



Massnahmenreporting zur Personalbefragung 2014 in der Bundesverwaltung

November 2015



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössisches Personalamt EPA

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
2	Bundesweite Massnahmen	3
3	Bereichsspezifische Massnahmen.....	5
4	Ausblick.....	6

1 Ausgangslage

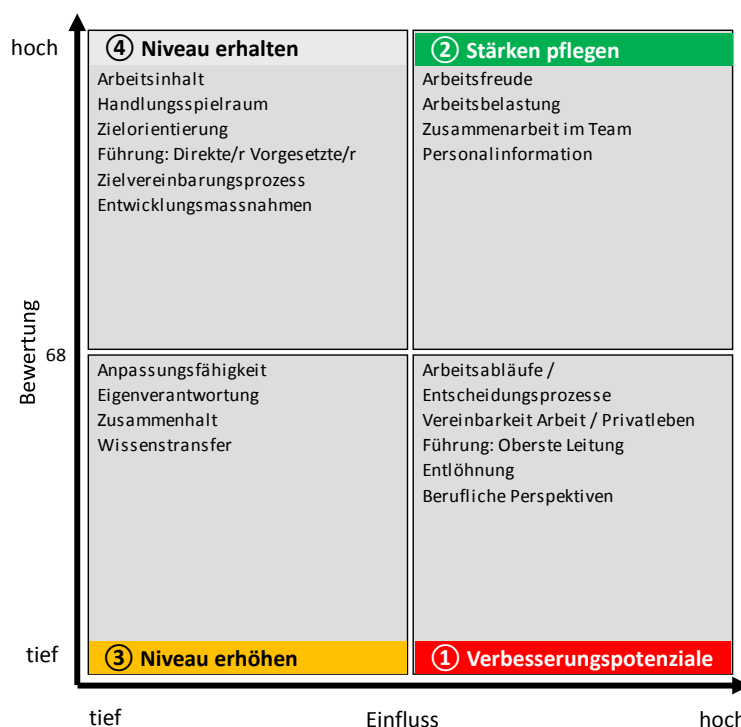
Die Bundesverwaltung führt in regelmässigen Abständen Personalbefragungen durch, um die Wirkungen der Personalpolitik des Bundes zu überprüfen und allfälligen Handlungsbedarf aus Sicht der Mitarbeitenden zu identifizieren.

Die letzte bundesweite Personalbefragung fand im Herbst 2014 statt. Im Zentrum der Befragung standen das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden (Commitment, zielorientiertes Verhalten). Die Ergebnisse der Befragung wurden dem Bundesrat, den Verwaltungseinheiten und den Aufsichtskommissionen der eidg. Räte im März 2015 unterbreitet.

Die Verwaltungseinheiten haben die Befragungsergebnisse zwischenzeitlich eingehend analysiert und teilweise bereits Optimierungsmassnahmen ergriffen. Ein Teil dieser Massnahmen hat das Eidgenössische Personalamt EPA im nachfolgenden Reporting zusammengefasst.

2 Bundesweite Massnahmen

Die bundesweiten Befragungsergebnisse haben sich in den letzten drei Jahren 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. Die grössten signifikant positiven Veränderungen zeigten sich dabei in der Personalinformation, bei den beruflichen Perspektiven, in den Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen, beim Zusammenhalt innerhalb der Verwaltungseinheiten sowie bei der Entlohnung. Eine negative Entwicklung – jedoch auf hohem Niveau – zeigte sich einzig bei der Zusammenarbeit im Team. Die nachfolgende Darstellung zeigt die Stärken der Bundesverwaltung sowie die Verbesserungspotenziale im Hinblick auf das zielorientierte Verhalten auf¹:



¹ Vgl. „Evaluationsbericht zur Personalbefragung 2014 in der Bundesverwaltung“. empiricon AG, 2015 .

Diese positive Entwicklung der letzten Jahre ist nicht zuletzt auf die ergriffenen Massnahmen zurückzuführen. Wie im Massnahmenreporting zur Personalbefragung 2011 angekündigt, flossen die Befragungsergebnisse in die Umsetzung der Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015 ein. Zu den zahlreichen getroffenen Massnahmen zählten beispielsweise die Festlegung eines Obligatoriums zum Besuch von bestimmten Führungskursen, die Schaffung von Instrumenten zur Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung oder die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Der mit der Personalbefragung 2014 eruierte Handlungsbedarf deckt sich mit den angedachten Inhalten der neuen Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019. Zudem sind in diesen Bereichen bereits vielfältige Instrumente vorhanden und Massnahmen in Umsetzung. Daher soll auf Stufe Bundesverwaltung auf den Beschluss von weiteren, eigenständigen Massnahmen verzichtet werden. Vielmehr soll der Fokus ganz auf die Umsetzung der neuen Personalstrategie und die Weiterführung der bestehenden Aktivitäten gelegt werden. Dies ermöglicht in der aktuell angespannten Finanzlage des Bundes eine optimale Allokation der beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen.

Der in der Personalbefragung ermittelte Handlungsbedarf soll insbesondere mit folgenden bereits bestehenden Instrumenten oder geplanten Vorhaben aus der Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019 angegangen werden (in Zusammenarbeit mit den Departementen):

- Vereinbarkeit Arbeit /Privatleben:

Die bestehenden Möglichkeiten zu Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sollen allen Mitarbeitenden bekannt und zugänglich sein. Dadurch sollen sie besser ausgeschöpft werden. Über die vielfältigen Ausbildungsangebote und Gefässe (obligatorischen Führungsausbildungen, Standortbestimmungskurse) können sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende entsprechend sensibilisiert werden. Denn auch im Hinblick auf die Bindung/Retention Management ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ein wichtiger Aspekt.

Hinzu kommt der Einsatz von verschiedenen Arbeitsformen. In einer Strategie für mobile Arbeitsformen werden Stossrichtungen aus personalpolitischer Sicht formuliert, die den Umgang mit diesen Möglichkeiten konkretisieren.

- Oberste Leitung:

Im Rahmen der bestehenden Topkaderseminare sollen die Geschäftsleitungsmitglieder auf Themen wie vertrauensvolle Unternehmens-/Führungskultur, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (auch auf Kaderstufe) etc. sensibilisiert werden.

- Berufliche Perspektiven:

Die vielfältigen beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und punktuell im Sinne von Fachkarrieren umgesetzt. Kurse zur Standortbestimmung (vom Berufseintritt bis zum -austritt) und zur Führungslaufbahn unterstützen Mitarbeitende und Kader bei der beruflichen Entwicklung.

- Wissenstransfer:

Um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Verwaltungseinheiten zu fördern, sind die bestehenden Gefässe und Netzwerke (Anlässe für Topkader und Kader, Vorabendforen für HR-Verantwortliche und Projektleitende, Netzwerk Wissen Bund etc.) weiterhin zu fördern.

- Stress / emotionale Belastung:

In Abstimmung mit dem nationalen Vollzugsschwerpunkt des SECO „Psychosoziale Risiken“, setzt die betriebliche Gesundheitsmanagement der Bundesverwaltung in den kommenden Jahren auf die drei Säulen Prävention, Früherkennung, Intervention. Sie betreffen die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, die Teamverantwortung der Führungskräfte, die Verantwortung der Organisation und die Aufgaben der Gesundheitsverantwortlichen. Jetzt schon stehen Mitarbeitenden und Kader zahlreiche Möglichkeiten

und Kurse offen, die bei der Stressprävention ansetzen.

Generell liegen die meisten Handlungsfelder im kulturellen Bereich. Hier kann die im Rahmen der Personalstrategie geplante Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und einer bundesweiten Führungskultur ansetzen.

Das Handlungsfeld Arbeitsabläufe / Entscheidungsprozesse wird primär auf Stufe Verwaltungseinheit angegangen. Dies zeigen die Massnahmenbeispiele im folgenden Kapitel.

3 Bereichsspezifische Massnahmen

Die Befragungsergebnisse auf Stufe Verwaltungseinheit haben sich in den letzten vier Jahren unterschiedlich entwickelt. Während einige Verwaltungseinheiten ihre Ergebnisse über die Jahre konstant verbessern konnten, haben sich die Ergebnisse in anderen Verwaltungseinheiten auf einem bestimmten Niveau eingependelt bzw. leicht verschlechtert.

Den Befragungsergebnissen begegnen die Verwaltungseinheiten in der Regel mit einem ganzen Bündel von Optimierungsmassnahmen. Um einen Überblick über die eingeleiteten bereichsspezifischen Massnahmen zu erhalten, haben die Verwaltungseinheiten dem EPA aus der Fülle dieser Massnahmen jeweils ihre prioritäre Massnahme gemeldet.

Aus dieser Zusammenstellung geht hervor, dass sich rund ein Viertel der Verwaltungseinheiten schwerpunktmässig mit dem Thema **Arbeitsabläufe / Entscheidungsprozesse** befasst. Die entsprechenden Massnahmen zielen darauf ab, die Prozesse zu vereinfachen und zu vereinheitlichen sowie die Kommunikation zu verbessern. Dies soll u.a. erreicht werden durch die Einführung eines Qualitätsmanagements, eine transparente Kommunikation (GL-Protokolle / -Newsletter, Lunch&Learns etc.), die Dokumentation und Veröffentlichung von Prozessabläufen in einem IT-Tool oder durch die Beschaffung und Nutzung von Datenbanken.

Gut jede fünfte Verwaltungseinheit legt ihr Hauptaugenmerk auf das Thema **Führung**. Zur Stärkung der Führungsverantwortung haben viele Verwaltungseinheiten spezifische Führungsentwicklungsprojekte gestartet. Themen sind dabei Feedbackkultur, Personalentwicklungsgespräche, Zielfestlegung oder auch die Kommunikation bei Veränderungsprozessen. In einigen Verwaltungseinheiten steht zudem die oberste Leitung im Fokus. Durch rasche und direkte Kommunikation (regelmässige Newsletter mit wichtigen Zielen und Entscheidungen, persönlicher Austausch mit Mitarbeitenden etc.) soll die oberste Leitung präsenter und das gegenseitige Verständnis gestärkt werden.

Für mehrere Verwaltungseinheiten ist die Optimierung der **Information und Kommunikation** am wichtigsten. Der Informationsfluss innerhalb ihrer Einheiten soll durch verschiedene Aktivitäten verbessert werden: Erarbeitung eines internen Kommunikationskonzepts, regelmässige Durchführung von formellen bzw. informellen Informationsanlässen (Austausch mit Direktion, erweiterte Teamsitzungen), Einführung einer verbindlichen E-Mail-Policy.

Einige Verwaltungseinheiten haben Optimierungsmassnahmen im Bereich **Wissenstransfer** geplant oder ergriffen. Dabei geht es nicht nur um die Sicherung von Wissen bei Pensionierungen und Kündigungen (z.B. Wissensmonitoring), sondern auch um die (bessere) Nutzung des Wissens der jüngeren Generation (Mentoringprogramm zwischen erfahrenen Führungskräften und Personen der Generation Y).

Auch die **Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben** wird thematisiert. Hierbei steht die besser Nutzung der flexiblen Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit, Jobsharing und Telearbeit sowie der verschiedenen Arbeitszeitmodelle im Vordergrund.

Die übrigen Themenbereiche wurden von den Verwaltungseinheiten nur punktuell mit prioritären Massnahmen bedacht.

4 Ausblick

Die nächste umfassende Personalbefragung (Vollbefragung mit Auswertungen auf Stufe Bund, Departement, Verwaltungseinheit) findet im Herbst 2017 statt. Dazwischen werden jährlich strategische Kurzbefragungen durchgeführt, die auf einer Stichprobe beruhen (ca. 1'500 Mitarbeitende mit Auswertung auf Stufe Bund) und die Fortschritte in der Umsetzung der Personalstrategie messen. Die Ergebnisse dazu werden im Rahmen des Reporting Personalmanagement kommuniziert.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössisches Personalamt EPA