

---

# **Evaluationsbericht Personalbefragung 2007 in der Bundesver- waltung**

---

Im Auftrag des Eidgenössischen Personalamts EPA

August 2007

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Fokus der Personalbefragung 2007</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>3</b>
	2.1 Erhebungsmethodik.....	3
	2.2 Rücklauf und Aussagekraft.....	3
	2.3 Anonymität und Datenschutz.....	4
<b>3</b>	<b>Das Messmodell</b> .....	<b>4</b>
	3.1 Einstellungen der Mitarbeitenden.....	4
	3.2 Organisatorische Rahmenbedingungen.....	5
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Personalbefragung 2007</b> .....	<b>5</b>
	4.1 Einstellungen der Mitarbeitenden.....	6
	4.2 Organisatorische Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das affektive Commitment.....	8
	4.3 Einfluss der Public Service Motivation auf das affektive Commitment.....	12
	4.4 Gesundheit.....	12
	4.5 Massnahmen aus der letzten Personalbefragung.....	12
<b>5</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>13</b>

# 1 Ausgangslage und Fokus der Personalbefragung 2007

In der Bundesverwaltung werden periodisch die Wirkungen der Personalpolitik überprüft. Die Personalbefragung dient als Führungs- und Steuerungsinstrument, um allfälligen Handlungsbedarf zu erkennen und gezielte Massnahmen einleiten zu können.

Die bisherigen Personalbefragungen in der Bundesverwaltung (1996, 2000, 2004, 2005) setzten den Schwerpunkt v.a. auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden. Vor dem aktuellen Hintergrund des Wandels in der Bundesverwaltung (Verwaltungsreform, Stellenabbau etc.) sind mehr denn je ein **hohes Engagement** und **Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden** unabdingbar.

Aus diesem Grund ist die Personalbefragung neu gestaltet worden: Im Zentrum der Befragung 2007 steht das organisationale Commitment der Mitarbeitenden, d.h. die Identifikation, das Engagement und die Bindung des Personals gegenüber der Organisation. Mitarbeitende mit einem hohen organisationalen Commitment setzen sich bei der Arbeit erfahrungsgemäss besonders stark ein und steigern dadurch die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Anhand der Personalbefragung sollen diejenigen organisatorischen Rahmenbedingungen in der Bundesverwaltung ermittelt werden, die hohen Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden und somit auch auf die individuelle und organisationale Leistungsfähigkeit haben.

Personen, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, werden zusätzlich durch weitere Motivationsfaktoren beeinflusst. Diese spezifischen Faktoren werden dem Modell der Public Service Motivation zugeordnet. Es handelt sich dabei u. a. um die Attraktivität politischer Prozesse und Akteure, um das Engagement für das gesellschaftliche Wohl oder um die Motivation, sinnstiftende Arbeit zu leisten. Mittels der Personalbefragung 2007 soll evaluiert werden, welchen Einfluss die Public Service Motivation auf das Commitment der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung hat.

## 2 Methodisches Vorgehen

### 2.1 Erhebungsmethodik

Die Personalbefragung wurde als Stichprobenbefragung geplant. Basierend auf der Mitarbeitendenanzahl sowie dem Rücklauf der letzten Befragung wurde pro Verwaltungseinheit eine repräsentative Zufallsstichprobe gezogen. Diese wurde zusätzlich auf die realitätsgetreue Verteilung von soziodemografischen Merkmalen (Sprache, Geschlecht, Alter, Lohnklasse) überprüft. Um die notwendige statistische Genauigkeit der Ergebnisse zu erreichen, musste in einigen Verwaltungseinheiten eine Vollerhebung durchgeführt werden. Andere Verwaltungseinheiten haben explizit eine Vollerhebung gewünscht. Die Personalbefragung 2007 stellt methodisch daher eine **Mischung aus Stichproben- und Vollerhebung** dar.

Insgesamt wurden in der ganzen Bundesverwaltung<sup>1</sup> knapp 27'000 Personen mit einem Fragebogen bedient, was rund  $\frac{3}{4}$  des Bundespersonals entspricht. Die Befragung fand im Mai / Juni 2007 statt und wurde mehrheitlich internetbasiert durchgeführt. Mitarbeitende ohne Internetzugang sind papiergestützt befragt worden.

### 2.2 Rücklauf und Aussagekraft

Mehr als 13'500 Mitarbeitende haben bei der Personalbefragung 2007 mitgemacht. Der **bundesweite Rücklauf** konnte gegenüber den letzten Jahren (2004: 45%, 2005: 44%) gesteigert werden und beträgt **51 Prozent**.

Mittels Gewichtung der Daten wurden die Unterschiede in den Rücklaufquoten und soziodemografischen Merkmalen in den Verwaltungseinheiten ausgeglichen.

Die vorliegenden Daten weisen eine sehr hohe statistische Genauigkeit auf.

---

<sup>1</sup> Alle Departemente, Bundeskanzlei, Parlamentsdienste, Bundesgericht sowie Bundesstrafgericht

## 2.3 Anonymität und Datenschutz

Anonymität und Datenschutz waren zu jedem Zeitpunkt der Befragung gewährleistet. Es werden nur aggregierte Ergebnisse weitergegeben, so dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden können.

## 3 Das Messmodell

In Zusammenarbeit mit TrustMark CFI und dem Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern wurde ein speziell auf die Bundesverwaltung zugeschnittenes Messmodell und darauf aufbauend ein Fragebogen entwickelt.

Im Zentrum des Messmodells steht die Leistung (sowohl der einzelnen Mitarbeitenden als auch der ganzen Organisation). Basis dafür ist das organisationale Commitment. Auch weitere Einstellungen der Mitarbeitenden, wie Arbeitszufriedenheit und Veränderungsbereitschaft, sind entscheidend. Die Personalbefragung soll Informationen dazu liefern, welche Rahmenbedingungen gegeben bzw. wie diese ausgestaltet sein müssen, um das Commitment der Mitarbeitenden und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation positiv zu beeinflussen (vgl. Pfeile).

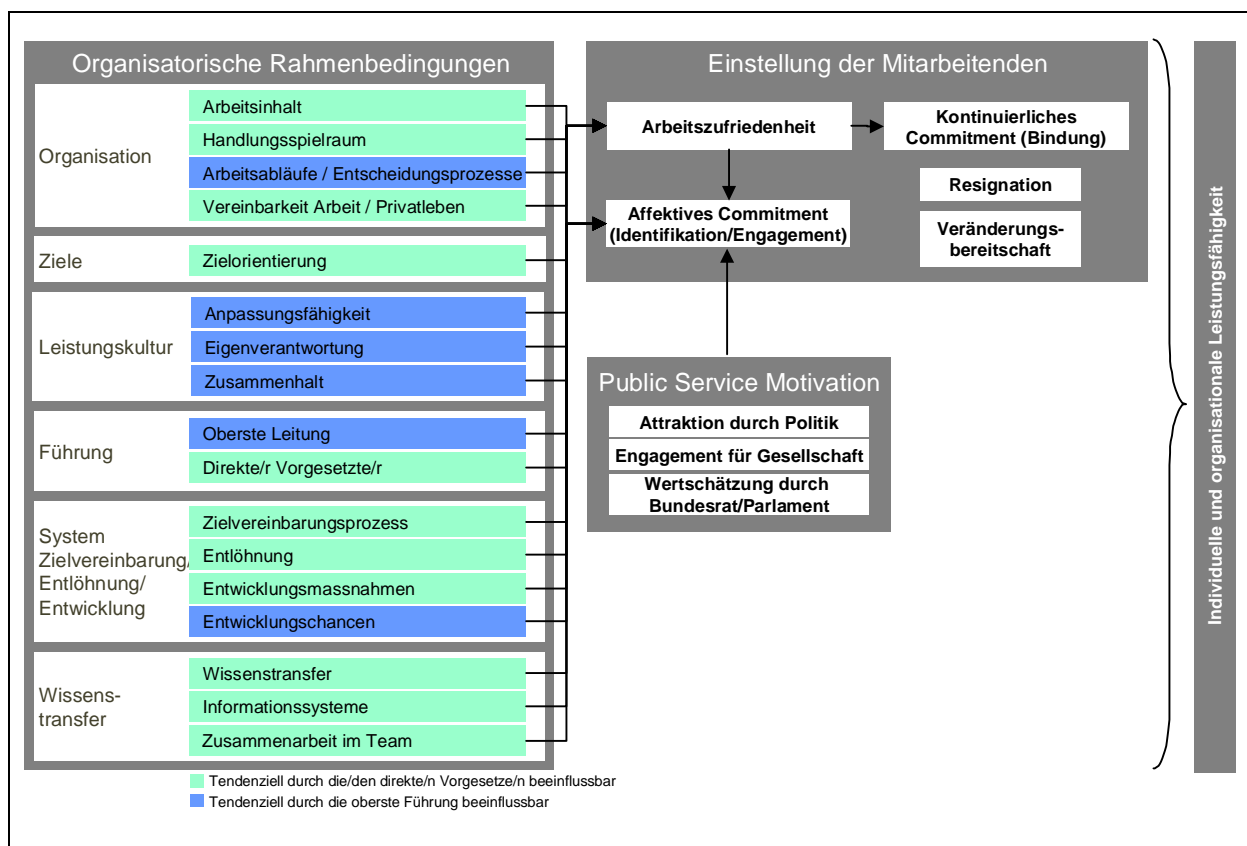


Abb. 1: Messmodell der Personalbefragung 2007

### 3.1 Einstellungen der Mitarbeitenden

Folgende verhaltensrelevanten Einstellungen der Mitarbeitenden, welche die Grundlage für eine hohe individuelle Leistungsfähigkeit darstellen, stehen im Vordergrund:

#### 3.1.1 Commitment

Das organisationale Commitment ist eine persönliche Einstellung einer Person und wird anhand der folgenden Dimensionen gemessen:

- Identifikation und Engagement (= affektives Commitment): Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit der Organisation und empfinden ein hohes Zugehörigkeitsgefühl. Sie glauben an die Werte und Ziele der Organisation und wollen in deren Interesse Leistung erbringen.
- Bindung (= kontinuierliches Commitment): Die Mitarbeitenden wollen Mitglied und Teil der Organisation sein bzw. bleiben.

### **3.1.2 Arbeitszufriedenheit**

Die Arbeitszufriedenheit stellt die subjektive Wahrnehmung und Beurteilung der Arbeitssituation dar. Ein gewisses Mass an Arbeitszufriedenheit ist wichtig, um geringer Bindung, zurückgehaltener Leistung sowie Resignation vorzubeugen. Allerdings führt eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit nicht zwingend zu höherer Leistung.

### **3.1.3 Resignation**

Die Resignation drückt das Ausmass an mangelnder Motivation aus. Sie weist auf ein „innerliches Aufgeben“ und die Überzeugung hin, dass sich im Arbeitsumfeld nichts verbessern lässt. Ein hoher Prozentsatz an resignierten Mitarbeitenden stellt für eine Organisation ein grosses Risiko dar (Widerstände gegenüber Veränderungen, innere Kündigung etc.).

### **3.1.4 Veränderungsbereitschaft**

Der Wandel in der Bundesverwaltung und die daraus resultierenden Anforderungen an die Mitarbeitenden setzen ein hohes Mass an individueller Veränderungsbereitschaft voraus.

### **3.1.5 Public Service Motivation**

Der stärkste Treiber für das affektive Commitment ist die Public Service Motivation. Damit sind spezifische Motivationsfaktoren bei Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen gemeint. Folgende Dimensionen wurden geprüft:

- Attraktion durch Politik: Individuelles Interesse für Politik und Politiker/innen
- Engagement für Gesellschaft: Hohe Bedeutung von gesellschaftlichem Engagement und sinnstiftender Arbeit im Vergleich zu persönlichen Zielen
- Wertschätzung durch Bundesrat/Parlament: Empfundene Wertschätzung der Verwaltungsmitarbeitenden durch Politik und Regierung

## **3.2 Organisatorische Rahmenbedingungen**

Organisatorische Rahmenbedingungen definieren den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden und beeinflussen damit auch die Leistungsfähigkeit. Sie werden thematisch aufgeteilt in organisatorische/strukturelle Bedingungen, Zielorientierung und Leistungskultur der Organisation, Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten und der obersten Leitung, Zielvereinbarungsprozess/Entlohnung/Entwicklung und Wissenstransfer in der Organisation. Zudem können die organisatorischen Rahmenbedingungen unterschieden werden nach der Möglichkeit bzw. dem Grad der Einflussnahme verschiedener Führungsebenen: Auf bestimmte Rahmenbedingungen können tendenziell eher die direkten Vorgesetzten Einfluss nehmen, andere Rahmenbedingungen werden stärker durch die oberste Leitung einer Verwaltungseinheit beeinflusst.

## **4 Ergebnisse der Personalbefragung 2007**

Nebst den Detailergebnissen werden vor allem die Zusammenhänge der einzelnen Dimensionen des Messmodells dargestellt. Dabei ist die Identifikation derjenigen Faktoren relevant, welche Einfluss auf das Engagement und die Identifikation der Mitarbeitenden haben.

Aufgrund der Neugestaltung der Befragung haben sich die Fragestellungen gegenüber den letzten Jahren zum Teil wesentlich verändert, was die Vergleichbarkeit einschränkt. Sofern

die Daten vorhanden sind, werden die Ergebnisse der Personalbefragung 2007 mit den Werten der letzten Befragung (2005) verglichen.

Wo möglich werden auch externe Vergleiche angestellt (auch hier nur möglich, wenn die Fragestellungen identisch bzw. sehr ähnlich sind). Dabei werden die folgenden Vergleichsgrössen herangezogen:

- CASH Arbeitgeber Award: in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift CASH, Befragung von ca. 60 Schweizer Unternehmen im Jahr 2006; mehrheitlich im KMU-Bereich (kann vor allem als Vergleichsgrösse für einzelne Verwaltungseinheiten dienen)
- Vergleichsunternehmen 1: ca. 45'000 Mitarbeitende; Befragung 2006
- Vergleichsunternehmen 2: ca. 28'000 Mitarbeitende, Befragung 2007

Allfällige Unterschiede zwischen soziodemografischen Gruppen (Geschlecht, Sprache, Alter etc.) werden ebenfalls aufgezeigt. Generell lässt sich sagen, dass es keine grossen Unterschiede zwischen den Antworten von Frauen und Männern gibt.

## 4.1 Einstellungen der Mitarbeitenden

### 4.1.1 Commitment

#### Affektives Commitment (Identifikation und Engagement)

Das **affektive Commitment**, d.h. die Identifikation mit der Organisation und das persönliche Engagement, ist bei den Mitarbeitenden der Bundesverwaltung in einem **guten Ausmass vorhanden** (4.6 Punkte auf einer Skala von 1=sehr tief bis 6=sehr hoch).

Mit durchschnittlich 5.0 Punkten ist das **persönliche Engagement der Mitarbeitenden** über alle Departemente hinweg gesehen **hoch**. Verglichen mit Unternehmen der Privatwirtschaft (CASH Arbeitgeber Award) liegt die Bundesverwaltung damit im Schnitt. Mitarbeitende der Lohnklasse 30 bis 38 zeigen sich im Vergleich zu Mitarbeitenden tieferer Lohnklassen noch etwas engagierter: Sie geben sich mit dem Erreichten weniger zufrieden und versuchen, eine noch bessere Leistung zu erbringen. Dies stärkt die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung **identifizieren sich mit ihrer Verwaltungseinheit** und empfinden ihr gegenüber ein relativ starkes Zugehörigkeitsgefühl. Es liegt ihnen viel am Schicksal ihrer Verwaltungseinheit und sie arbeiten gerne in der Bundesverwaltung, weil sie sich mit sinnvollen gesellschaftlichen Themen befassen können.

Mit zunehmendem Alter steigt die Identifikation mit der Verwaltungseinheit an. Höhere Identifikation findet sich zudem bei Mitarbeitenden mit Führungsfunktion und in höheren Lohnklassen.

Im Vergleich zum externen Benchmark (CASH Arbeitgeber Award) liegt die Identifikation durchschnittlich 0.4 Punkte tiefer.

#### Kontinuierliches Commitment (Bindung)

Die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung zeigen im Vergleich zu externen Unternehmen eine **eher unterdurchschnittliche Bindung gegenüber ihrer Verwaltungseinheit** (4.0 Punkte). 30 Prozent der Befragten denken häufig darüber nach, eine Arbeit ausserhalb ihrer Verwaltungseinheit zu suchen. Über die geringste Bindung verfügen Mitarbeitende zwischen 30 und 39 Jahren. Teilzeitmitarbeitende mit einem Beschäftigungsgrad unter 50 Prozent sind stärker an die Organisation gebunden als Mitarbeitende mit einem höheren Arbeitspensum.

Einer der Gründe für die tendenziell tiefe Bindung liegt sicher in der guten Wirtschaftslage und den damit erhöhten Chancen, eine passende Stelle zu finden (vor allem im Alter zwischen 20 und 50 Jahren).

Eine Erhöhung der Bindung steht immer in einem gewissen Widerspruch zur individuellen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. In einer Organisation gilt es abzuwägen, ob und inwieweit vorhandenes Wissen und Erfahrung bewahrt werden (Bindung) oder eine dy-

namische Veränderungsbereitschaft gefordert bzw. gefördert werden soll. Mit einem guten Retention-Management sollte jedoch versucht werden, wichtige Mitarbeitendengruppen langfristig zu halten.

Da die Bindung stark von der generellen Arbeitszufriedenheit abhängt, ist vor allem bei den Themen anzusetzen, die eine hohe Hebelwirkung auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben (vgl. unten).

#### 4.1.2 Arbeitszufriedenheit

Die generelle Arbeitszufriedenheit ist gegenüber den letzten Befragungen **leicht gesunken** und liegt jetzt bei **4.1 Punkten** (2004: 4.3; 2005: 4.2). Im externen Vergleich liegt die Arbeitszufriedenheit in der Bundesverwaltung zwischen 0.3 (Vergleichsunternehmen 1) und 0.6 Punkten (CASH Arbeitgeber Award) tiefer als der Durchschnitt bei Schweizer Unternehmen. Mit zunehmender Verbleibdauer in der Bundesverwaltung nimmt die Arbeitszufriedenheit kontinuierlich ab.

Um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, sollten folgende Themen prioritär behandelt werden, da sie die grösste Hebelwirkung haben:

- Arbeitsinhalt (Möglichkeit, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten voll einsetzen und eigene Ideen umsetzen zu können)
- Direkte/r Vorgesetzte/r (klare, offene, glaubwürdige und unterstützende Führungskultur)
- Handlungsspielräume (Gewährleistung von ausreichendem Handlungsspielraum zur Aufgabenerledigung und Möglichkeit der Einflussnahme auf wichtige Entscheidungen im Arbeitsumfeld)

#### 4.1.3 Resignation

Seit der Befragung 2005 ist die Resignation **um 0.2 Punkte auf 2.5 gesunken**. Da die Werte hier möglichst tief sein sollten, ist der **Rückgang des Resignationswertes positiv** zu beurteilen.

Gegenüber 31 Prozent im Jahr 2005 haben nun noch 22 Prozent der Befragten resigniert und glauben nicht mehr an eine Verbesserung.

Je länger die Mitarbeitenden in der Bundesverwaltung arbeiten, desto höher ist das Resignationsrisiko. So liegt der Durchschnittswert bei Mitarbeitenden, die länger als 10 Jahre bei der Bundesverwaltung beschäftigt sind, bei 2.7 Punkten. Dem gegenüber haben Mitarbeitende, die weniger als 1 Jahr bei der Bundesverwaltung arbeiten, eine durchschnittliche Resignation von 2.2 Punkten.

Die Resignation zeigt den grössten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Kann diese erhöht werden, sinkt auch die Resignation.

#### 4.1.4 Veränderungsbereitschaft

Die Mitarbeitenden sind generell **sehr veränderungsbereit**, vor allem wenn es um Veränderungen im Aufgabenbereich geht: **80 Prozent** der Befragten wären bereit, **neue Aufgaben** zu übernehmen.

Etwas tiefer liegen die örtliche Veränderungsbereitschaft und die Bereitschaft, in eine andere Verwaltungseinheit zu wechseln. Einen Wechsel des Arbeitsortes lehnen 32 Prozent der Befragten ab, jede/r fünfte Mitarbeitende/r (22%) ist nicht bereit, die Verwaltungseinheit zu wechseln.

Vor allem bei der geografischen Veränderungsbereitschaft dürften persönliche Faktoren (z.B. Lebensumstände) eine grosse Rolle spielen, die in der Personalbefragung nicht erfasst worden sind. So sinkt beispielsweise die Bereitschaft, den Arbeitsort zu wechseln tendenziell ab dem 40. Lebensjahr, nimmt aber proportional zur Lohnklasse zu.

Auch hier sei wiederum auf das Spannungsfeld Veränderungsbereitschaft versus Bindung verwiesen.

#### 4.1.5 Public Service Motivation

Die Public Service Motivation bewegt sich sowohl bei der Attraktion durch die Politik als auch beim Engagement für die Gesellschaft bei rund 4.0 Punkten.

Rund **50%** der Befragten sagen, dass sie sich **sehr stark für Politik interessieren** und sie ihre **Arbeit als massgeblichen Teil ihres gesellschaftlichen Engagements** betrachten. Diese zwei Faktoren der Public Service Motivation nehmen mit steigendem Alter, steigender Lohnklasse und steigendem Dienstalter in der Bundesverwaltung zu. Auch das Innehaben einer Führungsfunktion geht mit einer höheren Public Service Motivation einher.

Die von den Mitarbeitenden empfundene Wertschätzung ihrer Arbeit durch Bundesrat und Parlament ist mit **3.0 Punkten** vergleichsweise tief.

#### 4.2 Organisatorische Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das affektive Commitment

Um Stärken und Schwächen der organisatorischen Rahmenbedingungen der Bundesverwaltung aus Sicht der Mitarbeitenden zu identifizieren, reicht die Bewertungshöhe der Themenbereiche alleine nicht aus. Als zusätzliche Komponente ist die Wichtigkeit dieser Themen in Bezug auf das affektive Commitment<sup>2</sup> (Engagement und Identifikation) einzubeziehen. Diese Wichtigkeit wird jedoch nicht direkt in der Personalbefragung abgefragt, sondern berechnet. Aufgrund der Bewertungen der Mitarbeitenden kann statistisch zuverlässig ermittelt werden, welche Themen für ein hohes affektives Commitment der Mitarbeitenden wichtig sind. Je grösser der Einflusskoeffizient ausfällt, desto **grösser ist die Hebelwirkung auf das Engagement sowie die Identifikation der Mitarbeitenden und somit auch auf die Leistungsfähigkeit**. Bei Themenbereichen mit grossen Einflusskoeffizienten lohnen sich Massnahmen deshalb besonders. Wird ein Thema positiv bewertet und hat gleichzeitig grossen Einfluss auf das Commitment, ist dies eine **Stärke**, welche **weiter gefestigt** werden soll. Werden für das Commitment wichtige Bereiche von den Mitarbeitenden negativ bewertet, weist dies auf einen **Handlungsbedarf** hin, **Optimierungsmassnahmen** sind angezeigt.

Diese Gegenüberstellung der Bewertung der Mitarbeitenden und dem Einfluss auf das affektive Commitment wird in einem Portfolio dargestellt. Diejenigen Themen, bei welchen sich Optimierungsmassnahmen lohnen, d.h. das Engagement der Mitarbeitenden und damit die Leistung der Organisation erhöhen, sind so auf einen Blick ersichtlich (Stärken und Handlungsbedarf). Gerade in Zeiten knapper Ressourcen ist eine Konzentration auf das Wesentliche unabdingbar; dabei soll das Portfolio helfen. Gleichzeitig wird auch aufgezeigt, ob tendenziell eher die direkten Vorgesetzten oder die oberste Leitung der Verwaltungseinheit Einfluss auf den jeweiligen Themenbereich haben. Für die Bundesverwaltung ergibt sich folgendes Portfolio:

---

<sup>2</sup> Das affektive Commitment steht in direktem Bezug zur individuellen und organisatorischen Leistungsfähigkeit. Daher ist das Portfolio auf das affektive Commitment (Engagement und Identifikation) ausgerichtet. Das kontinuierliche Commitment drückt die Haltung der Mitarbeitenden betreffend Verbleib in der Organisation aus.





Abb. 2: Portfolio für die gesamte Bundesverwaltung

#### 4.2.1 Stärken der Arbeitssituation

Die im Folgenden beschriebenen Themen haben sowohl einen **hohen Einfluss** auf das Engagement der Mitarbeitenden und als auch eine **gute Bewertung** in der Personalbefragung erhalten. Sie stellen Stärken der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin dar und sind zu festigen.

Mit 4.8 Punkten ist die **Zusammenarbeit im Team am besten bewertet** worden. 73 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass in ihrem Team Informationen und Wissen offen ausgetauscht werden. 63 Prozent finden, dass eine offene und ehrliche Diskussion von schwierigen Themen in ihrem Team stattfindet. Die Zusammenarbeit im Team hat für die Mitarbeitenden einen hohen Einfluss auf ihre Identifikation und ihr Engagement. Hier kann vor allem der/die direkte Vorgesetzte Einfluss nehmen, um dieser Thematik weiterhin Wichtigkeit beizumessen und so diese organisatorische Stärke zu nutzen.

Ebenfalls positiv beurteilt wurde der **Zielvereinbarungsprozess** (4.6 Punkte). Auch hier ist der Einfluss auf das affektive Commitment überdurchschnittlich hoch. Die individuelle Vereinbarung von Zielen mit der/dem direkten Vorgesetzten für das laufende Jahr wird von 70 Prozent der Befragten als sehr positiv beurteilt. Verglichen mit anderen Schweizer Unternehmen (CASH Arbeitgeber Award) scheint das Zielvereinbarungsgespräch in der Bundesverwaltung sehr gut verankert zu sein und kann als klare Stärke bezeichnet werden (die Bewertung in der Bundesverwaltung liegt durchschnittlich 0.3 Punkte höher als bei den Unternehmen des CASH Arbeitgeber Awards).

Eine weitere Stärke der Bundesverwaltung ist der **Arbeitsinhalt**. Dieser für das affektive Commitment der Mitarbeitenden wichtige Bereich wurde in allen Departementen positiv beurteilt (4.4 Punkte). 61 Prozent der Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten voll einsetzen können. Im externen Vergleich (CASH Arbeitgeber Award)

zeigt sich, dass dieser Punkt in anderen Unternehmen noch höher bewertet wird (durchschnittlich 4.8 Punkte). Gründe dafür können zum Beispiel in einer grundsätzlich hohen Anspruchshaltung der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung betreffend Arbeitsinhalt liegen.

Das Engagement und die Identifikation der Mitarbeitenden werden massgeblich durch die **direkten Vorgesetzten** beeinflusst. Die Bewertung der Führungskräfte schneidet mit 4.3 Punkten gut ab. Sehr zufrieden sind die Mitarbeitenden insbesondere mit der Kommunikation und der Veränderungsbereitschaft ihrer Vorgesetzten. Im externen Vergleich (CASH Arbeitgeber Award) gibt es noch leichten Aufholbedarf hinsichtlich der Information über wichtige Veränderungen durch die Führungskraft und der Offenheit der Vorgesetzten gegenüber Veränderungen.

Die **Zielorientierung** in der Bundesverwaltung wird ebenfalls gut bewertet (4.3 Punkte). Die Ableitung der Abteilungsziele aus den Zielen der Verwaltungseinheit und die Kommunikation dieser Ziele funktionieren gut. Optimierungsmöglichkeiten bestehen bei der Messung der Zielerreichung; nur knapp die Hälfte der Mitarbeitenden ist der Ansicht, dass der Arbeitsfortschritt in der Verwaltungseinheit an den vorgegebenen Zielen gemessen wird. Auch im Vergleich zum CASH Arbeitgeber Award gibt es hinsichtlich Ziel-Kaskadierung noch Verbesserungspotential, die Bundesverwaltung liegt diesbezüglich 0.6 Punkte tiefer.

#### 4.2.2 Schwächen der Arbeitssituation / Handlungsbedarf

Prioritärer Handlungsbedarf besteht bei den folgenden Themen, da sie einen **hohen Einfluss** auf das affektive Commitment haben, die Mitarbeitenden sich aber mit der aktuellen Ausgestaltung dieser Bereiche **unzufrieden** zeigen.

Die **Entwicklungschancen** in der Bundesverwaltung werden mit durchschnittlich 3.5 Punkten negativ beurteilt. Nur ein knappes Drittel der Befragten sieht die Veränderungen in der Bundesverwaltung als Chance für eine berufliche Weiterentwicklung. Insbesondere die über 50jährigen Mitarbeitenden sehen diesbezüglich wenig berufliche Chancen. Es besteht somit grosser Handlungsbedarf im Aufzeigen von interessanten Entwicklungsmöglichkeiten, die sich durch die Veränderungen in der Bundesverwaltung ergeben können (z.B. neue Aufgabengebiete, mehr Handlungsspielraum). Damit kann die Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin gestärkt werden.

Die Mitarbeitenden sind mit der **Anpassungsfähigkeit** ihrer Verwaltungseinheit unzufrieden (3.7 Punkte), was einen negativen Einfluss auf ihr Commitment hat. Optimierungsmassnahmen sind einerseits im Umgang mit Veränderungen angezeigt. In den Verwaltungseinheiten sollte ein gemeinsames Verständnis der notwendigen Veränderungen und ein konstruktiver Umgang mit Widerständen gegenüber Veränderungen erreicht werden. Auch im Bereich der Fehlerkultur (Fehler als Chance zum Lernen und Verbessern nutzen) gibt es dringenden Handlungsbedarf. Die Bundesverwaltung bewegt sich hier durchschnittlich mehr als 0.8 Punkte tiefer als andere Schweizer Unternehmen (CASH Arbeitgeber Award, Vergleichsunternehmen 1), was eine sehr hohe Differenz darstellt. Betreffend Innovation (Mitarbeitende werden ermutigt, Ideen einzubringen und Verbesserungen anzuregen) liegt die Bundesverwaltung im externen Vergleich 1.0 Punkte tiefer. Auch hier sollten Optimierungen eingeleitet werden.

Eine weitere Rahmenbedingung, welche über die gesamte Bundesverwaltung hinweg eine hohe Hebelwirkung auf das Commitment hat und negativ beurteilt wurde, ist der **Zusammenhalt in der Organisation** (3.9 Punkte). Hier sind Massnahmen im Bereich der konsequenten Förderung abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und bei der Etablierung einer vertrauensvollen Kommunikation innerhalb der Verwaltungseinheit angezeigt.

Handlungsbedarf besteht auch bei der Stärkung der **Eigenverantwortung** des Personals (4.0 Punkte). Knapp 60 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Mitarbeitenden nicht oder nur geringfügig gefördert wird.

### 4.2.3 Rahmenbedingungen mit geringem Handlungsbedarf

Mit den folgenden organisatorischen Rahmenbedingungen sind die Mitarbeitenden zwar **unzufrieden**. Da der **Einfluss** dieser Rahmenbedingungen auf das Engagement des Personals aber **eher gering** ist, lohnen sich Optimierungsmassnahmen nur teilweise. Der Handlungsbedarf ist daher gering.

Sehr unzufrieden sind die Mitarbeitenden mit dem **Wissenstransfer** (Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden und zwischen Verwaltungseinheiten; 3.5 Punkte). Nur 16 Prozent der Befragten finden, dass in ihrer Verwaltungseinheit der Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungseinheiten konsequent gefördert wird. Die Bundesverwaltung liegt hier sogar noch 1.1 Punkte tiefer als das Vergleichsunternehmen 1. Der Zusammenhalt zwischen den Verwaltungseinheiten (Reduktion von „Gärtchendenken“ und „Silos“) sollte daher gefördert werden.

Sehr unzufrieden sind die Mitarbeitenden auch mit den bestehenden **Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen** (3.6 Punkte). Hier wird insbesondere bemängelt, dass Arbeitsabläufe bzw. Dokumente in der Verwaltungseinheit nicht konsequent vereinfacht und wichtige Entscheide nicht rechtzeitig getroffen werden. Die Hebelwirkung dieser Dimension auf das affektive Commitment ist über die gesamte Bundesverwaltung hinweg gesehen relativ gering.

In der Bundesverwaltung erhält die **Entlöhnung** mit 3.9 Punkten verhältnismässig schlechte Noten. Die Angemessenheit der Entlöhnung im Vergleich zu analogen Tätigkeiten bei anderen Arbeitgebern wird vom Bundespersonal schlechter bewertet als von den Mitarbeitenden anderer Schweizer Unternehmen (die Werte von CASH Arbeitgeber Award und Vergleichsunternehmen 1 liegen durchschnittlich 0.4 Punkte höher).

Auch die Information der **obersten Leitung** einer Verwaltungseinheit über anstehende Veränderungen wird von den Mitarbeitenden eher negativ beurteilt, hat jedoch keinen entscheidenden Einfluss auf das affektive Commitment. Bundesweit liegt die Bewertung bei 3.9 Punkten. Gegenüber anderen Schweizer Unternehmen liegen die Werte betreffend Informationspolitik der obersten Leitung deutlich tiefer (CASH Arbeitgeber Award: 0.8 Punkte tiefer, Vergleichsunternehmen 1: 0.4 Punkte tiefer).

### 4.2.4 Rahmenbedingungen ohne Handlungsbedarf

In Themenbereichen, welche weder einen hohen Einfluss auf das Commitment haben, noch bei den Mitarbeitenden Unzufriedenheit hervorrufen, besteht **kein Handlungsbedarf**.

Die **Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben** erhält vom Bundespersonal mit 4.4 Punkten gute Noten. Mehr als die Hälfte der Befragten (58%) können in ihrer Arbeitssituation Arbeit und Privatleben in Einklang bringen. Für das Engagement und die Identifikation des Personals ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben nicht so entscheidend. Da sie jedoch einen relativ hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und insbesondere auf die Bindung der Mitarbeitenden hat, kann dieses Thema im Zusammenhang mit der Personalerhaltung relevant sein.

In der Bundesverwaltung besteht kein Handlungsbedarf hinsichtlich bestehender **Informationssysteme** (4.3 Punkte). Nur 8 Prozent der Befragten haben keinen schnellen Zugang zu den Informationen, die sie für ihre Arbeit benötigen.

Relativ zufrieden sind die Befragten mit den persönlichen **Entwicklungsmassnahmen** (4.2 Punkte). Die Mitarbeitenden erhalten in den meisten Fällen die benötigten Aus- und Weiterbildungen, vereinbarte Entwicklungsmassnahmen werden jedoch nur zum Teil umgesetzt.

Das Thema **Handlungsspielraum** schneidet mit 4.1 Punkten nur mässig ab, aber auch der Einfluss auf das Commitment ist verhältnismässig gering. 54 Prozent der Befragten sind mit dem eigenen Handlungsspielraum zur Aufgabenerledigung sehr zufrieden. Aber nur ein Drittel des Personals (34%) ist der Ansicht, wichtige Entscheidungen, die sein Arbeitsumfeld betreffen, beeinflussen zu können.

### 4.3 Einfluss der Public Service Motivation auf das affektive Commitment

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden wird massgeblich durch die Faktoren der Public Service Motivation geprägt. Die **Motivation, einen Beitrag für die Gesellschaft leisten zu können, hat den grössten Einfluss auf das persönliche Engagement und die Identifikation mit der eigenen Verwaltungseinheit**. Auch das Interesse an Politik beeinflusst das affektive Commitment stark. Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in der Bundesverwaltung wird somit massgeblich von diesen Faktoren geprägt.

Mitarbeitende, die sich durch die Nähe zu politischen Entscheiden angezogen fühlen und ein hohes Verpflichtungsgefühl gegenüber der Gesellschaft haben, engagieren sich stärker in ihrer Arbeit und identifizieren sich stärker mit den Zielen und Aufgaben ihrer Verwaltungseinheit. Solche Mitarbeitende sind nur begrenzt mit anderweitigen Anreizen zu motivieren. Sie wählen die Bundesverwaltung wegen den besonderen Arbeitsinhalten bewusst als Arbeitgeberin. Können die Personalpolitik des Bundes sowie die dezentrale Personalarbeit diese Faktoren genügend berücksichtigen (z.B. bei der Rekrutierung), dann lässt sich das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigern.

### 4.4 Gesundheit

Die Gesundheit ist in der Bundesverwaltung wie in anderen Unternehmen ein wichtiges Thema, das auch im Bundespersonalgesetz verankert ist. Hier spielen nicht zuletzt auch wirtschaftliche und demografische Überlegungen eine Rolle (Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden über alle Altersstufen hinweg erhalten).

Gegenüber der Befragung 2005 hat sich der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden leicht verbessert. 75 Prozent der Befragten stufen ihre physische/körperliche Gesundheit als gut bis sehr gut ein, beim psychischen Gesundheitszustand sind es 65 Prozent (2005: 67 bzw. 57%). Erwartungsgemäss sinkt die Beurteilung der körperlichen Gesundheit mit zunehmendem Lebensalter ab. Die psychische Gesundheit weist im Gegensatz dazu keinen Zusammenhang zum Lebensalter auf.

Wie bei der letzten Befragung wird der aktuelle Gesundheitszustand durchgehend in erster Linie durch Stress am Arbeitsplatz, Verunsicherung aufgrund von Veränderungen im Arbeitsumfeld und durch das Arbeitsklima beeinträchtigt. Deutlich weniger negativen Einfluss haben Unfälle während der Arbeit, arbeitsbedingte Krankheiten und Mobbing/Belästigung. Stress am Arbeitsplatz wird von Personen mit Führungsfunktion und von Mitarbeitenden mit einem Beschäftigungsgrad von unter 50 Prozent stärker bemängelt. Mitarbeitende in tieferen Lohnklassen (1-17) sind deutlich stärker verunsichert durch Veränderungen im Arbeitsumfeld als ihre Kolleginnen und Kollegen in höheren Lohnklassen (24-38).

Die wichtigsten Bereiche, in denen gesundheitsfördernde Massnahmen seitens Arbeitgeber gewünscht werden, sind nach wie vor Nicht-Rauchen am Arbeitsplatz, Umgang mit Stress und Burnout. Deutlich weniger prioritär sind Massnahmen in den Bereichen Prävention (z.B. periodischer Gesundheitscheck) und Suchtmittel. Diese Verteilung zeigt sich in allen Departementen und über alle soziodemografischen Gruppen hinweg.

### 4.5 Massnahmen aus der letzten Personalbefragung

Lediglich 21 Prozent der Befragten haben angegeben, dass aufgrund der letzten Personalbefragung in ihrer Verwaltungseinheit Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingeleitet worden sind. Dabei reichen die Massnahmen von der Erarbeitung von Leitbildern und Abteilungszielen über Schulungsangebote (Kaderschulung, Schulung im Bereich der Zielvereinbarungen etc.), Workshops im Bereich des Konfliktmanagements, Vorgesetztenbeurteilung bis hin zur Einführung von Telearbeit und Massnahmen im Gesundheitsbereich (Ergonomie am Arbeitsplatz, rauchfreie Büros etc.). Für diese Ergebnisse sind zwei Gründe denkbar: Aufgrund der letzten Personalbefragung wurden tatsächlich nur wenige Massnahmen eingeleitet bzw. umgesetzt. Oder aber die eingeleiteten Massnahmen wurden zu wenig in den Zusammenhang mit der Personalbefragung gestellt. Tendenziell ist eher

letzterer Grund ausschlaggebend, hat doch der Bericht „Ursachen- und Massnahmenanalyse zur Erhebung 2005 beim Bundespersonal“ aufgezeigt, dass zahlreiche Massnahmen geplant und zum Teil auch schon umgesetzt wurden.

## 5 Fazit

Um die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden und Organisation zu erhöhen, sollten vor allem dort Massnahmen abgeleitet werden, wo ein hoher Einfluss auf das affektive Commitment besteht. Die Aufteilung im Portfolio (Handlungsbedarf, Stärken) soll im Sinne der Konzentration auf das Wesentliche helfen, die knappen Ressourcen wirkungsvoll einzusetzen. Zentral ist hierbei, dass jede Verwaltungseinheit vom eigenen Portfolio ausgeht und die für ihre Organisation sinnvollsten Massnahmen ableitet.

Hoher Handlungsbedarf besteht über die gesamte Bundesverwaltung hinweg gesehen bei der Anpassungsfähigkeit und dem Zusammenhalt in der Verwaltungseinheit, bei der Förderung der Eigenverantwortung sowie bei den Entwicklungschancen (Veränderungen als berufliche Chance nutzen). Diese Themen sind tendenziell von der obersten Leitung der Verwaltungseinheiten beeinflussbar, beispielsweise durch eine umfassende, transparente und rechtzeitige Information bei Veränderungen.

Des Weiteren gilt es, bestehende Stärken weiter zu festigen und zu kommunizieren, insbesondere im Bereich Arbeitsinhalt, Zielvereinbarungsprozess und Zusammenarbeit im Team. Diese Themen können vor Ort durch die direkten Vorgesetzten beeinflusst und gestärkt werden. Auch die Führung an sich stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für eine hohe Identifikation und ein grosses Engagement der Mitarbeitenden dar. Dem soll in der Aus- und Weiterbildung der Kader Rechnung getragen werden. Durch die Stärkung der Themen Arbeitsinhalt und Führung kann auch die Arbeitszufriedenheit und die Bindung der Mitarbeitenden erhöht werden.

Aus personalpolitischer Sicht gilt es, insbesondere bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden die Public Service Motivation stärker einzubeziehen. Können Personen gewonnen werden, die sich für Politik interessieren und die über ein hohes gesellschaftliches Engagement verfügen, werden sich diese tendenziell stärker engagieren und mit der Verwaltungseinheit identifizieren. Die Positionierung der Bundesverwaltung auf dem Arbeitsmarkt kann gestärkt werden, indem die Nähe zu politischen Prozessen und die Leistung für die Gesellschaft herausgestrichen werden (z.B. in Auftritten an Hochschul- oder Berufsmessen, Stelleninseraten, Imagebroschüren). Auch die Wertschätzung der Verwaltungsarbeit durch Bundesrat und Parlament (z.B. in öffentlichen Auftritten) kann hier Positives bewirken.

Im Bereich der Personalerhaltung geht es vor allem darum, den Mitarbeitenden auch in Zukunft spannende und einzigartige Arbeitsinhalte (insb. mit Politikbezug und Beitrag für die Gesellschaft), genügend Handlungsspielraum, eine gute Führungskultur und optimale Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu bieten. Insbesondere in Zeiten grosser organisatorischer Veränderungen sollten diese Aspekte bewahrt werden.

Je nach Verwaltungseinheit sind Optimierungsmassnahmen auch in anderen Bereichen, wie Wissenstransfer, Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozessen oder Entlohnung, angezeigt.