

## NEUES LEITBILD ZUR PERSONALPOLITIK

Der Regierungsrat hat Ende April 2008 das Leitbild zur Personalpolitik verabschiedet. Die nachfolgenden Beiträge blicken auf die Erarbeitungs- und Einführungsphase zurück und zeigen auf, wie dieses zentrale Führungsinstrument als Kompass im Alltag einzusetzen ist.

### Impulsveranstaltung zur Vorstellung und Einführung des Leitbildes

Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden zum Leitbild zur Personalpolitik verdeutlichten, dass die Vorgesetzten bei der Umsetzung der Leitsätze eine zentrale Rolle spielen. Deshalb haben wir das Leitbild Ende April unseren Führungskräften anlässlich einer Impulsveranstaltung vorgestellt und mit Aufträgen für die Umsetzung in den Alltag übergeben.

Neben unseren Kaderleuten aus der Verwaltung, den Schulen und den Spitälern nahmen am Anlass auch die Mitglieder der Personalkommission und der Kommission für Gleichberechtigung teil.

Um die Bedeutung dieses zentralen Führungsinstrumentes zu unterstreichen, lag es der Regierung am Herzen, an dieser Veranstaltung nicht nur blosse Fakten vorzulegen, sondern auch Hintergründe zu erläutern und schlussendlich die Übergabe des Leitbildes mit musikalischer Umrahmung feierlich zu gestalten.

Was hat eigentlich die Erarbeitung und Gestaltung des Leitbildes zur Personalpolitik geprägt? Die Antwort auf diese Frage kann mit der bekannten Dreieitheit von Kopf, Herz und Hand erklärt werden.

Kopf heisst, die Regierung hat wiederholt darum gerungen, das Leitbild sprachlich verständlich zu formulieren.

Herz bedeutet für die Regierung, hinter den Aussagen stehen zu können und den Inhalt durch eine ansprechende Gestaltung weiter zu tragen.

Mit dem grafischen Element der Hände wollen wir schlussendlich zum Ausdruck bringen, dass alle aufgefordert sind, das heisst Regierung, Vorgesetzte und Mitarbeitende, die Umsetzung des Leitbildes aktiv an die Hand zu nehmen. Die Hände von Mitarbeitenden verdeutlichen auch, welche Vielfalt an Funktionen der Kanton als Arbeitgeber zu bieten hat.

An dieser Stelle danke ich den Mitarbeitenden, welche sich fotografieren liessen, nochmals herzlich. Mein Dank geht auch an die übrigen Beteiligten, die zum erfolgreichen Gelingen des Leitbildes beigetragen haben. Nun liegt es an uns allen, die Leitsätze – wie auf dem Titelbild dargestellt – als Kompass zu nutzen und uns daran zu orientieren.

*Ursula Hafner-Wipf, Regierungspräsidentin*



## Neues Leitbild zur Personalpolitik

### Erarbeitungsprozess und Rückmeldungen der Mitarbeitenden

Der Regierung war es ein grosses Anliegen, die Mitarbeitenden in den Erarbeitungsprozess einzubeziehen. Deshalb sind die Vorgesetzten aufgefordert worden, den mit ihnen und mit den Mitgliedern der Personalkommission und der Kommission für Gleichberechtigung besprochenen und angepassten Entwurf den Mitarbeitenden zur Stellungnahme vorzulegen. Die Regierung war auch interessiert, von den Mitarbeitenden Anregungen und Impulse für die Umsetzung des Leitbildes zur Personalpolitik zu erhalten. Dazu ist zusätzlich ein Fragebogen abgegeben worden. 185 Mitarbeitende haben sich aus verschiedensten Bereichen der Verwaltung, Schulen und Spitälern an der Umfrage beteiligt. Die Ergebnisse präsentieren sich zusammengefasst wie folgt:

#### «Den Nutzen des Personalleitbildes im Alltag sehe ich ...»

Zwei Hauptthemen haben sich herauskristallisiert. Die Mitarbeitenden stellen fest, dass vor allem die Umsetzung des Personalleitbildes wichtig ist. Im Weiteren sollen die Leitbildsätze als Leitplanken und Richtlinien für Führungspersonen und Mitarbeitende dienen.

#### «Damit unser Leitbild im Alltag auch wirklich gelebt wird...»

Die Führung ist für viele Mitarbeitende der Schlüssel zum Erfolg. Sie tragen die Hauptverantwortung für die Umsetzung der Leitbildsätze. Gleichzeitig wird aber auch betont, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im jeweiligen Umfeld Verantwortung übernehmen muss. Die Leitbildsätze sollen den Führungspersonen und Mitarbeitenden zur Reflexion dienen und auch regelmässig überprüft werden. Schlussendlich ist die Bekanntmachung des Leitbildes wichtig.

Diese wertvollen Hinweise gilt es zu beachten. Die nachfolgenden Beiträge werden auf die konkrete Umsetzung im Alltag eingehen.

*Astrid Makowski-Blümli, Personalleiterin*

### Der Entstehungsprozess des Leitbildes aus Sicht des externen Beraters

Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor bei der Entstehung des Leitbildes war die wirkungsvolle Einbindung von Betroffenen während des gesamten Entstehungsprozesses, angefangen von den Workshops mit der Regierung, mit dem Kader und

mit der PEKO

bis hin zur Vernehm-

lassung des Leitbildentwurfs bei

den Mitarbeitenden. Ein effizientes Projektmanagement ermöglichte die Erarbeitung in gezielten Einzelschritten, in denen aufgrund immer wieder neuer Impulse schlussendlich ein tolles Schlussergebnis entstanden ist.

Im Vergleich zu vielen andern Leitbildern aus dem öffentlichen und aus dem privatwirtschaftlichen Bereich zeichnet sich das Leitbild zur Personalpolitik durch die ganz besonders gelungene Verbindung von Bild und Text aus. So steht die Hand mit dem Kompass selbstredend für die Themen Orientierung («in eine Richtung weisen») und Umsetzung («an die Hand nehmen und umsetzen»).

Nun gilt es, das Leitbild umzusetzen und ihm im Alltag Leben zu verleihen durch eine regelmässige Auseinandersetzung. Als Beispiel sei die Leitbild-Aussage zum Thema Wertschätzung aufgeführt. Sie steht unter der Überschrift: «Wir alle stehen ein für Qualität in Führung und Zusammenarbeit».

Betreffend Wertschätzung heisst es: «Wertschätzung vermitteln wir und unsere Führungskräfte durch konstruktives Feedback über die geleistete Arbeit. Wir schaffen für alle Beteiligten Raum für konstruktive Kritik und Auseinandersetzung.» Diese Leitbild-Aussage könnte man z.B. nutzen, um im betreffenden Team über den Stand der aktuellen Zusammenarbeit zu sprechen im Sinne der folgenden Frage: «Woran merken wir in unserem Team ganz konkret, dass wir im Alltag konstruktives Feedback leben und umsetzen?»

*Peter Osterwalder,  
externer Berater*



## Neues Leitbild zur Personalpolitik

### Umsetzung des Leitbildes im Alltag

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ende April 2008 haben Sie das Leitbild zur Personalpolitik erhalten mit der Bitte, dieses aufmerksam durchzulesen und sich Gedanken zu machen, was die einzelnen Leitbildsätze für Ihre eigene Arbeit und für die Zusammenarbeit mit Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten bedeuten können. In der Zwischenzeit haben Sie die Gelegenheit erhalten, im Team darüber zu sprechen. Möglicherweise führten diese Gespräche auch zu konkreten Anpassungen oder Massnahmen in Ihrem Arbeitsumfeld.

Das Leitbild zur Personalpolitik ist ein zentrales Führungsinstrument. Es sind viele Sätze verankert, welche Vorgesetzte und Mitarbeitende direkt beeinflussen können. Deshalb habe ich auch meine Dienststellenleitenden aufgefordert, es im Führungsalltag mittels zwei konkreten Aufträgen einzusetzen.

#### Das Leitbild bei Beurteilungsgesprächen nutzen

Das Leitbild ist bei den Beurteilungsgesprächen sinnvoll zu nutzen. Nachfolgend finden Sie beispielhaft einige Themen, welche besprochen und beurteilt werden sollen: der Beitrag zum Arbeitsklima, das Verhalten bei Veränderungen, der Umgang mit Kundinnen und Kunden, die Erreichbarkeit. Bei der Beurteilung von Führungskräften sind insbesondere folgende Fähigkeiten zu beurteilen wie z.B. die Übernahme ei-

ner Vorbildfunktion, das Delegationsverhalten, der Umgang mit Feedback und Kritik.

#### Im Team den Bezug zum Leitbild schaffen

Im Team kann z.B. anhand folgender Leitfragen über die eigene Zusammenarbeit nachgedacht werden:

- Was läuft in unserem Team gut?
- Was läuft nicht so, wie wir es uns vorstellen?
- Inwiefern können wir diesbezüglich Anhaltspunkte bzw. konkrete Handlungsfelder aus unserem Leitbild selektieren / herausziehen?
- Welche Massnahmen sind zu ergreifen bzw. welche Spielregeln sind künftig zu beachten?

Die Regierung wird Schwerpunkte aus dem Leitbild zur Personalpolitik ins Legislaturprogramm 2009 bis 2012 aufnehmen. Darüber werden Sie mit der Veröffentlichung der Legislaturziele informiert werden.

Wie die Vernehmlassungsergebnisse verdeutlicht haben, ist auch eine regelmässige Überprüfung der Leitbildsätze vorzunehmen. Dies wird mindestens alle vier Jahre systematisch erfolgen.

Wir sind alle aufgefordert, die Leitbildsätze wie einen Kompass als Orientierungshilfe in unserem Arbeitsalltag zu nutzen und unser Handeln und Verhalten danach auszurichten.

*Heinz Albicker, Vorsteher Finanzdepartement*

