert. Standen früher Werte wie Arbeitsplatzsicherheit, lebenslange Beschäftigung und gegenseitige Loyalität im Vordergrund, sind heute interne Entwicklungsmöglichkeiten, Eigenverantwortung für die Marktfähigkeit, Ziel- und Leistungsorientierung sowie Flexibilität wichtiger geworden.

5. Aufbau des Personalpolitischen Leitbilds 2009–2013

Dem Personalpolitischen Leitbild 2009–2013 vorangestellt wurde eine Vision. Danach folgen fünf Grundsätze und die Zielsetzung.

Vision ... Mitarbeitende begeistern

In der Vision sind die wichtigsten Inhalte des Leitbilds zusammengefasst. In prägnanten Worten wird der anzustrebende Sollzustand beschrieben.

Die Freude und Überzeugung der Mitarbeitenden, die Professionalität und die Zusammenarbeit sollen mit den vorliegenden Grundsätzen und den daraus abzuleitenden Massnahmen gefördert werden, um eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Leistungsfähigkeit zu erreichen.

Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für heutige und zukünftige Mitarbeitende wird bedingt durch den demografischen Wandel und den Wertewandel zunehmen. Mit modernen Führungs- und Entwicklungsinstrumenten sowie flexiblen Arbeitsformen soll die Attraktivität des Arbeitgebers Kanton gesteigert werden, damit die personellen Ressourcen auch in Zukunft sichergestellt werden können.

Grundsatz 1: Führung und Entwicklung ... Lebensphasen einbeziehen

Mit dem Grundsatz Führung und Entwicklung wird die erwartete Ausrichtung der Führung im Kanton zum Ausdruck gebracht. Die Führung bildet den Kern eines kompetenten und wirksamen Managements. Es geht dabei darum, unternehmerische Aktivitäten wirkungs- und zielorientiert zu steuern und die Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entsprechend einzusetzen.

Führung soll ausserdem möglichst gute Bedingungen für die Entfaltung der Fähigkeiten aller Mitarbeitenden schaffen. Gleichzeitig will der Kanton die Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden für ihr berufliches Weiterkommen fördern. Mitarbeitende sollen gemeinsam mit ihren Vorgesetzten ihre persönliche und berufliche Entwicklung sicherstellen. Die Personalentwicklung geht dabei über die klassische Weiterbildung hinaus. Stellenwechsel, Laufbahnentwicklung, Übernahme von anspruchsvollen Arbeiten und Projekten sollen in Zukunft verstärkt und über die ganze Verwaltung hinweg gefördert werden.

Aufgrund der demografischen Entwicklung und des Wertewandels wird es immer wichtiger, die Lebensphasen und entsprechenden Bedürfnisse der Mitarbeitenden in die Personalplanung einzubeziehen, um die personellen Ressourcen optimal einzusetzen und zu nutzen. Dabei sind die Aufgaben und Strukturen so auszurichten, dass die Wirkungsorientierung und der nachhaltige Einsatz der Ressourcen beachtet werden. Unter dem nachhaltigen Einsatz der Ressourcen werden ökonomische, ökologische und gesundheitliche Aspekte verstanden.

Aus diesem ersten Grundsatz leitet sich auch die Ausbildung von jungen Menschen (Lehrlingsausbildung, Ausbildung von Praktikanten und Praktikantinnen) ab, welche ihrer Lebensphase entsprechend entwickelt und gefördert werden sollen.

Grundsatz 2: Vielfalt ... aktiv fördern

Unter Vielfalt werden unterschiedliche Geschlechter, Nationalitäten, Altersgruppen, Ethnien, Weltanschauungen, Menschen mit und ohne Behinderung, Funktionen, Aufgaben usw. verstanden.

In den letzten Jahren lag der Hauptfokus von Aktivitäten bei der Gleichstellung der Geschlechter, und es konnten verschiedene Massnahmen umgesetzt werden. In einer nächsten Phase soll die bessere Integration von Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben vorangetrieben werden.

Die Förderung der Vielfalt, der Gleichberechtigung und der Zusammenarbeit ist auch eine Führungsaufgabe. Verschiedene Führungsinstrumente, Prozesse und Massnahmen wurden in den letzten Jahren entwickelt und eingeführt. In Zukunft gilt es, die Führungskräfte noch verstärkter für dieses Thema zu sensibilisieren, damit die unterschiedlichen Erfahrungen und

Ausbildungen der Mitarbeitenden sowie die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten besser für die kreative Lösungsfindung genutzt werden können.

Grundsatz 3: Arbeitsformen ... flexibel arbeiten

Einerseits wird es aufgrund des Wertewandels für die Attraktivität des Arbeitgebers Kanton immer wichtiger, flexible Arbeitsformen anzubieten. Andererseits ist es durch die gestiegenen Kundenansprüche und die vielfältigen Aufgaben auch notwendig, dass die Mitarbeitenden die Dienstleistungen kunden- und zeitgerecht erbringen können.

In den letzten Jahren wurden viele Instrumente wie flexible Arbeitszeiten, Bandbreitenmodelle, Teilzeitstellen, Telearbeit usw. eingeführt. Wichtig ist es nun, die Bekanntheit und Nutzung dieser Instrumente sowie die Bedürfnisse nach weiteren Arbeitsformen zu erheben und daraus weitere Massnahmen abzuleiten.

Grundsatz 4: Innovation ... auf den Wandel vorbereiten

Bildung, Wissen und Innovation sind wichtige Ressourcen für die Kantonale Verwaltung. Es ist die Aufgabe der Führung und der Mitarbeitenden, neues Wissen und Innovationen zu fördern, damit Prozesse und Technologien weiterentwickelt und kundenorientierte Dienstleistungen erbracht werden können. Dies setzt eine Kultur voraus, die offen gegenüber Vorschlägen und Veränderungen ist und in welcher Mitarbeitende entsprechend mitwirken können.

Grundsatz 5: Arbeitsmarkt ... Menschen, die zu uns passen

Der Arbeitgeber Kanton Aargau braucht eine Marke, eine Identität, um im Arbeitsmarkt erfolgreich wahrgenommen zu werden und um Mitarbeitende zu gewinnen, die sich mit dem Arbeitgeber identifizieren. Die Umsetzung des Leitbilds soll zur Unverwechselbarkeit und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt beitragen und eine einheitliche Unternehmenskultur fördern.

Durch Wertschätzung, Sozialpartnerschaft, Zusammenarbeit und transparente, lösungsorientierte sowie glaubwürdige Kommunikation werden das Vertrauen und die Partnerschaft zwischen Mitarbeitenden, Staatspersonalverbänden und dem Arbeitgeber gestärkt.

Ziel ... den Kanton unterstützen

Das Leitbild wirkt als Leitstern richtungsweisend und als Motor antreibend für zukünftige personalpolitische Entwicklungsschwerpunkte und Massnahmen, welche in den Aufgaben- und Finanzplan einfließen werden.

Es zeigt auf, von welchen Werten die Zusammenarbeit, die Arbeitshaltung und die Führungsprinzipien geprägt sein sollen. In seiner Wirkung unterstützt das Leitbild den Kanton, die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen.

6. Vergleich mit den Anforderungen gemäss § 2 des Personalgesetzes

In § 2 des Personalgesetzes sind die folgenden Themen festgehalten, zu denen das Personalpolitische Leitbild unter anderem Grundsätze enthalten soll:

- die Ziele der Personalpolitik im Zusammenhang mit den übrigen Zielen des Kantons,
- die Personalführung und die Personalentwicklung,
- die Umsetzung der Grundsätze der Gleichberechtigung und der Chancengleichheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Realisierung der Partnerschaft zwischen dem Kanton und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- die betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung,
- die Beschäftigung und Eingliederung von Menschen mit Behinderung.

Im nun vorliegenden Entwurf sind nicht alle diese Themen explizit aufgeführt, sie sind aber in den fünf Grundsätzen integriert. Das vorliegende Personalpolitische Leitbild wurde bewusst kürzer – als dies bisher der Fall war – formuliert, damit es für die Mitarbeitenden, Führungskräfte und Stellensuchenden als Hauptzielgruppen verständlicher und einprägsamer ist. In den Ausführungen im Abschnitt 4 dieser Botschaft wird der Zusammenhang zu den im Personalgesetz aufgeführten Themen hergestellt. Eine detaillierte Übersicht ist in Beilage 2 zu finden.

7. Umsetzung

Das überarbeitete Personalpolitische Leitbild ist langfristig ausgerichtet und enthält generelle Zielsetzungen zur Personalpolitik und zu den dieser zugrundeliegenden Wertvorstellungen. Es ist vorgesehen, in einem nachfolgend beschriebenen mehrstufigen Prozess die wichtigsten und dringlichsten Handlungsfelder zur erfolgreichen Umsetzung des Leitbilds zu ermitteln.

Schritt 1: Vorbereitung (September/Oktober 2009)

Auf der Grundlage des Personalpolitischen Leitbilds werden die Stärken und Schwächen (Situationsanalyse) der Personal- und Führungsarbeit aus Sicht der Gesamtverwaltung durch das Departement Finanzen und Ressourcen (Personal und Organisation) formuliert. Diese Erkenntnisse werden mit Thesen beschrieben, welche in Schritt 2 überprüft werden sollen.

Schritt 2: Konzepte für und Durchführung von Mitarbeitendenbefragung und Departementsworkshops (November 2009 bis März 2010)

Die Departemente, die Staatskanzlei sowie die Justizbehörden zeichnen sich durch unterschiedliche Strukturen und Funktionen aus. Auf der Grundlage der in Schritt 1 erarbeiteten Thesen werden in Zusammenarbeit mit den Personal- und Linienverantwortlichen der Departemente die departementalen Stärken und Schwächen herausgearbeitet. Daraus werden Handlungsfelder aus Sicht des Arbeitgebers zur Umsetzung des Leitbilds abgeleitet.

Auf der anderen Seite wird die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung geprüft, mit welcher die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen erhoben werden könnten. Diese Ergebnisse würden dann mit der Ausrichtung des Personalpolitischen Leitbilds und mit vorgängig definierten Standards verglichen und entsprechende Massnahmen daraus abgeleitet werden.

Schritt 3: Konsolidierung der Ergebnisse (April/Mai 2010)

Aus den Ergebnissen des Schritts 2 werden strategische und operative Ziele für die Personal- und Führungsarbeit abgeleitet. Es stehen dabei drei Hauptinterventionsebenen zur Verfügung:

1. Erarbeitung oder Überarbeitung von rechtlichen Erlassen
2. Schaffung und Schulung von Instrumenten und Prozessen
3. Formulierung von Mindeststandards

Im Aufgaben- und Finanzplan 2011–2014 können entsprechende Entwicklungsschwerpunkte oder Massnahmen auf der Stufe Gesamtverwaltung (Aufgabenbereich 420 Personal und Organisation) oder Departement respektive Organisationseinheit aufgenommen werden.

A n t r a g :

Das Personalpolitische Leitbild 2009–2013 wird zur Kenntnis genommen.

Aarau, 21. Oktober 2009

IM NAMEN DES REGIERUNGSRATS

Landammann:

Staatsschreiber:

Roland Brogli

Dr. Peter Grünenfelder

Beilagen:

Beilage 1: Entwurf Personalpolitisches Leitbild Kanton Aargau 2009–2013

Beilage 2: Vergleich Entwurf Personalpolitisches Leitbild mit den Anforderungen gemäss § 2 des Personalgesetz