



# Evaluationsbericht zur Personalfragung 2014 in der Bundesverwaltung



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
**Eidgenössisches Personalamt EPA**

## Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Fokus der Befragung .....	3
2. Methodisches Vorgehen .....	3
2.1. Erhebungsmethodik .....	3
2.2. Rücklauf .....	3
2.3. Anonymität und Datenschutz .....	4
3. Messmodelle .....	4
3.1. Zielorientiertes Verhalten.....	4
3.2. Gesundheit .....	5
4. Resultate.....	6
4.1. Entwicklung in der Bundesverwaltung von 2011 bis 2014.....	7
4.2. Zielorientiertes Verhalten.....	7
4.2.1. Arbeitszufriedenheit.....	8
4.2.2. Resignation .....	8
4.2.3. Commitment .....	8
4.3. Einfluss der Themengebiete auf das zielorientierte Verhalten.....	9
4.3.1. Stärken pflegen .....	10
4.3.2. Verbesserungspotenziale .....	11
4.3.3. Niveau erhöhen .....	12
4.3.4. Niveau erhalten .....	13
4.4. Gesundheit .....	14
4.4.1. Subjektive Einschätzung des Gesundheitszustandes .....	14
4.4.2. Objektivierter Gesundheitszustand .....	15
4.4.3. Weitere Ergebnisse .....	16
4.5. Wirkung der Massnahmen aus der Personalbefragung 2011 .....	17
5. Fazit .....	18

## **1. Ausgangslage und Fokus der Befragung**

Die Bundesverwaltung überprüft periodisch die Wirkung ihrer Personalpolitik. Zu diesem Zweck werden unter anderem Personalbefragungen durchgeführt, deren Resultate Handlungspotenzial aufdecken und die es erlauben, geeignete Optimierungsmassnahmen abzuleiten.

Seit 2012 gilt für die Personalbefragung ein neues Intervall: Alle drei Jahre findet eine umfassende Personalbefragung (Vollbefragung mit Auswertungen auf Stufe Bund, Departement, Verwaltungseinheit) statt. In den Jahren dazwischen werden strategische Kurzbefragungen durchgeführt, die auf einer Stichprobe beruhen (ca. 1'500 Mitarbeitende mit Auswertung auf Stufe Bund). Während die Kurzbefragungen die Fortschritte in der Umsetzung der Personalstrategie messen, liefert die Vollbefragung ein detailliertes Bild zur Arbeitssituation der Mitarbeitenden. 2014 fand die erste Vollbefragung im neuen Modus statt.

Im Gegensatz zu den Personalbefragungen der Jahre 2011, 2009 und 2007 steht im Fokus der aktuellen Befragung nicht das organisationale Commitment, sondern als Weiterentwicklung das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden. Dieses wird gesteuert durch die Arbeitszufriedenheit und das Commitment (siehe auch Kapitel 3).

Im Zuge der Personalbefragung 2014 werden diejenigen Rahmenbedingungen der aktuellen Arbeitssituation ermittelt, die einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment und somit auf das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden haben. Gleichzeitig werden Themen wie beispielsweise die Gesundheit untersucht, die indirekt auf diese drei Elemente wirken.

## **2. Methodisches Vorgehen**

### **2.1. Erhebungsmethodik**

Die Personalbefragung 2014 wurde als Vollbefragung mittels Online- und Papierfragebogen konzipiert und im Zeitraum zwischen dem 13. Oktober und dem 16. November 2014 durchgeführt.

### **2.2. Rücklauf**

Befragt wurden insgesamt 34'438 Mitarbeitende<sup>1</sup> der Bundesverwaltung<sup>2</sup>. Retourniert wurde der Fragebogen von 21'700 Personen, was einem Rücklauf von 63 Prozent entspricht. Damit konnte der Rücklauf gegenüber den vorgängigen Befragungen erneut gesteigert werden (2011: 61%; 2009: 57%; 2007: 51%).

---

<sup>1</sup> Stammpersonal Monatslohn (d.h. exklusiv Stundenlöhner/innen, Lernende, Praktikant/innen, Lokal- und Residenzpersonal EDA)

<sup>2</sup> Die Ergebnisse der Bundesverwaltung werden ohne die Resultate der Parlamentsdienste, der Bundesanwaltschaft und der Gerichte (Bundesgericht, Bundesstrafgericht, Bundesverwaltungsgericht) gerechnet.

## 2.3. Anonymität und Datenschutz

Die Anonymität und der Datenschutz waren zu jedem Zeitpunkt der Befragung gewährleistet. Die Befragungsergebnisse lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu. Kommuniziert werden nur aggregierte Antworten von 10 oder mehr Personen.

Die offenen Bemerkungen wurden soweit anonymisiert, dass keine Zuordnung zu einzelnen Personen möglich ist.

## 3. Messmodelle

### 3.1. Zielorientiertes Verhalten

Die Befragung basiert auf einem Messmodell für das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden, das für die Personalbefragung 2014 neu aufgebaut wurde:



Abbildung 1: Messmodell für das zielorientierte Verhalten

Ein strategieorientiertes, zielkonformes Verhalten von Mitarbeitenden (Kasten rechts) wird durch die Arbeitszufriedenheit und das Commitment gesteuert. Das heisst, dass strategische Zielsetzungen wie etwa Kunden-, Kosten- oder Qualitätsorientierung durch Mitarbeitende

vor allem dann umgesetzt werden, wenn diese eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein hohes Commitment aufweisen (Kasten Mitte). Die organisatorischen Rahmenbedingungen (Arbeitsituation, Organisation etc. – Kasten links) haben einerseits einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment; andererseits wirken sie auch indirekt über weitere Themen wie Gesundheit oder Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus (Kasten Mitte unten).

### 3.2. Gesundheit

Die Gesundheit der Mitarbeitenden wird auf Grund von vier Fragen zum subjektiv wahrgenommenen und objektivierten Gesundheitszustand sowie der Einschätzung der zukünftigen arbeitsbezogenen Situation bestimmt. Dieser Messung liegt folgendes, für die Personalbefragung 2014 aufgebautes Modell zugrunde:

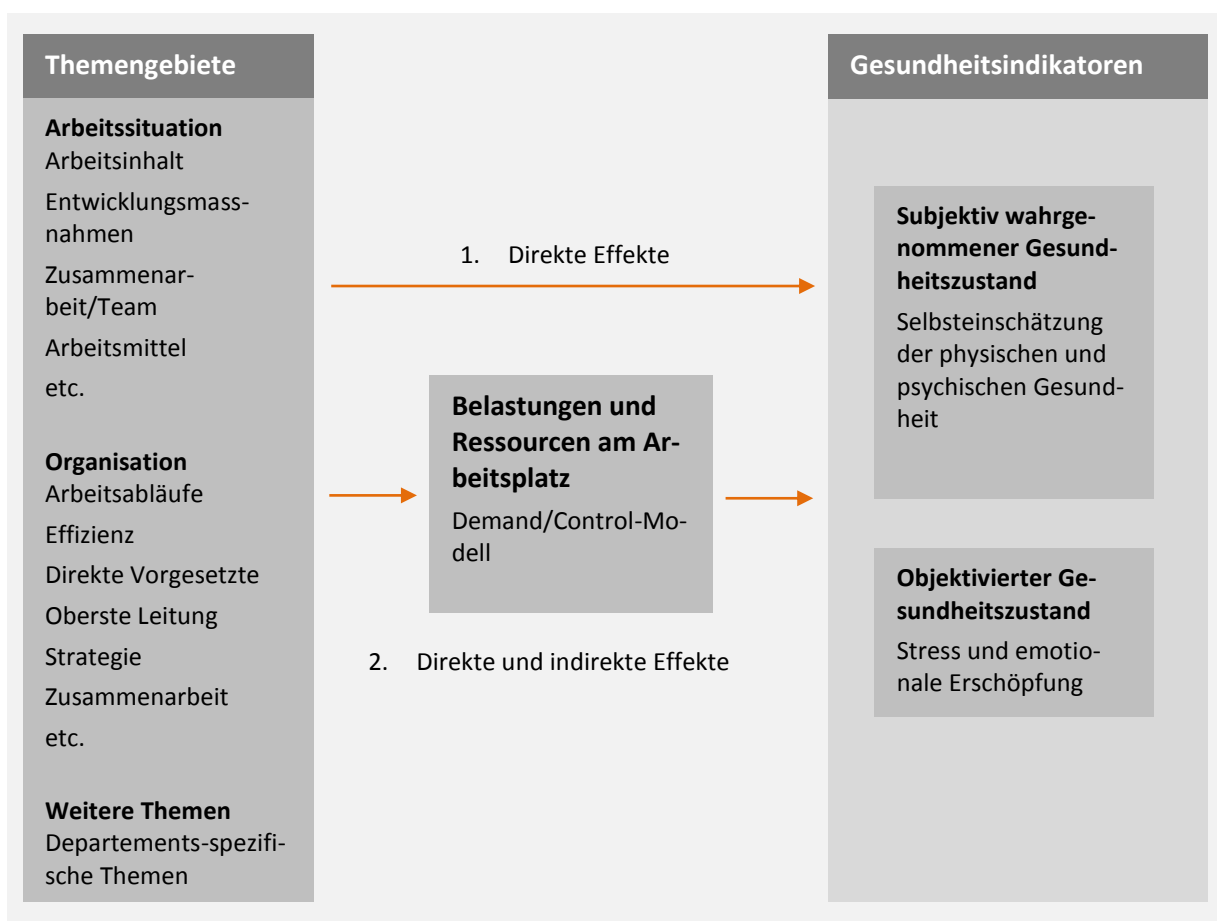


Abbildung 2: Gesundheits-Messmodell

Die Gesundheit wird über unterschiedliche arbeitsbedingte Faktoren (Kasten links) direkt geprägt.

Neben den direkten Effekten ist dabei vor allem auch das Zusammenspiel von direkten und indirekten Effekten relevant, welche über die Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz geprägt sind (Kasten Mitte). Relevante Belastungen sind vor allem qualitative und quantita-

tive Arbeitsanforderungen (z. B. Zeitdruck), als bedeutsame Arbeitsressourcen spielen Faktoren wie Handlungsspielraum, Möglichkeit der Einflussnahme, arbeitsspezifisches Wissen, Unterstützung im Team etc. eine Rolle.

#### **4. Resultate**

Im Rahmen der Personalbefragung 2014 wurden sämtliche Faktoren, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden haben, mit mehreren Fragen abgefragt. Für die Bewertung stand den Befragten eine Skala von 1 bis 6 (1=stimme gar nicht zu; 6=stimme voll zu) zur Verfügung. Zudem hatten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Antwort „weiss nicht“ anzukreuzen.

Für die Auswertung wurde die 6er-Skala in eine 100er-Skala umgerechnet. Dabei werden Punktwerte zwischen 0 und 100 ausgewiesen. Diese sind wie folgt zu interpretieren:

Hohe positive Beurteilung:	85 oder mehr Punkte
Mittlere positive Beurteilung:	65 bis 84 Punkte
Geringe positive Beurteilung:	50 bis 64 Punkte
Geringe bis stark negative Beurteilung:	weniger als 50 Punkte

Soweit vorhanden, werden die aktuellen Ergebnisse mit denjenigen der Stichprobenbefragungen 2013 und 2012 verglichen. Aufgrund der gegenüber früheren Personalbefragungen überarbeiteten Messmodelle und präzisierten Fragen ist ein Vergleich mit den Resultaten aus dem Jahr 2011 nur unter gewissen Voraussetzungen möglich: Zeitvergleiche werden für Fragen ausgewiesen, die in den Vorjahren identisch verwendet wurden. Hierzu wurden die bisher mit Werten von 1 bis 6 ausgewiesenen Mittelwerte auf den neu verwendeten Bereich von 0 bis 100 umgerechnet. Bei Themenbereichen (z. B. Arbeitsbelastung) wird kein Zeitvergleich ausgewiesen, wenn das Thema eine oder mehrere Fragen beinhaltet, die zum ersten Mal verwendet werden. Dies trifft auch für die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und das zielorientierte Verhalten zu. Sind Themenbereiche mit bestehenden Fragen neu zusammengestellt (z. B. Zielorientierung), wird ein Zeitvergleich basierend auf den aktuell verwendeten einzelnen Fragen ausgewiesen.

Erwähnenswerte soziodemographische Unterschiede – beispielsweise zwischen Frauen und Männern – werden im vorliegenden Bericht ebenfalls aufgeführt.

Wo möglich und sinnvoll werden die Resultate der Bundesverwaltung mit einem externen Benchmark verglichen. Dieser setzt sich aus Werten von 5 Verwaltungen und 7 öffentlich-rechtlichen Unternehmungen mit 700 bis 50'000 Mitarbeitenden zusammen. Dabei sind nicht bei jedem Wert dieselben Verwaltungen / Unternehmungen berücksichtigt. Damit ein Wert ausgewiesen wird, müssen mindestens die Werte von zwei Verwaltungen / Unternehmungen vorhanden sein. Ausnahme: Die externen Benchmarks zu Stress / emotionaler Belastung stammen aus der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010.

#### 4.1. Entwicklung in der Bundesverwaltung von 2011 bis 2014

In den letzten drei Jahren haben sich die Befragungsergebnisse fast ausschliesslich positiv entwickelt: **14 der 19 untersuchten Themenbereiche haben sich signifikant positiv** und ein Thema negativ verändert. Bei vier Themen ist kein Zeitvergleich möglich. Für vier Themen bestehen zudem Ergebnisse aus den Stichprobenbefragungen. Hier ist gegenüber der Befragung 2013 eine Stabilisierung bzw. bei zwei Themengebieten eine leichte Bewertungsabnahme ersichtlich.

Die grössten signifikant positiven Veränderungen zeigten sich dabei in der Personalinformation (zeitnahe und verständliche Information), bei den beruflichen Perspektiven, in den Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen, beim Zusammenhalt innerhalb der Verwaltungseinheiten sowie bei der Entlohnung:

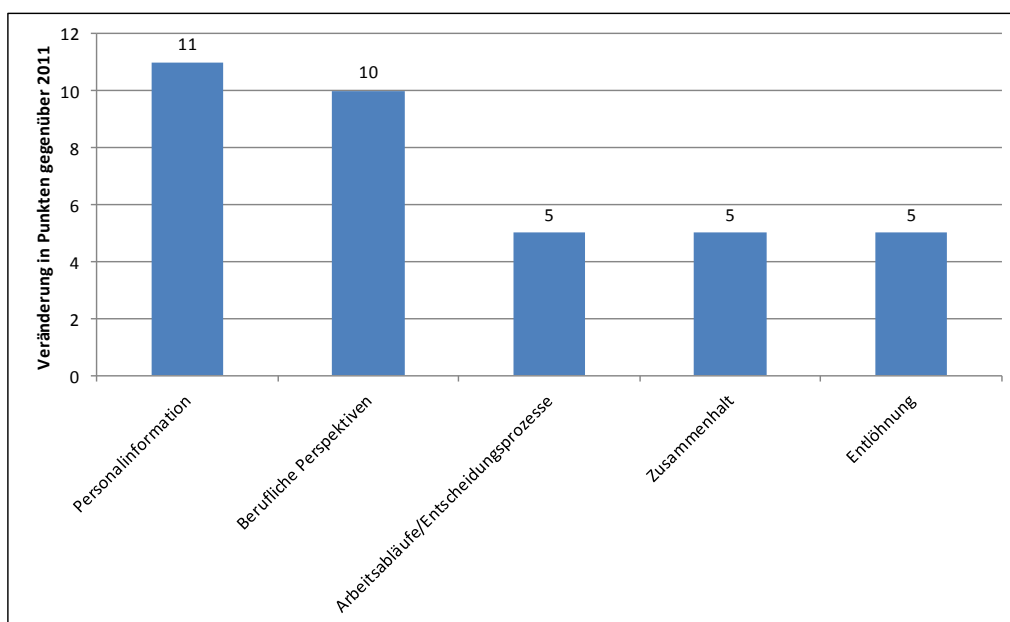


Abbildung 3: Grösste Veränderungen gegenüber 2011

Eine negative Entwicklung zeigte sich einzig bei der Zusammenarbeit im Team: Der Wert verschlechterte sich um zwei Punkte. Die Zusammenarbeit im Team stellt dennoch die grösste Stärke in der Bundesverwaltung dar (siehe Kapitel 4.3.1).

#### 4.2. Zielorientiertes Verhalten

Das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden ergibt sich aus der Verknüpfung von Arbeitszufriedenheit und Commitment. Ein hohes zielorientiertes Verhalten zeichnet sich beispielsweise aus durch ausgeprägte Kunden-, Kosten- oder Qualitätsorientierung und geht einher mit einer hohen Veränderungsbereitschaft.

Das zielorientierte Verhalten der Bundesangestellten entspricht mit einem Mittelwert von **76 Punkten** dem Wert vergleichbarer Organisationen. Es konnte im Vergleich zum Jahr 2012 um zwei Punkte gesteigert bzw. seit 2013 konstant gehalten werden. Wegen den oben erwähnten Gründen kann die aktuelle Beurteilung des zielorientierten Verhaltens nicht mit den Resultaten aus dem Jahr 2011 verglichen werden.

#### 4.2.1. Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit stellt ein subjektives Bewertungsergebnis der individuellen Arbeitssituation bezüglich unterschiedlicher Faktoren wie Arbeitsinhalt, Entwicklungsperspektiven, Zusammenarbeit/Klima etc. dar. Die Arbeitszufriedenheit hat zusammen mit dem Commitment einen Einfluss auf das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden.

Im Vergleich zum Jahr 2011 hat sich die generelle Zufriedenheit mit der Arbeitssituation um 3 Punkte auf einen Mittelwert von **71 Punkten** verbessert (2012: 70 Punkte; 2013: 72). Dies entspricht einer mittleren positiven Beurteilung und liegt im Bereich des externen Benchmarks (73 Punkte).

Eine hohe Lohnklasse (30 und höher), eine geringe Anzahl an Dienstjahren (<1 Jahr) oder ein Beschäftigungsgrad von weniger als 50 Prozent wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus; in diesen Kategorien wurden überdurchschnittliche Mittelwerte von 78 bzw. 79 Punkten erreicht.

#### 4.2.2. Resignation

Resignierte Mitarbeitende verhalten sich Veränderungen gegenüber oft ängstlich und bewahrend. Eine hohe Resignation wirkt sich daher negativ auf das Veränderungspotenzial einer Organisation aus, weshalb möglichst tiefe Resignationswerte angestrebt werden.

Die Bewertung der Resignation blieb in der gesamten Bundesverwaltung im Vergleich zum Jahr 2011 unverändert bei **38 Punkten**. Auffallend sind jedoch die hohen Werte bei den französisch sprechenden Mitarbeitenden (56 Punkte) sowie in den tiefsten Lohnklassen (47 Punkte).

#### 4.2.3. Commitment

Das Commitment setzt sich aus den Faktoren Fluktuationsneigung sowie Identifikation und Engagement zusammen und zeigt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zum Arbeitgeber. Je höher die Identifikation und das Engagement ausgeprägt sind, desto stärker identifizieren sich die Mitarbeitenden mit den Werten und Zielen der Bundesverwaltung und engagieren sich für ihre Arbeitsaufgaben. Dies wirkt sich positiv auf die individuelle und organisationale Leistungsfähigkeit aus. Die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation wird anhand der Fluktuationsneigung erfasst. Je ausgeprägter die Bindung, desto stärker sehen sich die Mitarbeitenden als Teil der Bundesverwaltung und desto geringer ist ihre Absicht, diese zu verlassen.

Das Commitment ist mit **80 Punkten** gut ausgeprägt. Dieselben Werte erreichen auch die Teilbewertungen Identifikation und Engagement sowie die Fluktuationsneigung (hohe Werte sind Zeichen hoher Bindung an die Organisation). Die Bundesverwaltung weist damit dieselben Werte aus wie vergleichbare Organisationen, einzig die Fluktuationsneigung wird bei der Bundesverwaltung um einen Punkt höher bewertet. Das heisst, die Neigung zum Verlassen der Arbeitgeberin fällt tiefer aus.

Ein besonders starkes Zugehörigkeitsgefühl zur Bundesverwaltung zeigt sich in den tiefsten und höchsten Lohnklassen mit einem Mittelwert von 85 Punkten.



Verglichen mit den Stichprobenbefragungen der Jahre 2012 und 2013 (ein Vergleich mit 2011 ist nicht möglich) zeigt sich eine kontinuierliche Erhöhung des Commitments von 78 Punkten im Jahr 2012 auf 80 Punkte in den Jahren 2013 und 2014. Derselbe Trend ist auch bei der Fluktuationsneigung (2012: 76 Punkte; 2013: 79; 2014: 80) erkennbar, hingegen blieb die Beurteilung der Identifikation und des Engagements (2012: 80 Punkte; 2013: 81; 2014: 80) relativ konstant.

### **4.3. Einfluss der Themengebiete auf das zielorientierte Verhalten**

Um Stärken und Schwächen in den abgefragten Themenbereichen zu identifizieren, sind die Bewertungen der einzelnen Themen durch die Mitarbeitenden nicht ausreichend. Sie müssen ergänzt werden mit den Einflüssen dieser Themen auf das zielorientierte Verhalten. Diese Einflüsse werden durch ein statistisches Verfahren berechnet (Regressionsanalyse).

Themenbereiche mit grossen Einflusskoeffizienten üben eine grosse Hebelwirkung auf das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden und damit auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation aus. Optimierungsmassnahmen sollten deshalb vor allem bei diesen Themen ansetzen. Im nachfolgenden Handlungsportfolio (siehe Abbildung ) sind die Themen auf einen Blick erkennbar, bei denen sich Optimierungsmassnahmen zur Erhöhung des zielorientierten Verhaltens besonders lohnen (Stärken und Handlungsbedarf).

Die Grenzen für die Einteilung in die vier Quadranten erfolgen auf Basis der erzielten Werte. Auf der vertikalen Achse (Bewertung) gilt als Grenze der Mittelwert aller Bewertungen der Bundesverwaltung. Auf der horizontalen Achse werden Themen mit keinem bis mittlerem Einfluss auf der linken, Themen mit hohem bis sehr hohem Einfluss auf der rechten Seite ausgewiesen.

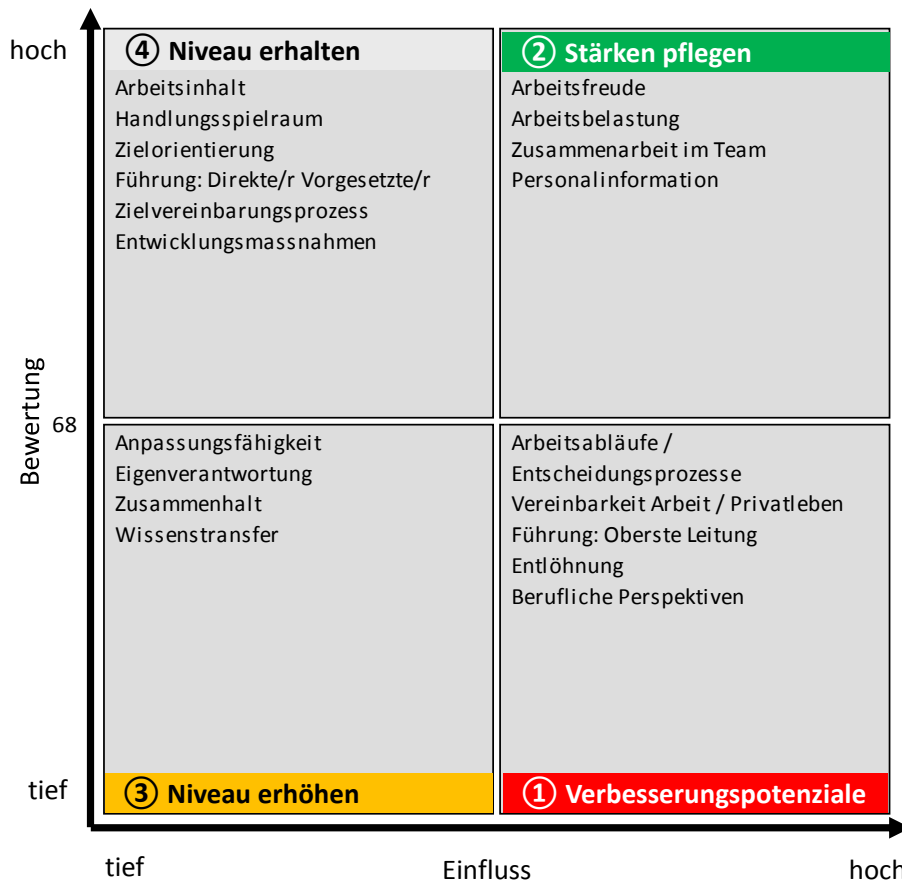


Abbildung 4: Handlungsportfolio zum zielorientierten Verhalten

#### 4.3.1. Stärken pflegen

Die nachfolgenden Themen wurden von den Mitarbeitenden der Bundesverwaltung gut bewertet und üben einen grossen Einfluss auf das zielorientierte Verhalten aus. Sie stellen daher Stärken dar, die kommuniziert und weiter ausgebaut werden sollten.

Die Befragten geben mit einem **Mittelwert von 72 Punkten** 2011: 70 Punkte) eine hohe **Arbeitsfreude** zu Protokoll. Deutlich besser, nämlich mit 83 Punkten, wird dieser Themenbereich einzig von den höchsten Lohnklassen bewertet. Gut die Hälfte der Befragten findet in der Arbeit einen hohen Anteil an Inspiration, 61 Prozent gehen zumeist mit dem Gefühl nach Hause, etwas Sinnvolles geleistet zu haben und drei Viertel der Befragten bereitet die Arbeit grösstenteils oder gar restlos Freude.

Auch das Thema **Arbeitsbelastung** mit einem Mittelwert von **71 Punkten** darf den Stärken zugeordnet werden. Ein Vergleich zum Jahr 2011 ist hier nur punktuell möglich: Die Frage «Ich kann meine Arbeit in der geforderten Qualität erbringen» erzielte 80 Punkte (2011: 76 Punkte; externer Benchmark: 66 Punkte). 42 Prozent der Mitarbeitenden stimmen der Aussage «Ich fühle mich selten überlastet» vollumfänglich oder grösstenteils zu, was einen Mittelwert von 60 Punkten (+ 4 Punkte) ergibt. Auffallend ist, dass sich die unter 20-Jährigen deutlich weniger belastet fühlen als die älteren Mitarbeitenden, was unter anderem auch

auf die gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben in dieser Alterskategorie zurückzuführen ist (siehe Kapitel 4.3.2). Weitaus am stärksten belastet fühlen sich die italienischsprachigen Mitarbeitenden. Ihr Mittelwert liegt mit 43 Punkten um 10 Punkte tiefer als derjenige der französisch sprechenden Mitarbeitenden und gar um 21 Punkte unter jenem deutschsprechender Bundesangestellten.

Die grösste Stärke der Bundesverwaltung stellt mit **75 Punkten** die **Zusammenarbeit im Team** dar, obwohl diese gegenüber 2011 um zwei Punkte tiefer bewertet wurde. Die höchsten Werte (86 Punkte) finden sich bei den unter 20-Jährigen sowie in den Lohnklassen 30 bis 38. 63 Prozent aller Mitarbeitenden sind vollumfänglich oder zumindest grösstenteils der Meinung, dass in ihrem Team schwierige Themen offen und ehrlich diskutiert werden; hinsichtlich gegenseitiger Unterstützung innerhalb des Teams steigt dieser Prozentsatz auf 76 Prozent.

Geschätzt wird auch die rechtzeitige und verständliche **Information über Personalthemen**. Hier zeigt sich gegenüber 2011 eine deutliche Verbesserung von 11 Punkten auf einen Mittelwert von **73 Punkten** (2011: 62 Punkte; 2012: 68; 2013: 73). 65 Prozent der Befragten fühlen sich ganz oder grösstenteils rechtzeitig bzw. 62 Prozent verständlich informiert.

#### **4.3.2. Verbesserungspotenziale**

Die folgenden Themengebiete weisen einen hohen Einfluss auf, wurden in der Befragung jedoch kritisch bewertet. Daraus ergibt sich Verbesserungspotenzial, das handlungsleitend sein und prioritär genutzt werden sollte.

Mit einer um 5 Punkte höheren Bewertung gegenüber 2011, aber mit einem Mittelwert von **57 Punkten** immer noch sehr kritisch bewertet werden die **Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse** in der jeweiligen Verwaltungseinheit. Insbesondere sehen die Mitarbeitenden Vereinfachungspotenziale bezüglich Arbeitsabläufen und Dokumenten (53 Punkte). Besser bewertet (61 Punkte) werden die ebenfalls zum Themenkreis gehörenden Entscheidungsgrundlagen. 42 Prozent der Befragten sind vollumfänglich oder grösstenteils der Meinung, dass diese die nötige Sachlichkeit und Objektivität aufweisen. Einzig Mitarbeitende in den Lohnklassen 30 bis 38 bewerten die Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse mit 74 Punkten deutlich besser; sie dürften es auch sein, die diese Prozesse wesentlich zu verantworten haben.

Die **Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben** beeinflusst das zielorientierte Verhalten der Mitarbeitenden in hohem Masse. Diese Vereinbarkeit wurde mit einem Mittelwert von **68 Punkten** eher kritisch und im Vergleich mit den Jahren 2012 bzw. 2013 (ein Vergleich mit 2011 ist auf Themenebene nicht möglich) um zwei Punkte tiefer bewertet. Bloss 60 Prozent gaben an, Arbeit und Privates ganz oder grösstenteils in einer gesunden Balance halten zu können, woraus ein Mittelwert von 70 Punkten resultiert (2011: 70 Punkte; 2012: 72; 2013: 73). Knapp ein Drittel der Antwortenden wünscht sich deutlich flexiblere Arbeitszeitmodelle. Dieser Anteil hat sich in den letzten Jahren kaum verändert (Mittelwerte 2012: 68 Punkte; 2013: 66; 2014: 66; 2011: keine Daten vorhanden). Gemäss Bundespersonalverordnung BPV

(SR 172.220.111.3) «werden den Angestellten flexible Arbeitszeitmodelle sowie die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und zum Jobsharing soweit es betrieblich möglich ist, angeboten». Wie die Analyse der offenen Bemerkungen zeigt, wird die praktische Umsetzung solcher Modelle durch die jeweiligen Vorgesetzten teilweise blockiert. Diese Aussagen werden bekräftigt durch den Vergleich mit dem externen Benchmark, der bezüglich flexibler Arbeitszeitmodelle mit 78 Punkten deutlich höher liegt.

Hinsichtlich der **Führungsqualität der obersten Leitung** besteht nach Ansicht der Mitarbeitenden Verbesserungsbedarf, auch wenn sie sich in den vergangenen drei Jahren leicht verbessert hat. Der Mittelwert von **61 Punkten** setzt sich zusammen aus Einschätzungen zur klaren Zielsetzung (2011: 62 Punkte; 2012: 63; 2013: 65; 2014: 64)), zur zeitnahen Information über wichtige Veränderungen (2011: 58 Punkte; 2012: 61; 2013: 64; 2014: 61)), zur konsequenten Umsetzung von Entscheiden (2011: 58 Punkte; 2013/2012: keine Werte vorhanden, 2014: 59), zum Anpacken dringlicher Probleme (2011: 54 Punkte; 2012: 56; 2013: 58; 2014: 57) und letztlich zum Vertrauen, das die Mitarbeitenden der obersten Leitung entgegenbringen (Zeitvergleich mit 2011 nicht möglich; 2012: 60 Punkte; 2013: 62; 2014: 61). Die oberste Leitung wird von jüngeren Mitarbeitenden besser bewertet als von älteren und von Mitarbeitenden mit kleinen Pensen besser als von jenen mit grossen Pensen. Einmal mehr findet sich die höchste Bewertung (74 Punkte) in den obersten Lohnklassen.

Eine Verbesserung gegenüber 2011 um 5 auf **67 Punkte** zeigt sich bei der **Entlöhnung**. Dennoch sind 22 Prozent der Meinung, ihre Leistung werde nicht adäquat abgegolten und gut ein Viertel ist überzeugt, in einem anderen Unternehmen für dieselbe Arbeit mehr Lohn generieren zu können. Dies obwohl der externe Benchmark mit 60 Punkten entsprechend tiefer liegt. Weiter ist die sinkende Zufriedenheit mit der Entlöhnung bei zunehmendem Arbeitspensum zu erwähnen.

Die Mitarbeitenden schätzen ihre **beruflichen Perspektiven** bei der Bundesverwaltung deutlich besser ein als noch vor drei Jahren (2011: 56 Punkte; 2012: 61; 2013: 64; 2014: **66**). Dennoch besteht auch in diesem Themenbereich Handlungsbedarf: Knapp 20 Prozent der Befragten schätzen die Chancen, sich an der jetzigen Arbeitsstelle fachlich weiterentwickeln zu können, als klein bis sehr klein ein. Bloss 45 Prozent orten gute bis sehr gute Aufstiegschancen in Form einer Fach-, Projekt- oder Führungskarriere.

#### **4.3.3. Niveau erhöhen**

Die nachfolgenden Themen wurden von den Befragten eher tief bewertet, üben aber keinen grossen Einfluss auf das zielorientierte Verhalten aus. Demzufolge besteht nur geringer Handlungsbedarf; dennoch gilt es, die Themen im Auge zu behalten.

Um vier Punkte verbessert hat sich die Einschätzung der **Anpassungsfähigkeit**, die in der aktuellen Personalbefragung einen Mittelwert von **61 Punkten** erreicht. Deutlich höher wird dieser Themenbereich von den unter 20-Jährigen (75 Punkte) sowie den Angehörigen der Lohnklassen 30 bis 38 (77 Punkte) bewertet. Bloss 41 Prozent der Befragten gaben an, in ihrer Verwaltungseinheit sei die Bemühung, bei Mitarbeitenden Verständnis für die notwendigen Veränderungen zu wecken, deutlich spürbar. Zudem sind 29 Prozent der Meinung, die

Chance, aus Fehlern zu lernen, bleibe in ihrer Verwaltungseinheit ungenutzt (62 Punkte; externer Benchmark: 74 Punkte).

Die Förderung der **Eigenverantwortung** der Mitarbeitenden wird mit **66 Punkten** um vier Punkte höher bewertet als bei der letzten Personalbefragung. 53 Prozent stimmen ganz oder teilweise zu, dass die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit in ihrer Verwaltungseinheit konsequent gefördert wird.

Kritisch beurteilt wird der **Zusammenhalt innerhalb der Verwaltungseinheit (63 Punkte)**, der aber von eher geringem Einfluss auf das zielorientierte Verhalten ist. Insbesondere die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erachten bloss 36 Prozent als ausreichend konsequent gefördert. Hingegen schätzen 56 Prozent der Mitarbeitenden die tragfähige Vertrauensbasis, die der Kommunikation zugrunde liegt. Auch in diesem Themenbereich beurteilen die jüngsten und die am besten verdienenden Mitarbeitenden mit 77 bzw. 78 Punkten die Situation am positivsten.

Der **Wissenstransfer** wird mit **57 Punkten** (2011: 52 Punkte) nach wie vor kritisch bewertet. Nur 43 Prozent der Mitarbeitenden sind ganz oder grösstenteils der Meinung, der Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb ihrer Verwaltungseinheit werde konsequent gefördert (62 Punkte; 2011: 58). Befragt nach dem Transfer zwischen ihrer und anderen Verwaltungseinheiten sinkt dieser Wert auf 26 Prozent (52 Punkte; 2011: 46).

#### **4.3.4. Niveau erhalten**

Die nachfolgenden Themen wurden von den Mitarbeitenden gut bewertet. Da sie gleichzeitig bloss einen eher geringen Einfluss auf das zielorientierte Verhalten ausüben, ist kein unmittelbarer Handlungsbedarf angezeigt. Vielmehr gilt es, das Niveau zu halten.

Mit dem **Inhalt ihrer Arbeit** zeigen sich die Befragten zufrieden. Der Mittelwert liegt bei **70 Punkten** und damit zwei Punkte höher als drei Jahre zuvor. 63 Prozent können ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in der täglichen Arbeit massgeblich einsetzen und 55 Prozent sehen zahlreiche Möglichkeiten, initiativ zu wirken und eigene Ideen einzubringen. Erwähnenswert ist der deutliche Unterschied zwischen Personen mit (77 Punkte) und ohne Führungserfahrung (67 Punkte).

Ebenfalls höher als 2011 bewertet wurde die **Zielorientierung (72 Punkte; 2011: 68; Lohnklassen 30 bis 38: 85)**. Die Ziele ihrer Abteilung werden gemäss der Meinung von knapp zwei Dritteln der Mitarbeitenden zu einem grossen Teil von den Zielen der Verwaltungseinheit abgeleitet; zudem sehen die Mitarbeitenden den Weg zu deren Erreichung klar vor sich. Insbesondere erachten sie auch den zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigten **Handlungsspielraum** als ausreichend gross (71 Punkte; 2011: 70; Lohnklassen 30 bis 38: 81).

Die befragten Bundesangestellten bewerten die Führungsqualität ihrer **direkten Vorgesetzten** 10 Punkte besser als diejenige der obersten Leitung. Die Werte aller Fragen konnten gegenüber 2011 um drei bis fünf Punkte verbessert werden. Der für den Themenbereich resultierende Mittelwert von **71 Punkten** setzt sich zusammen aus zehn Fragen zu verschiedenen

Aspekten des Führungsverhaltens. Am besten bewertet werden dabei die Förderung der Eigenverantwortung durch die direkt vorgesetzte Person (2011: keine Daten vorhanden; 2012: 75 Punkte; 2013: 77; 2014: 77) sowie der angemessene und faire Stil Kritik anzubringen (2011/2012/2013: keine Daten vorhanden; 2014: 74 Punkte;). Kritischer beurteilen die Befragten das regelmässige Feedback den Mitarbeitenden gegenüber (2011: 64 Punkte; 2012: 67; 2013: 69; 2014: 68) und den souveränen und lösungsorientierten Umgang mit Konflikten (2011: 64 Punkte; 2012/2013: keine Daten vorhanden; 2014: 67).<sup>3</sup>

Mit **78 Punkten** hoch bewertet wird der **Zielvereinbarungsprozess** (2011: 76). 82 Prozent gaben an, zumindest grösstenteils die Ziele fürs laufende Jahr mit ihrer/ihrem direkten Vorgesetzten vereinbart zu haben. 69 Prozent der Mitarbeitenden erachten diese Ziele als in einem hohen Masse herausfordernd, aber realistisch.

Die Bewertung der **Entwicklungsmassnahmen** hat sich gegenüber dem Jahr 2011 um 5 Punkte auf einen Mittelwert von **74 Punkten** gesteigert. Gut zwei Drittel sehen die vereinbarten persönlichen Entwicklungsmassnahmen vollständig oder grösstenteils umgesetzt und erhalten die für ihre Arbeit adäquate Aus- und Weiterbildung.

#### **4.4. Gesundheit**

##### **4.4.1. Subjektive Einschätzung des Gesundheitszustandes**

Das Thema «subjektiver Gesundheitszustand» wird direkt durch die in Kapitel 4.3 diskutierten Themen beeinflusst (siehe auch Abbildung 2, Seite 5) und beinhaltet Komponenten der körperlichen und psychischen Gesundheit. Beide zusammen prägen die Qualität des subjektiv wahrgenommenen Gesundheitszustands gleichermassen. Das Thema besitzt eine gute Aussagekraft bezüglich zukünftiger gesundheitlicher Entwicklungen (z. B. schwerere Erkrankungen).

Die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung schätzen ihren Gesundheitszustand mit einem Mittelwert von 81 Punkten (2011: 78 Punkte; 2012/2013: je 82) als gut ein, wobei dieser Wert mit zunehmendem Alter bzw. zunehmender Anzahl Dienstjahren abnimmt. Jeweils 79 Prozent bezeichnen ihre physische (2011: 76%, 2012/2013: je 78%) wie auch ihre psychische Verfassung (2011: 74%, 2012: 78%, 2013: 79%) als gut bis sehr gut. Ein sehr hoher Anteil von 89 Prozent der befragten Personen ist ganz oder weitgehend überzeugt, dass aus gesundheitlicher Sicht auch in zwei Jahren nichts gegen die Ausübung ihres jetzigen Jobs spricht.

Im Gegensatz dazu wird in der Bundesverwaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden aus Sicht der Befragten nicht derselbe Stellenwert zugemessen wie in vergleichbaren Organisationen (2014: 62 Punkte; externer Benchmark: 73 Punkte).

---

<sup>3</sup> Der Durchschnitt der beiden Führungsthemen Oberste Leitung und direkte Vorgesetzte ergibt den Wert Personalführung, welcher bei **66 Punkten** liegt (2012: 65 Punkte; 2013: 67; begrenzte Vergleichbarkeit mit 2012 und 2013, da in der Vollbefragung 2014 zusätzliche Fragen zu den beiden Themenbereichen gestellt wurden).

#### 4.4.2. Objektivierter Gesundheitszustand

Via Belastungen und Arbeitsressourcen am Arbeitsplatz beeinflussen die in Kapitel 4.3 diskutierten Themen den objektivierten Gesundheitszustand indirekt (siehe auch Abbildung 2). Die Belastungen wurden anhand von Fragen zu qualitativen und quantitativen Arbeitsanforderungen operationalisiert, die Arbeitsressourcen mit Fragen zu Handlungsspielraum, Möglichkeit der Einflussnahme, arbeitsspezifischem Wissen sowie Unterstützung durch Vorgesetzte und Arbeitskolleginnen/-kollegen. Sowohl Belastungen als auch Arbeitsressourcen definieren sich damit nicht nur über klassische quantitative (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsvolumen, verfügbare Stellen), sondern auch über qualitative Kriterien (z.B. Zusammenarbeit, Qualität, Wertschätzung). Die Grenzen zwischen den einzelnen Quadranten liegen für alle Berichtseinheiten bei 65 Punkten für Arbeitsressourcen und bei 61 für Belastungen und beruhen auf Erfahrungswerten. Interessant sind insbesondere deutliche Abweichungen einzelner demographischer Gruppen (z. B. Altersklassen).

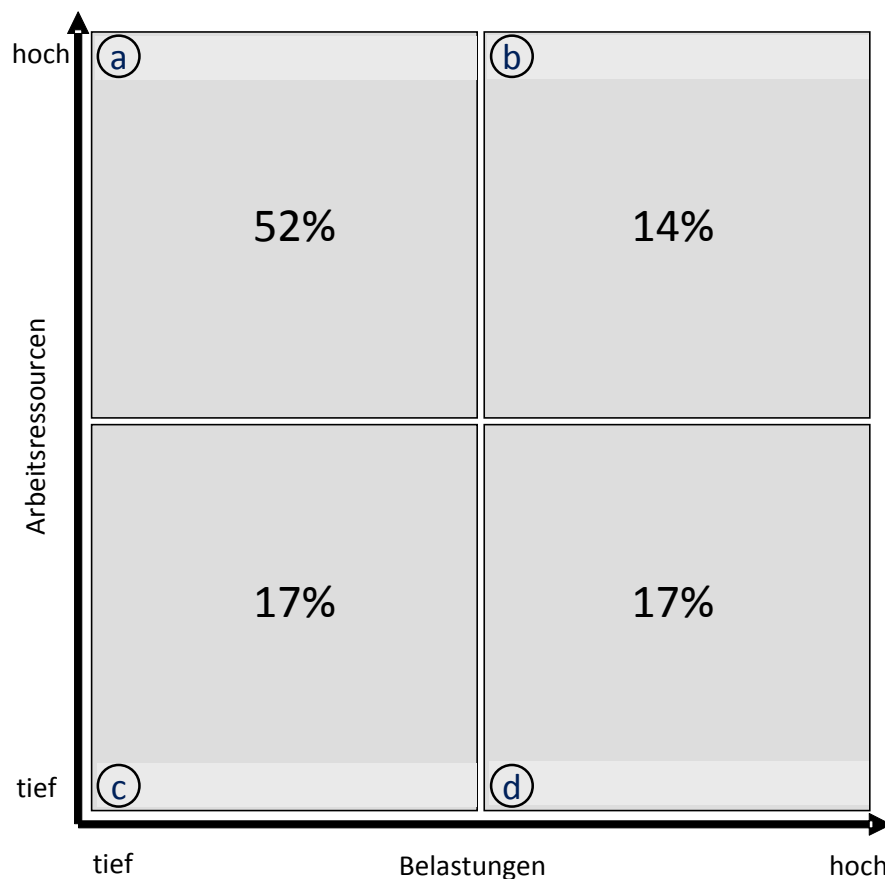


Abbildung 5: Portfolio Arbeitsressourcen und Belastungen

52 Prozent der Mitarbeitenden schätzen ihre Arbeitsressourcen als hoch und die Belastungen als tief ein (Quadrant a). Sie haben demnach genügend Einflussmöglichkeiten, Unterstützung und Wissen, um den anstehenden Anforderungen zu begegnen. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich zwischen den Alterskategorien: 86 Prozent der unter 20-Jährigen reihen sich in dieser Kategorie ein, bei den 40 bis 49-Jährigen sind es noch 49 Prozent. Zudem beeinflussen auch Anstellungsdauer sowie Anstellungsgrad die wahrgenommene Balance zwischen Arbeitsressourcen und Belastungen: 72 Prozent der Befragten, die weniger als ein Jahr

bei der Bundesverwaltung arbeiten, finden sich im Quadranten a (hohe Arbeitsressourcen, tiefe Belastungen). Dieser Anteil sinkt kontinuierlich auf 49 Prozent bei 6 bis 10 Jahren bzw. auf 50 Prozent bei mehr als 10 Jahren Anstellungsdauer. 73 Prozent der Angestellten mit einem Pensum von weniger als 50 Prozent verfügen über hohe Arbeitsressourcen bei gleichzeitig tiefer Belastung, bei einem Pensum zwischen 50 und 90 Prozent sind es noch 57 Prozent bzw. bei einem Anstellungsgrad von mehr als 90 Prozent noch 50 Prozent der Befragten.

Bei 14 Prozent stehen viele Arbeitsressourcen einer hohen Belastung gegenüber (Quadrant b), 17 Prozent schätzen sowohl Belastung wie Arbeitsressourcen als tief ein (Quadrant c) und ebenfalls 17 Prozent leiden unter hohen Belastungen, verfügen zu deren Bewältigung aber bloss über bescheidene Arbeitsressourcen (Quadrant d).

In der vorliegenden Befragung wurde der subjektiv eingeschätzte Gesundheitszustand zusätzlich durch Fragen zu Stress und emotionaler Belastung objektiviert. Die Antworten widerspiegeln in etwa die subjektive Einschätzung der Gesundheit: 62 Prozent der Mitarbeitenden gaben an, sich manchmal oder nie gestresst zu fühlen (EWCS 2010<sup>4</sup>: 65 Prozent), 69 Prozent (EWCS 2010: 75 Prozent) hatten in den der Befragung vorhergehenden 12 Monaten kaum je das Gefühl, emotional verbraucht zu sein.

#### **4.4.3. Weitere Ergebnisse**

Im Rahmen der Personalbefragung wurden weiter Daten zu Diversität, zu Wünschen im Hinblick auf eine Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus sowie zu sexueller Belästigung und Mobbing erhoben.

Die Diversität wurde bezüglich Gleichstellung, Mehrsprachigkeit und Integration von Menschen mit Behinderungen untersucht. Insgesamt konnte die Diversität in den letzten drei Jahren um acht Punkte auf 74 Punkte erhöht werden. Die grössten Fortschritte wurden bei der Anstellung von Menschen mit Behinderungen erzielt (2011: 58 Punkte; 2014: 67), die kleinste Differenz gegenüber 2011 zeigt sich bei der Möglichkeit, die Arbeit in der bevorzugten Amtssprache erledigen zu können. Dieser Aspekt wird jedoch mit 82 Punkten bereits positiv bewertet (2011: 80 Punkte).

Rund zwei Drittel der Befragten würden sich gerne vorzeitig pensionieren lassen, knapp ein Fünftel wünscht sich, bis über das Pensionsalter hinaus der Arbeit nachzugehen. In den Lohnklassen 1 bis 23 differieren die Ergebnisse zum Thema Pensionierung nur wenig. Ab Lohnklasse 24 bis 38 nimmt der Wunsch zu, über das Pensionsalter hinaus arbeiten zu können.

1 Prozent aller Befragten gab an, in den vergangenen 24 Monaten am Arbeitsplatz sexuell belästigt worden zu sein.

---

<sup>4</sup> Fünfte europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. [online]. Verfügbar unter: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04921/index.html?lang=de> (12. Januar 2015)



9 Prozent der Frauen und 8 Prozent der Männer berichteten, in den zurückliegenden zwei Jahren Opfer von Mobbing gewesen zu sein.

Vier Fünftel der Befragten wüssten, wohin sie sich im Fall von Belästigungen wenden könnten, jedoch hat bloss rund ein Drittel aller von sexueller Belästigung oder Mobbing Betroffenen davon Gebrauch gemacht und den Vorfall gemeldet.

#### **4.5. Wirkung der Massnahmen aus der Personalbefragung 2011**

Am 10. Dezember 2010 hiess der Bundesrat die Personalstrategie für die Jahre 2011 bis 2015 gut. Die darin festgehaltenen Massnahmen basieren nicht zuletzt auf den Ergebnissen der Personalbefragung 2009 und fokussieren unter anderem auf folgende Bereiche:

- Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- Förderung von Führungskompetenzen
- Verbesserung beruflicher Perspektiven
- Direkte Personalinformation

Die Wirkung dieser Massnahmen wird im Folgenden unter Einbezug der Personalbefragungen 2014 und 2011, aber auch der Teilbefragungen aus den Jahren 2012 und 2013 diskutiert.

Die im Bereich Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben umgesetzten Massnahmen wie beispielsweise die Implementierung fortschrittlicher Arbeitszeitmodelle, familienergänzender Kinderbetreuung oder diverser Lösungen zum flexiblen Übergang in den Ruhestand zeigten noch keine messbare positive Wirkung: Der Mittelwert verschlechterte sich gegenüber den Teilbefragungen der Jahre 2012 und 2013 von jeweils 70 auf aktuell 68 Punkte. Ein Vergleich mit dem Jahr 2011 ist nur auf dem Niveau der Einzelfrage «Meine Arbeitssituation ermöglicht es mir, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen», nicht aber für den gesamten Themenbereich möglich. Diese Frage wurde sowohl 2011 wie auch 2014 mit 70 Punkten bewertet, lag zwischenzeitlich aber höher (2012: 72 Punkte; 2013: 73).

Die bezüglich Führungskompetenzen getroffenen Massnahmen (z. B. die Überarbeitung des Kompetenzmodells oder das Erarbeiten von Grundanforderungen an Kaderangehörige) zeigten jedoch klar Wirkung: Die in den Themenbereichen Führung durch die oberste Leitung bzw. den direkten Vorgesetzten abgefragten Elemente wurden 2014 fast ausnahmslos besser taxiert als noch drei Jahre zuvor: Die grössten Veränderungen mit vier bzw. fünf Punkten zeigten sich bei den direkten Vorgesetzten, und zwar bezüglich Vorbildfunktion, klarer Zielsetzung und regelmässig erteiltem Feedback.

Lohnenswert war auch die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements: Diese resultierte in einer gegenüber 2011 um drei Punkte besser bewerteten physischen und psychischen Gesundheit.

Auch die beruflichen Perspektiven für die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung konnten in den vergangenen drei Jahren kontinuierlich gesteigert werden (2011: 56 Punkte; 2012: 61; 2013: 64; 2014: 66).

Die zahlreichen Massnahmen im Bereich der direkten Personalinformation (neue Medien, soziale Netzwerke, departementsübergreifende Informationsmittel) haben sich gelohnt: Die Einschätzung der Personalinformation zeigt die grösste signifikante Veränderung gegenüber 2011: 62 Punkte; 2012: 68; 2013:73; 2014: 73).

Wie aus dem Massnahmenreporting zur Personalbefragung 2011 ersichtlich ist, wurden auf Ebene der Verwaltungseinheiten schwerpunktmässig Massnahmen in den Bereichen Wissenstransfer, Personalinformation, berufliche Perspektiven, Entwicklungsmassnahmen, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie Gesundheit und Arbeitsbelastung ergriffen. Die Massnahmen zeigten Wirkung: Mit Ausnahme der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben konnten in allen Bereich höhere Werte erzielt werden.

## **5. Fazit**

In den letzten drei Jahren ist innerhalb der Bundesverwaltung in vielen Themenbereichen eine teils deutliche Verbesserung festzustellen. Einzig die Zusammenarbeit im Team stuften die Mitarbeitenden signifikant schlechter ein als noch 2011.

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben kann auf Themenebene nicht mit dem Jahr 2011 verglichen werden, hingegen zeigte sich gegenüber den Stichprobenbefragungen 2012 und 2013 eine leicht tiefere Beurteilung.

Die ansonsten erfreulich positiven Veränderungen zeigen die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen auf. Im externen Vergleich zeigt sich bei der Bundesverwaltung die gleiche Entwicklung, welche auch in anderen grossen Betrieben der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft zu verzeichnen ist.

Als Stärken, die auch in den kommenden Jahren gepflegt werden wollen, sind insbesondere die Arbeitsfreude, die Arbeitsbelastung, die gegenüber 2011 deutlich verbesserte Personalinformation sowie die – trotz leichter Verschlechterung in den vergangenen drei Jahren – Zusammenarbeit im Team zu nennen.

Prioritäres Handeln ist in den Themenbereichen Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, Führung durch die oberste Leitung, Entlöhnung sowie berufliche Perspektiven angezeigt, wobei bei letzterem genannten Bereich bereits eine deutliche Verbesserung gegenüber 2011 festzustellen ist.

Betrachtet man die Beurteilung nach demographischen Kriterien, so zeigen sich bei den Lohnklassen 30 bis 38 in vielen Themenbereichen klar höhere Werte als bei der Bundesverwaltung insgesamt. Insbesondere gilt dies für Themenbereiche, die von Angehörigen dieser Lohnkategorien wesentlich mitverantwortet werden, wie Führung, Entscheidungsprozesse, Wissenstransfer, Arbeitsinhalt u. a. m. Die höhere Zufriedenheit dürfte unter anderem mit den grösseren Handlungsspiel- und Gestaltungsfreiräumen zu begründen sein, die in der Regel mit einer höheren Lohnklasse einhergehen. Kaum nennenswerte Unterschiede sind hingegen zwischen den Geschlechtern festzustellen. Erwähnenswert ist einzig die Vereinbarkeit

von Arbeit und Berufsleben, die den Frauen offenbar deutlich besser gelingt (73 vs. 65 Punkte) als den Männern.

Evaluationsbericht erstellt durch:



AG für Personal- und Marktforschung  
Langmauerweg 12  
Postfach 299  
CH-3000 Bern 7  
Tel. +41 31 318 86 06  
Fax. +41 31 318 86 07  
[www.empiricon.ch](http://www.empiricon.ch)  
[info@empiricon.ch](mailto:info@empiricon.ch)

Im Auftrag von:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
**Eidgenössisches Personalamt EPA**