



Evaluation

Transfer der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen (DR)

Sektion Evaluation und Controlling





Evaluation

Transfer der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen (DR)

Inhalt:

- I Zusammenfassung der Evaluation
- II Management Response
- III Evaluationsbericht

Beilagen

Bern, Dezember 2013

I. Evaluation Abstract

DONOR	DEZA – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
TITEL	Transfer der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen (DR)
SEKTOR	Institutionelle Evaluation
SPRACHE	Deutsch
DATUM	01.10. 2013: Evaluationsbericht 27.11.2013: Management Response DEZA und DR
AUTOREN	Hans A. Wüthrich Dirk Osmetz Stefan Kaduk

Subject Description

Unabhängige externe Evaluation der Auswirkungen des im Rahmen der Reorganisation der DEZA erfolgten Transfers der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen.

Evaluation Objectives and Methodology

Die Evaluation zieht Bilanz und macht Vorschläge für allfällige Verbesserungen. Sie beantwortet die Fragen der Geschäftsprüfungskommission (GPK), welche deren Mitglieder anlässlich des Dienststellenbesuchs im Oktober 2011 in Bezug auf das Personalwesen in der DEZA gestellt hatten.

Major Findings and Conclusions

Die Evaluatoren identifizieren Handlungsbedarf in vier Bereichen:

- Strategisch-konzeptionell soll Klarheit geschaffen werden über die Personalpolitik des EDA und im speziellen für die Personalentwicklung der DEZA. Die zentrale Empfehlung richtet sich an die Departementsleitung, den „strategischen Bauplan EDA“ zu präzisieren und dabei offensiv über alle Schritte und Prozesse zu kommunizieren.
- Die lähmende Emotionalisierung soll durchbrochen werden mittels gemischter Projektteams DR und DEZA, welche gemeinsam an erkannten Schwachstellen arbeiten.
- Erkannte strukturelle Schwachstellen sollen durch die Anpassung des HR-Modells eliminiert werden.
- Die Führungsverantwortung der Direktion der DEZA soll klarer wahrgenommen werden und die Kommunikation nach innen und mit der Departementsleitung soll verstärkt werden. Die Evaluatoren schlagen nebst Informationsveranstaltungen einen offenen Dialog mit den Mitarbeitenden zu aktuellen Themen vor.

Die Direktion der DEZA und die Direktion der DR haben die Empfehlungen in der Management Response entgegengenommen und kommentiert.

II. Management Response

MANAGEMENT RESPONSE DDC et DR

Martin Dahinden, directeur de la DDC

Helene Budliger Artieda, directrice de la DR

Appréciation globale du rapport d'évaluation

L'enjeu de cette évaluation consistait à clairement délimiter le mandat et à définir les limites pour l'analyse des répercussions du transfert de la Division du personnel de la DDC vers la DR. L'évaluation a porté sur les aspects des prestations du secteur Personnel DFAE qui sont en lien direct avec le transfert et concernent la DDC. La méthode choisie – une étude principalement qualitative – repose sur des entretiens réalisés auprès de collaboratrices et collaborateurs de la DDC et de la DR. L'évaluation s'attarde également sur des aspects de la politique du personnel du DFAE qui vont au-delà du transfert. A ce titre, elle formule des recommandations qui s'adressent à la DDC, au secteur Personnel DFAE, à la DR et au DFAE (direction). Les auteurs de l'évaluation ont réagi avec respect et professionnalisme aux défis émotionnels suscités lors des entretiens avec des collaboratrices et collaborateurs de la DDC et de la DR. Leur rapport est clair et intelligible. La DDC et la DR les remercient pour la qualité de leur travail.

Les auteurs de l'évaluation ont analysé le transfert de la Division du personnel de la DDC vers la Direction des ressources (DR). Ce transfert était un élément parmi d'autres de la réorganisation de la DDC, laquelle comportait d'autres ajustements structurels. L'ancienne Division du personnel de la DDC a été transférée vers la DR, où elle a fusionné avec son homologue du DFAE. Initié par la direction de la DDC, ce transfert répondait à la demande de l'ancienne cheffe du Département de faire de la DR un centre de services et de compétences chargé d'assurer la cohérence des prestations fournies à l'ensemble du Département.

L'évaluation dresse un état des lieux et formule des recommandations sur des mesures à prendre, lesquelles, globalement, s'avèrent très utiles. Elle montre également clairement que nombre de défis vont bien au-delà de la question du transfert de la Division du personnel. L'évaluation devait se limiter à l'analyse des répercussions du transfert. Elle dépasse cette limite tant dans son analyse que dans ses recommandations et

s'attarde sur des aspects et des sensibilités des collaboratrices et collaborateurs qui ne sont pas exclusivement en rapport avec le transfert. Par conséquent, le rapport d'évaluation et les recommandations qu'il contient peuvent être considérés comme un instantané de la satisfaction du personnel qui est important. D'après l'évaluation, la charge émotionnelle est forte. Il faut continuer d'optimiser les prestations, sans oublier d'améliorer la communication à l'égard des collaboratrices et collaborateurs en vue de préserver leur motivation et leur engagement fort.

La DDC et la DR estiment le manque de base de référence pour une comparaison dans le temps claire et pertinente (l'avant et l'après-transfert), et par conséquent la pertinence des conclusions et des recommandations s'en trouve quelque peu restreinte. Aussi appropriée que soit la méthode choisie (des entretiens essentiellement qualitatifs) pour apprécier la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs ainsi que leur implication et le flux d'information dans le processus compliqué du transfert, elle ne tient pas compte de certains éléments « hard facts » et ne permet donc pas de dire avec fiabilité dans quelle mesure les objectifs du transfert ont effectivement été atteints. La DDC et la DR tiennent l'une et l'autre à commenter les résultats de l'évaluation en les complétant.

La DDC précise que des efforts d'harmonisation sont déployés dans le domaine du personnel en vue de simplifier les processus administratifs et de promouvoir la perméabilité au sein du Département. Aujourd'hui, plusieurs personnes à la Direction politique et à la DDC profitent de cette perméabilité. Il ne s'agit pas tant des ambassadeurs qui ont été engagés à la place de coordinateurs et qui, en dépit d'un cahier des charges comparable, ont été affiliés à une autre catégorie de personnel du fait de leur fonction d'ambassadeur, mais plutôt des collaboratrices et collaborateurs qui assument de nouveaux domaines d'activités. Les efforts d'harmonisation portent également sur la synchronisation des plans de rotation et de transfert, sur des cycles de conduite définis conjointement avec les ambassades et sur des réglementations uniformes concernant le personnel local.

Les auteurs de l'évaluation font à juste titre de l'absence d'un plan d'orientation stratégique du DFAE un problème crucial dans le domaine du personnel. Depuis l'échec de la politique du personnel 2011 du DFAE, il existe effectivement un vide et un manque de clarté dans de nombreux domaines. Cela ne concerne pas uniquement la DDC, mais le DFAE dans son ensemble. Il existe toutefois également quelques projets de transformation qui progressent étape par étape et ont pour but des simplifications sans toutefois s'appuyer sur un plan conçu au niveau supérieur. La DDC approuve la recommandation de l'évaluation, selon laquelle il est urgent de clarifier ces aspects cruciaux et de les communiquer en toute transparence.

Les auteurs de l'évaluation reprochent à la direction de ne pas assez assumer ses tâches de conduite en s'engageant trop peu en faveur des intérêts du personnel. L'évaluation n'a malheureusement pas vérifié au moyen d'éléments factuels cette affirmation du reste compréhensible puisque elle émane des informations que les évaluateurs ont reçu lors des interviews avec des collaboratrices et collaborateurs. Différentes discussions et des prises de position sous forme écrite au niveau du Département montrent que la direction a défendu les intérêts de la DDC, mais qu'elle n'était pas en mesure d'imposer sa position au niveau du Département. Ce que les collaboratrices et collaborateurs ont interprété comme une absence de conduite s'explique avant tout par le fait que la direction de la DDC a respecté les décisions de la direction du Département et les a assumées.

La DR considère comme problématique l'objectif que l'évaluation s'est fixé, plus précisément la limite qu'elle a définie en se concentrant uniquement sur le transfert, sans tenir compte d'autres mesures de réorganisation prises au sein du Département. Les objectifs retenus conformément au cahier des charges s'appuient sur la réorganisation de la DDC, qui avait pour objectif suprême l'amélioration de l'efficacité de la coopération internationale. Pour cela, des changements structurels ont été entrepris au sein de la DDC, davantage de compétences étant transférées dans le terrain. Dans le même temps, une autre réorganisation a eu lieu au niveau du Département : c'est dans le cadre de cette réforme notamment que l'ancienne Division du personnel de la DDC a été transférée vers la DR, où elle a fusionné avec son homologue du DFAE. De même, la Division médias et communication, le service informatique, le service de la sécurité, le poste de déléguée à l'égalité des chances et le service de traduction de la DDC ont eux aussi été réaffectés. La DR aurait souhaité que l'évaluation intègre dans son analyse les objectifs de la réorganisation au sein du DFAE qui étaient autres que ceux analysés dans l'évaluation, à savoir :

- simplification des processus administratifs, harmonisation des conditions d'engagement ;
- réalisation d'économies au sein du Département, exploitation des marges de manœuvre ;
- encouragement de l'échange de personnel entre la DDC et les autres composantes du DFAE («Kern-EDA»).

La DR est d'avis que, dans leur rapport, les auteurs de l'évaluation ne se penchent pas assez sur ces trois objectifs de la réorganisation au sein du DFAE.

La préoccupation première de la DR étant d'améliorer la qualité de ses prestations et d'établir de bonnes relations avec ses clients, elle déplore que la présente évaluation ne mette pas suffisamment en exergue des éléments concrets qui vont dans ce sens. Les objectifs de la réorganisation au niveau du Département ne sont pas suffisamment pris en considération. Par ailleurs, l'évaluation omet de mentionner les nombreuses innovations que le secteur Personnel DFAE met au point depuis l'été 2010, dont certaines ont déjà mises en œuvre.

Dans ce contexte, la DR a bien des difficultés à déduire de l'évaluation des propositions concrètes d'amélioration, bien que cela constitue l'un des objectifs de l'évaluation (point c du cahier des charges). Elle apprécie en revanche que les auteurs de l'évaluation aient examiné dans le détail la collaboration entre la DDC et la DR, plus précisément le secteur Personnel DFAE. Cela a déjà donné lieu à un dialogue constructif.

Prise de position sur les différentes recommandations

La DDC et la DR prennent ci-après position sur chacune des recommandations. Lorsque leurs avis divergent, ils sont exposés l'un et l'autre de manière explicite.

A Clarifier la stratégie et les concepts

Recommandations à l'intention de la DDC et du DFAE

Recommandation 1 : Clarifier formellement le rôle de la DDC à moyen et à long terme dans le cadre du « plan stratégique du DFAE », en collaboration avec la direction du Département.

Recommandation approuvée : En informant sur ce sujet, la DDC améliorera l'efficacité de sa conduite, ce qui est par ailleurs dans l'intérêt du Département. Cela aura des répercussions positives sur la qualité de la coopération internationale de la DDC et, partant, sur la politique extérieure de la Suisse. Des échanges réguliers doivent être menés à ce sujet avec le chef du Département.

Mesures : Réunions de la DDC avec la direction du Département à intervalles réguliers. Une première réunion a été organisée à la fin octobre 2013, la deuxième aura lieu début 2014.

Recommandation 2 : Lancer des réformes réalisables dans le domaine de la politique du personnel et mettre fin à des différences de traitement dommageables entre le personnel de la DDC et des autres composantes du DFAE (« Kern-EDA »).

Recommandation approuvée : La DR s'emploie déjà activement à mettre fin ou tout au moins à réduire les inégalités de traitement étant donné que celles-ci sont d'inutiles sources d'incohérence qui portent préjudice au travail. Leur suppression ou tout au moins leur réduction favorisera la perméabilité du personnel entre les directions.

Mesures :

DDC : Les mesures doivent être définies d'ici à la mi-2014 au sein d'un groupe de travail de la DDC qui œuvrera notamment en collaboration avec la DR.

DR : Il revient à la direction du Département de demander à la DR de définir une politique du personnel pour l'ensemble du DFAE. Actuellement, aucune demande en ce sens n'a été formulée. Si la DDC souhaite engager des réformes dans son domaine de compétences (notamment la création d'une catégorie « personnel de rotation » et l'introduction de la discipline des transferts pour cette catégorie de personnel), la DR lui proposera volontiers son aide.

Recommandation 3 : Informer le personnel de façon franche et active sur l'orientation du DFAE (« Bauplan EDA ») et les réformes ou mesures prévues.

Recommandation approuvée : Voir remarques aux recommandations 1 et 2. L'information régulière et appropriée des collaboratrices et collaborateurs permet d'atténuer les incertitudes ; elle favorise la motivation et la compréhension à l'égard de l'orientation globale.

Mesures :

DDC : Information continue par le biais des canaux habituels (réunions telles que, par exemple, « Klarsicht » et INFO ; Intraweb).

DR : Même réserve que pour la recommandation 2.

Recommandations à l'intention de la DR et de la DDC

Recommandation 4 : Transposer l'orientation stratégique dans la politique du personnel.

Recommandation approuvée : Voir remarques et réserves aux recommandations 2 et 3.

Mesures : DR : définir une politique du personnel du DFAE, notamment en collaboration avec la DDC, après que la direction du Département a confié à la DR un mandat en ce sens.

Recommandation 5 : Développer conjointement un schéma directeur sur le développement du personnel.

DDC : recommandation approuvée : Un schéma directeur sur le développement du personnel doit être développé pour l'ensemble du DFAE à moyen ou à long terme, tandis qu'un schéma directeur pour le personnel de la DDC doit être élaboré à court ou moyen terme. Il s'agit notamment de coordonner les conditions d'engagement du personnel de rotation avec celles du personnel soumis à la discipline des transferts.

DR : recommandation approuvée partiellement : Il est important que le schéma directeur soit élaboré au niveau du Département, car il s'agit de poursuivre les efforts d'harmonisation et non de sceller les différences existantes.

Mesures :

DDC : Elaboration à court voire moyen terme d'un schéma directeur pour le personnel de la DDC / par la DR, notamment en collaboration avec la DDC / d'ici à mi-2014.

DR : Formulation d'un schéma directeur sur le développement du personnel du DFAE avec définition des mesures nécessaires, dès que le cadre requis aura été mis en place et que la DR aura reçu un mandat en ce sens. Nous sommes toutefois prêts à mettre à disposition les instruments du développement du personnel souhaités pour les domaines identifiés par un groupe de travail conjoint (voir recommandation 9).

Recommandation 6 : Communiquer ouvertement sur toutes les étapes du processus.

Recommandation approuvée.

Mesures : La DR et la DDC informeront en permanence et en toute transparence sur la suite du processus dès que celui-ci aura été lancé.

Recommandations à l'intention du secteur Personnel DFAE

Recommandation 7 : Apporter un soutien conceptuel.

Recommandation approuvée.

Mesures : Voir commentaires de la DR relatifs aux recommandations 4 et 5.

B Dépassionner le débat pour éviter la paralysie

Recommandations à l'intention de la DDC

Recommandation 8 : Instaurer une culture du dialogue par l'exemple.

Recommandation approuvée.

Mesures : La direction de la DDC va intensifier le dialogue avec le personnel. Les connaissances et la compréhension des collaborateurs à différents échelons et à l'égard de différents sujets s'en trouveront améliorées. Comme c'est déjà le cas aujourd'hui, il conviendra de veiller à la mixité des groupes de travail.

Recommandations à l'intention de la DR et de la DDC

Recommandation 9 : Réduire la charge émotionnelle par la création d'équipes de projet mixtes (DR / DDC) en vue de travailler sur des failles concrètes et identifiées de la collaboration et de remédier aux problèmes.

Recommandation approuvée.

Mesures :

DDC : Mise en place d'un groupe de travail chargé d'identifier les failles concrètes / DR et DDC / d'ici à mi-2014. Des équipes de projet mixtes s'emploieront ensuite à remédier à ces problèmes et à communiquer à leur sujet (à partir de mi-2014).

DR : Mise en place d'un groupe de travail mixte incluant idéalement les DP et identification des thèmes prioritaires qui devront être abordés ponctuellement (voir recommandation 5). Sensibilisation de nos collaborateurs et renforcement des contacts bilatéraux à tous les échelons (voir recommandation 10).

Recommandation 10 : Créer des plates-formes de dialogue et susciter des expériences communes, promouvoir l'accueil sur site de collaboratrices et collaborateurs issus d'autres unités, etc.

Recommandation approuvée.

Mesures : Voir remarques aux recommandations 8 et 9 ; la DR souhaite ajouter que les directions sont ou ont déjà été associées à tous les

projets cités en annexe. Notre rôle de prestataires de services du DFAE inclut la recherche de solutions valables pour l'ensemble du Département.

Recommandations à l'intention du secteur Personnel DFAE

Recommandation 11 : Réfléchir au cloisonnement de la pensée (« Silodenken ») dans les services et mettre fin à ce cloisonnement.

Recommandation approuvée.

Mesures : Le secteur Personnel DFAE adapte actuellement le modèle de gestion des ressources humaines dans le but de réduire les interfaces et d'améliorer la qualité des prestations. Les conclusions du présent rapport seront prises en compte comme il se doit dans le processus, lequel a été lancé le 17 octobre 2013.

Recommandation 12 : Continuer à développer le sens du service et améliorer le marketing interne.

Recommandation approuvée.

Mesures : Dialogue permanent tel que décrit plus haut. Dans le cadre de l'adaptation évoquée ci-dessus, nous aborderons aussi la question du rôle du secteur Personnel DFAE dans l'optique de l'optimisation de la fourniture de prestations.

C Éliminer les failles structurelles identifiées

Recommandations à l'intention de la DDC

Recommandation 13 : Inscrire les questions de personnel à l'ordre du jour des séances de direction.

Cette recommandation correspond d'ores et déjà à une pratique courante. Un représentant des ressources humaines de la DR est toujours présent pendant toute la durée de la séance.

Recommandations à l'intention de la DR et de la DDC

Recommandation 14 : Adapter le modèle de gestion des ressources humaines aux besoins de la DDC : désigner des interlocuteurs spécifiques, augmenter les capacités du service Conseil RH de la DDC.

DDC : Recommandation approuvée, notamment s'agissant de la désignation d'interlocuteurs spécifiques qui connaissent la DDC. Il faut considérablement améliorer la connaissance qu'ont les collaboratrices et collaborateurs de la DR du fonctionnement de la DDC afin que la prestation de la DR soit adaptée de manière optimale à la DDC.

DR : D'accord avec la désignation d'interlocuteurs spécifiques et l'amélioration de la connaissance qu'ont les collaborateurs de la DR du fonctionnement de la DDC. En désaccord avec la recommandation portant sur l'adaptation du modèle de gestion des ressources humaines aux besoins de la DDC et sur l'augmentation des capacités du service Conseil RH de la DDC : le secteur Personnel DFAE ayant pour mission

de tenir compte des besoins de l'ensemble du DFAE, il ne nous est pas possible d'adapter le modèle aux besoins de l'une des directions. La répartition des ressources au sein du secteur Personnel DFAE fait partie intégrante du processus décrit aux recommandations 11 et 12, car il est nécessaire de viser l'optimisation des prestations de tout le secteur Personnel du DFAE, et pas uniquement du service Conseil RH de la DDC.

Mesures de la DDC :

Inviter les collaborateurs de la DR aux présentations des domaines de prestations du DFAE (dont la DDC), organisées deux fois par an.

Encourager les collaboratrices et collaborateurs de la DR à participer de temps à autre aux réunions des domaines de la DDC et aux Comités des opérations des domaines de la DDC.

Des voyages de service dans des pays prioritaires de la DDC peuvent en outre être envisagés/ DR, en collaboration avec la DDC.

Les groupes de travail mixtes évoqués plus haut sont importants, ainsi qu'une attitude franche, respectueuse et constructive.

Mesures de la DR :

Améliorer la connaissance que nos collaboratrices et collaborateurs ont du fonctionnement de la DDC ; renforcer les contacts entre DR et DDC à tous les échelons.

Recommandation 15 : Donner un caractère contraignant aux processus de gestion des ressources en personnel et d'élaboration du plan des postes et communiquer sur le sujet en interne.

Recommandation approuvée : Un suivi des dépenses de personnel a été introduit à la DDC en 2013 en vue d'améliorer la gestion. Aucun plan des postes n'a encore été élaboré. La DR approuve elle aussi cette recommandation, mais tient à faire remarquer que la DDC ne disposait pas non plus d'un plan des postes avant le transfert de sa Division du personnel et que cette lacune ne peut donc être imputée à la réorganisation.

Mesures de la DDC :

Elaborer un plan des postes / DR, en collaboration avec la DDC / d'ici à mi-2014.

Information / en permanence / DDC.

Mesures de la DR :

D'ici à fin 2014 : étendre l'actuel plan des postes du DFAE à la DDC (en concertation avec la division Planification financière stratégique et conseil de la DDC), dès lors que les conditions cadres seront réunies à la DDC (définition des postes soumis à la rotation).

Recommandations à l'intention du secteur Personnel DFAE

Recommandation 16 : Repenser et redéfinir les passerelles (*point of entry*) entre le secteur Personnel DFAE et les directions du DFAE.

Recommandation approuvée.

Mesures : Intégrer les conclusions dans l'adaptation du modèle de gestion des ressources humaines (voir plus haut) ; mise en œuvre d'ici à fin 2014.

Recommandation 17 : Continuer à promouvoir le traitement électronique des processus.

Recommandation approuvée : Un premier traitement de processus a été mis en place et nous travaillons au développement des processus disponibles sous forme électronique.

Mesures : La mise en œuvre est en cours ; le logiciel existant (« PS ») sera développé d'ici à mi-2014. Un nouvel outil destiné à aider les collaboratrices et collaborateurs à planifier et organiser leur transfert ou leur rotation devrait être disponible à la mi-2015 (le projet se trouve en phase de lancement).

Recommandation 18 : Ne pas remplacer les spécialistes des ressources humaines par des gestionnaires.

Recommandation partiellement approuvée : La recommandation ne va pas assez loin. Les profils requis au sein du secteur Personnel DFAE (et pas uniquement au sein du service Conseil RH de la DDC) doivent correspondre aux fonctions et tâches définies.

Mesures : Nous effectuerons une analyse dans le cadre de l'adaptation du modèle de gestion des ressources humaines évoqué plus haut et modifierons, si nécessaire, le profil requis pour certains de nos postes mis au concours.

D Assumer son rôle de leader et retrouver l'estime de soi

Recommandations à l'intention de la DDC

Recommandation 19 : Assumer la direction et la responsabilité des opérations pour la mise en œuvre des recommandations par la direction de la DDC.

Recommandation approuvée.

Mesures : Différentes mesures ; voir remarques plus haut et plus bas / DDC / immédiatement.

Recommandation 20 : Renforcer la communication en interne et avec la direction du Département.

Recommandation approuvée.

Mesures : Renforcer la communication interne ; voir remarques plus haut. La communication avec la direction du Département existe d'ores et déjà et continuera d'être entretenue ; le cas échéant, elle sera renforcée / DDC / en permanence.

Recommandations à l'intention de la DR et de la DDC

Recommandation 21 : Adhésion au principe d'égalité.

Recommandation approuvée.

DDC : Le principe d'égalité ne relève pas directement de la responsabilité de la DDC. Néanmoins, celle-ci s'efforce depuis un certain temps déjà, à différents échelons, d'améliorer la connaissance que les autres directions du DFAE ont d'elle et de son travail (et vice-versa). Elle en attend une plus grande adhésion au principe de l'égalité de traitement et une plus grande reconnaissance de la contribution que la coopération au développement de la DDC apporte à la politique extérieure de la Suisse. Des comparaisons dans le temps montrent des améliorations, mais il est possible de mieux faire encore. La nouvelle politique du personnel aurait permis d'éliminer ces inégalités (catégorie du personnel de rotation, transférabilité, mais aussi différences entre les systèmes salariaux et, partant, entre les mécanismes de promotion et entre les processus de prise de décision concernant le personnel). Seule une égalité de traitement sur ces questions permettra une harmonisation complète et équitable des conditions d'engagement.

Mesures :

DDC : Différentes mesures déjà existantes au sein de la DDC.

DR : La DR ne dispose pas de la compétence requise pour aplanir ces différences. En revanche, la DDC est libre de définir le « personnel de rotation » comme une catégorie de personnel distincte à laquelle s'appliquerait le principe de transférabilité. Nous nous tenons à sa disposition pour la soutenir dans ce travail.

Recommandations à l'intention du secteur Personnel DFAE

Recommandation 22 : Prendre au sérieux la notion de prestataire de services vis-à-vis des cadres de la DDC.

Recommandation approuvée.

Mesures : La DR considère que ce point est déjà mis en œuvre. Le service Conseil RH de la DDC siège aux réunions de direction de la DDC, participe activement aux retraites des cadres de la DDC et assiste le directeur de la DDC lors des rencontres avec la Commission du personnel. A l'instar des associations du personnel et des groupements d'intérêt du DFAE (dont la Commission du personnel et le Groupe des chargés de programme), la DCC est associée à l'élaboration des nouvelles dispositions relatives à la politique du personnel (voir plus haut).

Berne, ²²novembre 2013

A blue ink signature, likely of Martin Dahinden, written over a light blue horizontal line.

Martin Dahinden, Direktor DEZA

Berne, ²⁷novembre 2013

A blue ink signature, likely of Helene Budliger Artieda, written over a light blue horizontal line.

Helene Budliger Artieda, Direktorin DR

TRANSFER DER PERSONALABTEILUNG DER DEZA IN DIE DIREKTION FÜR RESSOURCEN (DR)

Externe Evaluation



INHALT

1. Vorbemerkungen	2
2. Ergebnisse im Überblick	5
3. Transfer-Projekt	11
4. Grad der Zielerreichung	17
5. Einschätzung zu spezifischen Fragen	25
6. Handlungsbedarf und Empfehlungen	27
 Anhang	 32

Evaluationsteam:

Univ.-Prof. Dr. Hans A. Wüthrich,
Dr. Dirk Osmetz und
Dr. Stefan Kaduk

1. Vorbemerkungen

Im April 2013 wurde das Evaluationsteam unter Leitung von Hans A. Wüthrich, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München, von der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA – in enger Abstimmung mit der Direktion für Ressourcen (DR) – beauftragt, eine externe Evaluation des im Rahmen der Reorganisation der DEZA erfolgten Transfers der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen (DR), eingeleitet im Mai 2008 und mit der neuen Struktur im Juli 2010 formalisiert, durchzuführen.

In den **Terms of Reference** (TOR) vom 4. April 2013 werden die Ziele und die konkreten Evaluationsfragen wie folgt umschrieben:

«Diese Evaluation zieht Bilanz und hält Ausblick auf allfällige Optimierungen für die Erfüllung der Aufgaben. [...] Sie soll der Frage nachgehen, ob die Zielsetzungen der Reo im Personalbereich bezüglich Aufstellung für entwicklungspolitische Herausforderungen, Qualität und Effizienz der Dienstleistungen und Kundenzufriedenheit erreicht wurden.

a. Bilanz: Die Evaluation nimmt eine unabhängige Analyse der neuen Organisation und der Funktionsweise in Bezug auf die Dienstleistungen im Personalbereich vor und unterbreitet Vorschläge für allfällige Verbesserungsmöglichkeiten.

b. Fragen GPK: Sie antwortet auf die Fragen, welche die Mitglieder der GPK anlässlich des Dienststellenbesuchs vom Oktober 2011 in Bezug auf das Personalwesen in der DEZA gestellt haben. [...]

c. Ausblick: In die Zukunft gerichtet macht die Evaluation Vorschläge für allfällige Verbesserungen damit die DEZA ihre Aufgaben optimal erfüllen kann.»

Quelle: TOR, S. 2

Die Evaluation soll folgende Kernfragen beantworten:

- Wurden die fünf personalpolitischen Zielsetzungen des Transfers erreicht?
- Welche Auswirkungen hat der Transfer generell auf Personalführung und Personalverwaltung?
- Welche Aufgaben/Dienstleistungen sind nach dem Transfer der 27 Stellen sichergestellt und welche nicht?
- Können mit den heutigen Stellen und deren Besetzung die nötigen Dienstleistungen effizient und effektiv erbracht werden?
- Sind die Schnittstellen vereinfacht und die Dienstwege verbessert worden?
- Wie wirkt sich der Transfer generell auf die Erfüllung des DEZA-Mandates gemäss Botschaft 2013-2016 aus?

Quelle: TOR, S. 2 – 3

Als **Rahmenbedingungen** sind zu beachten:

«Personalrelevante Fragen im Rahmen der Neuausrichtung des Aussennetzes EDA und der damit verbundenen Integration von Botschaften und Kobüs werden gesondert bearbeitet und sind nicht Gegenstand dieser Evaluation.»

Quelle: TOR, S. 3

Evaluiert wurde ausschliesslich die Zusammenarbeit der DEZA mit der Personalabteilung EDA. Die Interaktionen zwischen den übrigen Direktionen des EDA und der Personalabteilung EDA sind **nicht** Gegenstand dieser Evaluation.

MANDAT
Auftrag und
Rahmenbedingungen

1. Vorbemerkungen

Das nachfolgende Schaubild illustriert das gewählte **Vorgehen** bei der durchgeführten Evaluation:



MANDAT
Gewähltes Vorgehen

Die einzelnen Schritte lassen sich wie folgt erläutern:

Desk Research - Nachfolgende Unterlagen bildeten die Basis:

- Informationsveranstaltung Personalpolitik EDA, Erklärung von Bundespräsidentin Micheline Calmy-Rey – Dated: 05.07.11
- Schlussbericht Reorganisation DEZA 2008-2012 – Dated: März 2013
- Bericht 2 Reorganisation der DEZA – Dated: Juni 2011
- Bericht Reorganisation der DEZA – Dated: Januar 2009
- KPMG-Measures taken within the Framework for REO I & REO II, SDC - Final Report (Summary) — Dated: 31.12.12
- KPMG-Measures taken within framework of REO II – Dated: 04.10.10
- KPMG-Bilan Intermédiaire sur les mesures prises dans le cadre de la transformation de la DDC – Dated: 02.02.09
- Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates - Kohärenz und strategische Führung der Aktivitäten der DEZA – Dated: 08.12.06
- Stellungnahme des Bundesrates zum Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates – Dated: 28.03.07
- Protokoll der 134. Sitzung der Beratenden Kommission für internationale Entwicklungszusammenarbeit – Dated: 01.02.07
- Auszug des Protokolls der Subkommission EDA/VBS, 1.4 Personalpolitik – Dated: 20.10.11
- Staatsrechnung 2010 - Transfer DEZA-Einheiten in DR/GS – Dated: 2010
- GPK-N Dienststellenbesuch bei der DEZA, Personalbestand und -Kosten im Vergleich – Dated: 2012
- Personalbefragungen 2007/09/11 in der Bundesverwaltung, Ergebnisberichte DEZA – Dated: 2007/09/11
- Personalentwicklung DEZA 2007-2010 – Dated: 2010
- VAMOS, Personalstrategie 2010 der DEZA – Dated: 2010
- Diverse interne Dokumente und Statistiken

1. Vorbemerkungen

Persönliche und telefonische Interviews

Die angewandte Methodik des Evaluationsteams stellt bewusst die durch die betroffenen Mitarbeitende und Führungskräfte **wahrgenommene Realität** ins Zentrum. Es wurden deshalb teilstrukturierte Interviews mit insgesamt 22 Führungskräften und Mitarbeitenden der DEZA sowie der Personalabteilung der DR persönlich geführt. Die Dauer dieser narrativ-systemischen Interviews (*Anhang 1*) betrug jeweils ca. 1,5 h. Mit fünf Vertreterinnen und Vertretern der Aussenstellen fanden telefonische Interviews statt.

Gegenstand dieser Gespräche bildeten u.a. die persönlichen Eindrücke und Erfahrungen mit dem Transfer der Personalabteilung der DEZA in die DR, die Qualität der erlebten Dienstleistungen, der Zielerreichungsgrad der fünf personalpolitischen Ziele und erwünschte Verbesserungsmaßnahmen. **Dabei stand die subjektive Erfahrung der Interviewten im Mittelpunkt.**

Dialogrunden

Zur **Objektivierung der Einzelaussagen** fanden am 3. Juni 2013 zwei Dialogrunden mit insgesamt 32 Teilnehmenden statt. Die beiden 2,5 h dauernden Meetings dienten zur Plausibilisierung der bis dahin erlangten Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews und der Identifikation noch offener Fragen. Mit Hilfe selbstmoderierender Arbeitsposter diskutierten die Anwesenden die Situation sowie Ideen für gezielte Verbesserungen (*Anhang 2*).

Die Evaluatoren werteten die Selbst- und Gruppenreflexion aus. Die Gespräche verliefen gross-mehrheitlich in einer offenen Atmosphäre. Bei vielen Dialogen war aber auch eine Grundskepsis spürbar, die sich darin äusserte, dass viele nicht daran glauben, dass aus der Evaluation konkrete Verbesserungen resultieren werden.

Das Evaluationsteam



Hans A. Wüthrich – Univ.-Prof. Dr. oec. HSG

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München >>> Privatdozent an der Universität St.Gallen >>> Diverse Aufsichts- und Beiratsmandate >>> Seit 1988 Gründungspartner der B&RSW AG >>> Publikationen auf den Gebieten Strategische Führung, Organisations- und Unternehmenskultur sowie Change Management >>> Mitautor des Buches «Musterbrecher – Führung neu leben» und des Buches «Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen» >>> Träger des Heinz-von-Foerster-Preises für Organisationskybernetik



Dirk Osmetz – Dr. rer. pol., Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Langjährige Führungserfahrung >>> sechs Jahre Partner einer Managementberatung >>> Lehr- und Forschungstätigkeit am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität der Bundeswehr München >>> Lehrbeauftragter an Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland und der Schweiz >>> Publikationen auf den Gebieten Führung, Change- und strategisches Management >>> Mitautor des Buches «Musterbrecher – Führung neu leben» und des Buches «Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen» >>> Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft



Stefan Kaduk – Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm. Univ.

17-jährige Beratungserfahrung >>> Lehr- und Forschungstätigkeit am Lehrstuhl für Personal- und Organisationsforschung und am Institut für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München >>> Lehrbeauftragter an Fachhochschulen und Weiterbildungsinstitutionen >>> Publikationen auf den Gebieten Personal- und Changemanagement >>> Mitautor des Buches «Musterbrecher – Führung neu leben» und des Buches «Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen» >>> Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk Partnerschaft

MANDAT
Methodik

MANDAT
Angaben zum
Evaluationsteam

2. Ergebnisse im Überblick

2.1 Das Gesamtbild - «Blick hinter die Kulisse»

Aus den Interviews und den durchgeführten Dialogrunden resultiert für das Evaluationsteam das nachfolgende Gesamtbild. Es versucht die **Logik hinter dem Beobachtbaren** aufzuzeigen und die vielfältigen ineinander wirkenden Zusammenhänge darzustellen.



DAS BILD
 «Logik» dahinter

2. Ergebnisse im Überblick

2.2 Rahmen und konzeptionelle Basis

Aufgrund der im Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Ständerats vom 8. Dezember 2006 aufgezeigten Hauptkritikpunkte (*fehlende strategische Ausrichtung, zu grosser Handlungsspielraum DEZA, ungenügende Transparenz und zu überdenkende thematische Ausrichtung der Hilfe*) hat die Departementsleitung EDA im Frühjahr 2008 die Reorganisation der DEZA in zwei Phasen eingeleitet. Im Rahmen der ersten Phase (Juni bis Dezember 2008) wurde entschieden, die **Personalabteilung der DEZA** (ohne Humanitäre Hilfe) zentral in der Direktion für Ressourcen zu konzentrieren.

Die plausible **konzeptionelle Basis** für diesen Transfer bildeten:

- die Schaffung des **«Shared Service Center DR»**: Das Zentrum soll die im Departement vorhandenen Synergien intelligent nutzen, Skaleneffekte erzielen und Prozesse harmonisieren.
- die **«Neue Personalpolitik»**: Mit dem Projekt waren u.a. die Vereinheitlichung der Anstellungsbedingungen und die Erhöhung der Durchlässigkeit im EDA intendiert.
- die Perspektive **«Integrierte Botschaft»**: Die Kohärenz zwischen Entwicklungspolitik und Aussenpolitik gilt es zu verbessern.

Die Gesprächspartner sind mehrheitlich der Auffassung, dass die Organisation die Absicht des Transfers der Personalabteilung nicht verstanden hat. Dies auch deshalb, weil die grundsätzliche Philosophie in der Bundesverwaltung die Dezentralisierung des Personalwesens vorsieht.

Mit dem Reformprojekt **«Neue Personalpolitik»** sollten weitreichende personalpolitische Reformen als Basis für die Zentralisierung geschaffen werden. Geplant waren u.a. die Vereinheitlichung der Anstellungsbedingungen und die Einführung eines funktionalen Lohnsystems, die Verbesserung der Durchlässigkeit im Departement zwischen allgemeinen Diensten und Rotationspersonal der DEZA. Aufgrund des grossen Widerstandes wurde das Projekt Mitte 2011 abgebrochen. Als Konsequenz dieser Entscheidung bleiben vielfältige, insbesondere die Mitarbeitenden der DEZA massiv störende, Ungleichbehandlungen bestehen. So z. B.: Differenzen in Lohn und Zulagen sowie unterschiedliche Systeme der Versetzung / Rotation. Mit dem Abbruch des Reformprojekts ist ein **entscheidender**, für die Zentralisierung der HR-Aufgaben notwendiger **konzeptioneller Baustein weggebrochen**.

BASIS

Ein entscheidender konzeptioneller Baustein ist weggebrochen: die «NPP»

2.3 Grad der Zielerreichung aus Sicht der Betroffenen

Gemäss Terms of Reference (TOR, S. 2) wurden mit dem Transfer **fünf personalpolitische Ziele** angestrebt: (1) Höhere Wirkungsorientierung, (2) Bessere Nutzung von Wissen und Erfahrung, (3) Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld, (4) Kooperation in der Verwaltung sowie (5) Transparenz und klare Organisation. Die direktbetroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte **beurteilen den Erreichungsgrad dieser Teilziele überwiegend kritisch und den Mehrwert des Transfers der Personalabteilung in die DR als begrenzt**.

Seitens **DR** wird lediglich die verbesserte Nutzung von Wissen und Erfahrung gesehen. Ambivalent dagegen werden die Kooperation in der Verwaltung sowie die Transparenz und Klarheit der Organisation bewertet. Kritisch stuft man die Wirkungsorientierung ein.

Die in die Evaluation involvierten Mitarbeitenden und Führungskräfte der **DEZA** urteilen noch kritischer. Bei der intendierten Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld erkennen die Betroffenen in den Aussenstellen seit dem Transfer keine spürbare Verbesserung. Die vier anderen Ziele werden alle kritisch bis sehr kritisch beurteilt.

2. Ergebnisse im Überblick

DEZA-Mitarbeitende und -Führungskräfte beurteilen die heutige HR-Leistung wie folgt:

Man erkennt, dass es der Personalabteilung EDA gelungen ist interne administrative Synergien zu nutzen sowie Fortschritte in den DR-internen Arbeitsabläufen und -instrumenten zu erzielen. Mit der Abteilung HR-Beratung DEZA hat man gute Erfahrungen gemacht und das HR-Zentrum wird als weitgehend professionell wahrgenommen. Kritisch dagegen werden die nachfolgenden Aspekte beurteilt: Kontextbezug ging verloren, Zusammenarbeit mit der Personalabteilung wurde anonymer, die so wichtigen persönlichen Beziehungen werden vermisst, die operative Personaladministration nimmt zu viel Zeit in Anspruch, Personalentwicklung und Personalplanung sind nicht sicht- und spürbar, Personalfachleute werden durch Personaladministratoren ersetzt, die psychologische Kompetenz bei HR-Beratung geht immer mehr verloren, ein stabiler Stellenplan wird vermisst und die Steuerungskompetenz bezüglich Personal wird als unklar erlebt.

Mitarbeitende der **Aussenstellen** beklagen den zusätzlichen administrativen Aufwand und Formalismus, die teilweise unklaren und nicht harmonisierten Regeln. Sie haben den Eindruck, dass weniger Personalressourcen und somit weniger Zeit für Begleitungen zur Verfügung stehen.

DR-Mitarbeitende und -Führungskräfte erleben die Situation wie folgt:

Die Prozesse wurden verbessert und die HR-Beratung DEZA ist nahe bei der DEZA. Selbstkritisch sieht man folgende Schwachstellen: Die Effizienz gilt es weiter zu steigern und die elektronischen Möglichkeiten sind stärker zu nutzen. Zum Teil herrscht ein «Silodenken» innerhalb der Personalabteilung. Nicht alle DR-Mitarbeitenden leben heute die angestrebte Serviceorientierung. Man erkennt, dass man weitestgehend operativ und nicht konzeptionell gestaltend tätig ist. Eine Personalpolitik fehlt. Das HR-Modell ist anzupassen und das Selbstverständnis sowie die wahrgenommene Rolle der DR müssen geklärt werden.

FAKT

Fehlende Kundenzufriedenheit

2.4 Grad der Zielerreichung aus Sicht des Evaluationsteams

Die «**Kundenzufriedenheit**» ist heute nicht gegeben. Trotz erkennbarer Fortschritte in der Zusammenarbeit mit Personal DR und der nach wie vor gut funktionierenden Kontakte zu HR-Beratung DEZA, erleben die Leistungsempfänger die Situation mehrheitlich als unbefriedigend. Die Ansprechpersonen sind unklar und die Schnittstellen haben zugenommen. Früher kannte man den zuständigen Personalbearbeiter, suchte das informelle Gespräch und pflegte einen persönlichen Austausch. Heute empfindet man den Personalbereich als anonym. Die zwischenmenschliche Verbindlichkeit ist durch eine «institutionelle Unklarheit» ersetzt worden. Die Linienverantwortlichen wenden zu viel Zeit für die personaladministrativen Aufgaben auf und das DEZA-spezifische Kontextverständnis fehlt häufig. Gegenüber der Situation vor dem Transfer hat sich die **Qualität** der Unterstützungsleistungen in den Feldern Rekrutierung und Personalentwicklung verschlechtert. Die beabsichtigte Verbesserung der Beziehungen zwischen DEZA und den Stellen des EDA hat nur begrenzt stattgefunden.

Die Evaluatoren lokalisieren vier «**Blockaden**», die massgeblich dafür verantwortlich sind, dass die intendierten Ziele nicht oder nur begrenzt erreicht wurden, resp. auch zukünftig erreicht werden können:

2. Ergebnisse im Überblick

A. Fehlender strategischer Bauplan EDA

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte der DEZA kennen mehrheitlich die langfristigen Ziele des EDA nicht. Ebenso besteht Unklarheit bezogen auf das weitere Vorgehen bei der Harmonisierung der Personalpolitik auf Ebene des Departements. Diese Situation lässt Raum für vielfältige und kontraproduktive Spekulationen.

B. Hohe emotionale Betroffenheit

Die Interviewten zeigen eine hohe ideelle Verbundenheit zur DEZA. Die persönliche Identifikation mit den Aufgaben ist gross. Hinsichtlich der Perspektive der DEZA und der eigenen zukünftigen Rolle ist dagegen eine Kultur der Skepsis, der Orientierungs- und Lustlosigkeit zu spüren. Man fühlt sich häufig im gleichen Boot mit den Mitarbeitenden des Bereichs Personals EDA. Dagegen herrscht Misstrauen gegenüber dem EDA als Institution und gegenüber der Politik. Das geht teilweise so weit, dass man dem Departement eine «Hidden-Agenda» unterstellt.

C. Strukturelle Schwachstellen

Von den Gesprächspartnern wird der Integrationsprozess als wenig konzeptionell und systematisch, dagegen als stark politisch motiviert beschrieben. Mehrheitlich ist man der Auffassung, dass der Prozess des Transfers der Personalabteilung auf halbem Wege stehen geblieben ist. Als zentrale Schwachstellen beklagt man, dass der Kontext- und Realitätsbezug verloren ging und die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung anonym und bürokratischer wurde. Die persönlichen Beziehungen werden vermisst und Synergien im Personalbereich können nicht erkannt werden.

D. Wenig Sichtbarkeit der Führung

Die Interessensvertretung durch die Direktion der DEZA gegenüber DR und dem EDA wird als mangelhaft beurteilt. Trotz vielfältiger Bemühungen mit positiven Effekten im Personalbereich (Anpassung Lohnskala, Besetzung von Botschaftsposten durch Personen mit entwicklungspolitischen Profil etc.) erwartet man von der DEZA-Direktion einen stärkeren Führungsanspruch.

Diese die «Hinterbühne» der Organisation prägenden Gefühle und Empfindungen absorbieren sehr viel Energie und verhindern zur Zeit die Potenzialentfaltung in der DEZA. Sie haben zudem einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Mitarbeitende und Führungskräfte der DEZA die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung erleben. Infolge der **atmosphärischen Irritationen** fällt es den Betroffenen heute schwer auch die **positiven** Effekte des Transfers überhaupt sehen zu können.

Als Teil der intendierten integrativen Aussen- und Entwicklungspolitik ist die Konzentration – insbesondere personaladministrativer Aufgaben – auf Departementsebene betriebswirtschaftlich gut nachvollziehbar. Der Mehrwert einer Integration aber wird nur nutzbar, wenn es gelingt, die Betroffenen auch **emotional mitzunehmen**. Erfahrungen aus der Wirtschaft zeigen, dass die Gefahr besteht, dass die durch eine Zentralisation erzielbaren Synergieeffekte tendenziell überschätzt und die Folgeeffekte, die aus dem empfundenen Autonomieverlust resultieren, unterschätzt werden.

Das dogmatische Festhalten an Lösungen ist wenig zielführend und verhindert die zum Finden bester Lösungen zwingend erforderlichen Dialoge. Im Moment spürt man eine Verhärtung der Fronten und divergierende Wahrnehmungen und Einschätzungen auch zwischen der Leitung DR und DEZA.

IRRITIERENDES

Emotionale Betroffenheit beeinflusst das Erlebte

2. Ergebnisse im Überblick

2.5 Handlungsbedarf

Aus der durchgeführten Evaluation ergibt sich der nachfolgende **Handlungsbedarf**:

Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen

Das durch den Abbruch des Projekts «Neue Personalpolitik» entstandene konzeptionelle Vakuum gilt es zu beseitigen. Die irritierenden Unklarheiten über den «strategischen Bauplan EDA» und die daraus resultierende mittel- und langfristige Rolle der DEZA in einer integrierten Aussenpolitik sind zu eliminieren. Störende personalpolitische Ungleichheiten zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden gilt es abzubauen.

Lähmende Emotionalisierung durchbrechen

Die erkannten Ängste und Unsicherheiten und die daraus resultierende emotionale Betroffenheit sollten dringend offensiv thematisiert werden. Es gilt Voraussetzungen für die notwendige Angleichung der Sichtweisen und das Erleben gemeinsamer Erfolgserlebnisse zu schaffen.

Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren

Die aufgezeigten strukturellen Schwachstellen sind rasch zu analysieren und in der Zusammenarbeit zwischen DEZA und DR zu eliminieren. Das heutige HR-Modell gilt es anzupassen und die Art der Steuerung der Personalressourcen zu klären.

Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen

Von der Direktion DEZA wird eine stärkere Kommunikation und Interessensvertretung gegenüber DR und EDA erwartet. Proaktiv gestaltend sollte sie deshalb den Lead bei den anstehenden Verbesserungen übernehmen.

4 FELDER

- > Strategie
- > Kultur
- > Struktur
- > Führung

2.6 Empfehlungen

Aufgrund der begrenzten Einblicke in die Arbeitsebene, beschränkt sich das Evaluationsteam bewusst auf die Formulierung **prozessorientierter** und **nicht inhaltlicher Empfehlungen**. Vorschläge zur Anpassung des HR-Modells schlagen wir vor in einem gemischten Projektteam (DR / DEZA) auszuarbeiten, umfassend zu testen und sorgfältig zu evaluieren.

Prozessorientiert ergeben sich die nachfolgenden **Empfehlungen**:

Stufe EDA/DEZA

1. Verbindliches Klären der mittel- und langfristigen Rolle der DEZA im Rahmen des «strategischen Bauplans EDA» mit der Departementsleitung
2. Machbare personalpolitische Reformen einleiten und störende Ungleichheiten zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden beseitigen
3. Offensive und ehrliche Kommunikation des Bauplans EDA und der geplanten Reformen bzw. Massnahmen nach innen

EMPFEHLUNGEN

*Details siehe
Seite 28-31*

2. Ergebnisse im Überblick

Stufe DR/DEZA

1. Das HR-Modell an die Belange der DEZA anpassen. Etablieren spezifischer Ansprechpartner, kapazitative Erweiterung der Abteilung HR-Beratung DEZA und verbindliche Festlegung des Prozesses zur Steuerung der Personalressourcen und zur Erstellung des Stellenplans. Prozessbegleitende interne Kommunikation der Absichten und Ergebnisse.
2. Schaffen von Dialogplattformen und gemeinsamen Erfahrungswelten. Abbau der emotionalen Betroffenheit durch Initialisierung von gemischten Projektteams (DR/DEZA), die an den erkannten Schwachstellen der Zusammenarbeit arbeiten und diese beseitigen. Gezieltes Fördern von Hospitationen etc.
3. Übernahme des Leads und der Führungsverantwortung zur Umsetzung der Empfehlungen durch die Direktion DEZA.

Stufe Personal EDA

Als generelle nicht DEZA-spezifische Anregungen empfehlen wir der Leitung Personal EDA:

1. Die Kontaktstellen – «Point-of-entry» – zwischen Personal EDA und den Direktionen EDA überdenken und neu festlegen
2. Den «elektronischen Workflow» konsequent und mit hoher Priorität weiter forcieren
3. Das «Silodenken» innerhalb der Abteilungen thematisieren und abbauen
4. Personalfachleute nicht durch -administratoren ersetzen
5. Die Servicementalität weiter entwickeln und das interne Marketing verbessern

EMPFEHLUNGEN

*Details siehe
Seite 28-31*

Sollte vor der ca. 2025 anvisierten grossen Standortzusammenlegung die Direktion für Ressourcen als Zwischenlösung von Ausserholligen wegziehen, empfehlen wir eine Neubeurteilung der strukturellen Lösung im Personalbereich.

3. Transfer-Projekt

3.1 Ausgangslage

Bis zur Reorganisation der DEZA im Jahre 2008 präsentierte sich die Situation im Bereich Personal des EDA wie folgt:

Auf **Stufe Departement** (Dienste des Generalsekretariats bzw. Direktion für Ressourcen und Aussennetz [DRA]) umfasst das Ressort Personal vier Kompetenzzentren und drei Stabsstellen. Die DRA verantwortet alle Arbeitgeberentscheide und Personalgeschäfte auf Stufe Departement. Sie arbeitet die dazu erforderlichen konzeptionellen Grundlagen und vertritt die Interessen des EDA gegen Aussen.

- Personalchef EDA + Assistenz (2)
- Stabsstelle Informatikstrategie (1)
- Stabsstelle Zentrale Systeme und Koordination (5)
- Stabsstelle Vertretungsnetz (2)
- Personal- und Sozialberatung (3)
- Kompetenzzentrum Personalgewinnung und -marketing (8)
- Kompetenzzentrum Personal- und Organisationsentwicklung (13)
- Kompetenzzentrum Personaleinsatz (15, inkl. Assistenzpersonal)
- Kompetenzzentrum Personalfinanz und -administration (35)

Total Headcount: 84, ohne Azubis und PraktikantInnen

AUSGANGS- LAGE

*Situation vor der
Transformation*

Auf **Stufe DEZA** ist die Personalabteilung eine Stabsstelle der DEZA-Direktion. Sie setzt sich aus vier Teams und dem Management Support zusammen. Geführt wird die Abteilung durch eine Abteilungsleiterin, welche Direktionsmitglied ist.

- Leiterin Personalabteilung (1)
- Management Support (Assistenz und Finanzen) (3)
- Personaleinsatz (8)
- Personalentwicklung (7, inkl. Assistenzpersonal)
- Personalbetreuung (9)
- Löhne und Vorsorge (7)

Total Headcount: 35, ohne Azubis und PraktikantInnen

Quelle: Internes Dokument – Synergiepotentiale zwischen DRA-GS-DEZA, Version vom 20.08.2006

3. Transfer-Projekt

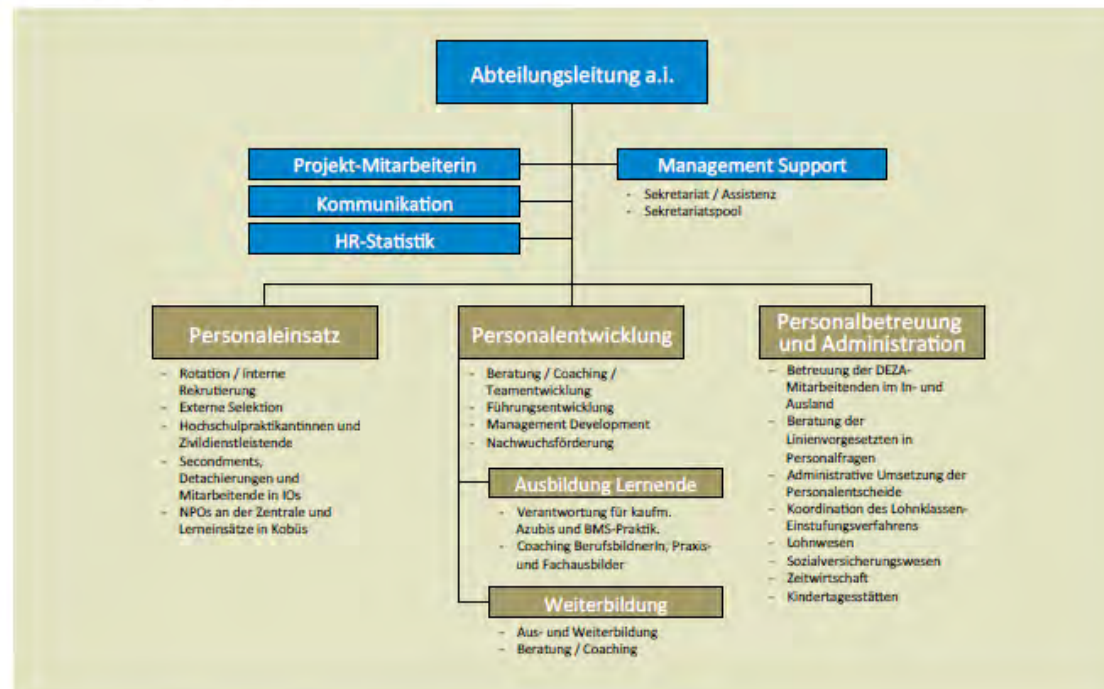
3.2 Rahmen und konzeptionelle Intention

Basierend auf dem Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Ständerats vom 8. Dezember 2006 hat die Departementsleitung EDA im Frühjahr 2008 die Reorganisation der DEZA in zwei Phasen eingeleitet. Im Rahmen der ersten Phase (Juni bis Dezember 2008) wurde u.a. entschieden, die Dienstleistungseinheiten IT, SAP-Support, Rechtsfragen, Übersetzungen, Kommunikation sowie die **Personalabteilung der DEZA** (ohne Humanitäre Hilfe) zentral in der Direktion für Ressourcen zu konzentrieren. Von der Personalabteilung DEZA wurden per 01.01.2010/bzw. 01.07.2010 27 Stellen (FTE, betroffen waren 34 Personen) in die Direktion Ressourcen transferiert.

Die betriebswirtschaftlich nachvollziehbare **konzeptionelle Absicht** bestand darin, die Direktion Ressourcen als «Shared Service Center» zu etablieren und die im Departement vorhandenen Synergien intelligent zu nutzen, Skaleneffekte zu erzielen sowie Prozesse zu harmonisieren.

Die organisatorische Ausgestaltung der Abteilung «Personal EDA» erfolgte in Phasen:

Organigramm PA und Kernaufgaben - **Stand 01.01.2010**

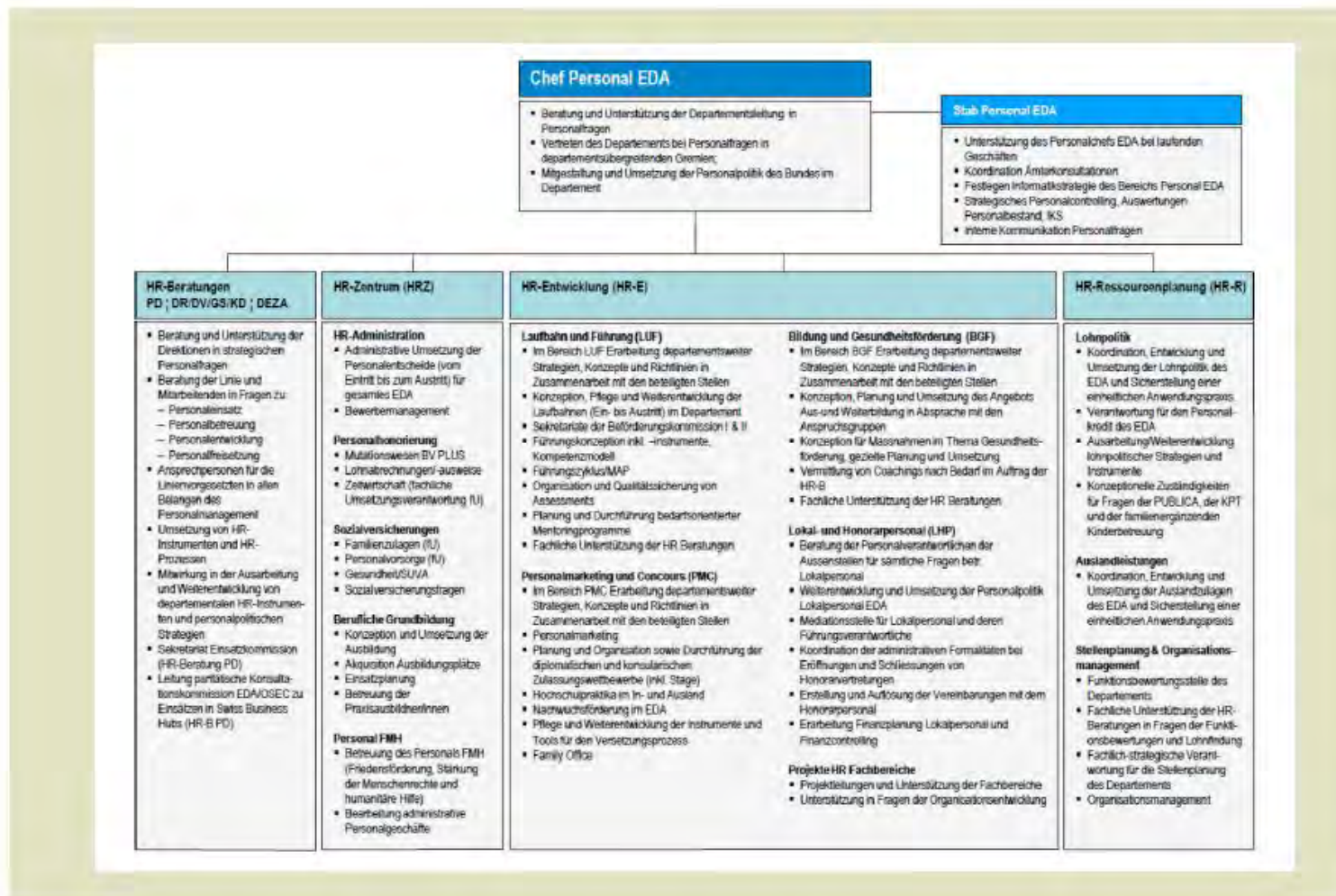


ORGANISATION
Stand 01.01.2010

3. Transfer-Projekt

Leistungskatalog Personal EDA - Stand 01.01.2012

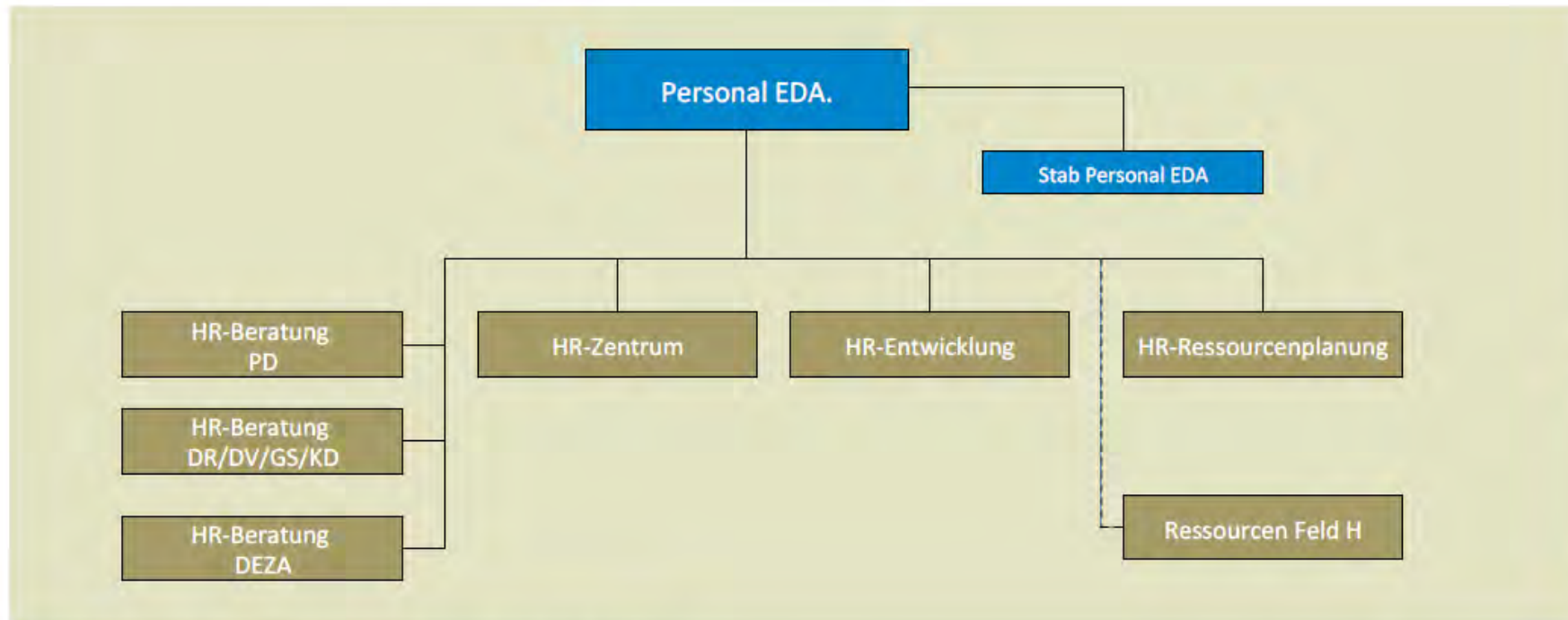
Dem Leistungskatalog der Personalabteilung ist zu entnehmen, dass alle wichtigen und für ein modernes Personalmanagement notwendigen Funktionen vorhanden sind. Die Interviews und die Dialogrunden ergaben jedoch, dass die Umsetzung noch klare Defizite aufzeigt.



LEISTUNGEN
Stand 01.01.2012

3. Transfer-Projekt

Organisation Personal DR - Stand ab 01.01.2013



ORGANISATION
Stand 01.01.2013

Das Mengengerüst im Zeitablauf zeigt die nachfolgende Aufstellung:

Kostenstellenauswertung (FI/CO)	2010		2011		2012	
	FTE	CHF	FTE	CHF	FTE	CHF
EDA	61	10.735	90.4	13.572	95.5	13.593
DEZA	31.1	3.514				
Total	92.1	14.250	90.4	13.572	95.5	13.593

Quelle: Personal Finanzen Planung und Controlling, 21.08.13

3. Transfer-Projekt

3.2 Einschätzungen zum Transfer-Projekt vor der Zusammenlegung

Von den Konzepturen wurden **2008** nachfolgende Chancen und Risiken der geplanten Zentralisierung des Bereichs Personal genannt:

«Wichtigste Chancen

- *Um den kulturellen Wandel im Departement generell zu fördern, ist die Ausrichtung auf eine Gesamt HR-Vision/Strategie sowie eine weitgehende Zusammenlegung der Personaldienste «key».*
- *Die Umsetzung der best practices beider Organisationseinheiten erlaubt eine qualitative und quantitative Optimierung der Serviceleistungen für die Kunden*
- *Es gibt ein offensichtliches Ressourcenoptimierungspotenzial: Durch das Erzielen von Skaleneffekten; durch den Wegfall verschiedener Koordinationssitzungen und Schnittstellen.*
- *Dem betroffenen Personal können neue Chancen durch Aufgabenveränderungen geboten werden.*
- *Auftritt des EDA nach Aussen im Bereich der HR wird kohärent (z. B. in der HRK).*

Wichtigste Risiken

- *Die Identität mit der Arbeitgeberin ist aufgrund der Zusammenführung gefährdet: Dies kann zu Unsicherheiten und Ängsten beim betroffenen Personal führen.*
- *Die erhofften Effekte der verbesserten Serviceleistungen treten nicht sofort ein und führen zu Verlust der Glaubwürdigkeit von Kunden(innen).*
- *Es wird im Zusammenlegungs-Prozess (im Sinne der Ressourcenoptimierung) Verlierer(innen) geben (z. B. Reduktion von Führungspositionen, keine Besitzstandsgarantien).*
- *Zu hohe Erwartungen können zu Demotivation führen.*
- *Ein kultureller Wandel braucht Zeit, auch wenn der Prozess an sich relativ schnell durchgeführt werden soll.*
- *Es ist darauf zu achten, dass neue Strukturen die effiziente Wahrnehmung gesetzlicher Aufträge und besonderer Personaleinsätze nicht gefährden.»*

Quelle: Interne Notiz an Frau BR M. Calmy-Rey, Centre de Services DRE/DFAE: Mandat Bereich Personal, 27.11.2008

CHANCEN
Transfer-Projekt

RISIKEN
Transfer-Projekt

3. Transfer-Projekt

3.3 Einschätzungen zum Transfer-Projekt nach der Zusammenlegung

Wahrnehmungen der Betroffenen

Nach der Auswertung der Interviews und der Dialogrunden (*Anhang A 1.3, A 2.2, A 2.4*) wird deutlich, dass die für die Zusammenlegung als zentral erkannte HR-Vision und Strategie fehlen. Bezüglich der konzeptionellen Idee des erfolgten Transfers existiert sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Führungskräften der DEZA und DR kein einheitliches Verständnis.

Es bestehen grosse Uneinigkeit bezüglich dem WARUM und über diese Uneinigkeit findet kein Dialog statt. Man erkennt, dass es prinzipiell möglich wäre, Synergien durch die Zusammenlegung des Personalwesens zu erzielen, ist sich jedoch darüber einig, dass die Rahmenbedingungen dies kaum zulassen.

Das bisher erlebte Vorgehen wird zudem als wenig konzeptionell und stark politisch motiviert beschrieben. Tendenziell erleben die Befragten aus DR die Situation weniger dramatisch als die Interviewpartner aus der DEZA. Während erstere sich prinzipiell auf einem positivem Weg sehen, fällt das Resümee der DEZA-Mitarbeitenden bedeutend negativer aus. Stellvertretend dazu die nachfolgenden zwei Zitate: *«Vieles hat sich geklärt, wir sind auf einem positivem Weg, nach drei Jahren aber noch wenig weit.» «Wir leben auf einer Baustelle.»*

Einschätzung der externen Beratungsfirma

Im Schlussbericht der KPMG werden als Schwachstellen bezeichnet: Aufgaben- und Rollenklärung DEZA – DR sowie die reduzierte Servicequalität und -verfügbarkeit in einzelnen Bereichen, die als Folge der Zentralisierung entstanden sind.

Quelle: KPMG - Measures taken within the Framework of REO I & REO II; Final Report, 31.12.2012, S. 5 f.

SICHT
nach der Zu-
sammenlegung

4. Grad der Zielerreichung

Gemäss der Terms of Reference (TOR, S. 2) wurden mit dem Transfer der Personalabteilung der DEZA in die DR **fünf personalpolitische Zielsetzungen** verfolgt:

- [1] **Höhere Wirkungsorientierung;** [2] **Bessere Nutzung von Wissen und Erfahrung;** [3] **Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld ;**
- [4] **Kooperation in der Verwaltung;** [5] **Transparenz und klare Organisation.**

Mit Hilfe von zusätzlichen Kriterien (vgl. Anhang, Seite 53 und 54) wurden diese fünf Hauptziele durch das Evaluationsteam weiter differenziert.

4.1 Einschätzung aus Sicht der Betroffenen

Die **ersten 14 Interviews** (6 DEZA, 8 DR) am 8. und 28. Mai hatten zum Zweck, die allgemeine Situation nach der REO im Personalmanagement in Erfahrung zu bringen und Hinweise zur Zielerreichung zu erhalten. Auf Basis dieser Interviews wurden vom Evaluationsteam neun Hypothesen

bzw. Aussagen, wie in der Abbildung ersichtlich, entwickelt. Im Rahmen der **Dialogrunden** am 3. Juni erfolgte mit Hilfe von selbstmoderierenden Arbeitspostern eine Diskussion und Bewertung dieser Aussagen (vgl. Anhang 2). Anschliessend wurden **nochmals 13 Interviews**, 8 persönliche und 5 telefonische mit Vertretern und Vertreterinnen der Aussenstellen geführt.

Wie der Auswertung (Anhang 2 A 2.4) zu entnehmen ist, wurde den Aussagen mehrheitlich zugestimmt. Nur Aussage 1 lehnte man fast einstimmig ab. Durch die Zusammenlegung wurde keine Professionalisierung wahrgenommen. Man erlebt das Gegenteil: kompliziertere, intransparentere Abläufe, fehlende klare Ansprechpartner, unklare Interessenvertretungen, wechselnde Zuständigkeiten, wegbrechen von Leistungen im Personalentwicklungsbereich.

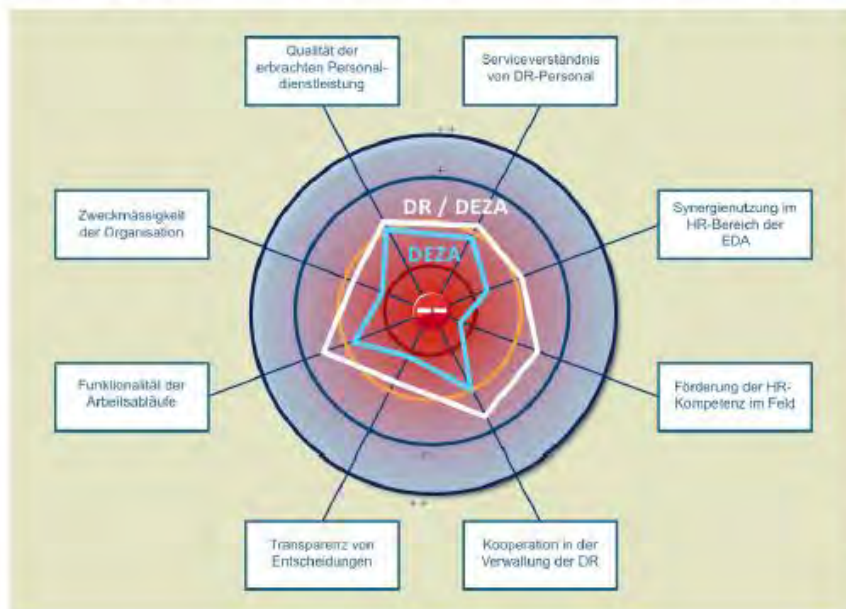
Wirklich unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen der Dialogrunde mit ausschliesslich DEZA-Personal (auf Einladung) zu der gemischten Runde aus DEZA- und DR-Personal ergaben sich nur in Aussage 4. Wobei die DR-Dialogpartner davon ausgehen, dass die Veränderungen bis zu den Mitarbeitenden durchgedrungen sind, was so in den nachfolgenden Interviews nicht bestätigt werden konnte.

EINIGKEIT
Gesamtsituation wird von Leistungsempfängern und Leistungserbringern nahezu gleich beurteilt.

Aussagen	Dialogrunde nur DEZA				Dialogrunde DEZA/DR		
1 Der Grundgedanke, durch den Transfer des DEZA-Personalbereichs unter das Dach der Direktion für Ressourcen im EDA professioneller zu werden, wird von den Betroffenen positiv beurteilt.							
2 Obwohl der Transfer des Personalbereichs bereits drei Jahre zurückliegt, erscheint manchen noch wie eine Baustelle.							
3 Es fehlt ein Ausrichtungskonzept, das auf die konkreten Belange der Mitarbeitenden der DEZA zugeschnitten ist (bzw. die vor der Umstrukturierung bereits vorhanden war).							
4 Die Mitarbeiterinnen der DEZA haben die Umstrukturierung des Personalbereichs kaum wahrgenommen, da die Personaladministration weiterhin funktionsorientiert.							
5 Innerhalb der Direktion für Ressourcen ist die Zusammenarbeit der einzelnen Personalabteilungen noch stark vertikal ausgerichtet.							
6 Die Zusammenarbeit der DEZA mit DR Personal geschieht von Standardthemen her über zu vielen Schrittelufen und Langlauf. Sie würde als überflüssig, mühsam und äusserst langsam empfunden.							
7 Die Direktion für Ressourcen ist von der EDA-Kultur geprägt, hat aber im Personalbereich schon einiges von der DEZA lernen können.							
8 In vielen Hinsichten ist die Integration faktisch noch gar nicht umgesetzt (Beispielsweise getrennte Mobilitätsleistungen, sehr unterschiedliches Lohnsystem, unterschiedliche Arbeitsgehaltskompetenzen, fehlende Durchlässigkeit der Laufbahnen).							
9 Man glaubt nicht, dass die Evaluation der Reorganisation des Personalbereichs zu Veränderungen führen wird. Man ist überzeugt, dass die Verbesserungsvorschläge und Wünsche beim EDA Gehör finden.							
Agenda: Volle Zustimmung	teilweise Zustimmung				Ablehnung		

4. Grad der Zielerreichung

In einem weiteren Schritt wurde durch die Arbeitsgruppen, wiederum mit Hilfe selbstmoderierender Poster, eine **Einschätzung zur konkreten Zielerreichung**, aufgeschlüsselt in acht zu bewertenden Kategorien (vgl. Anhang 2) vorgenommen. In der nebenstehenden Abbildung wurden der Mittelwert (blaue Linie) aus den drei Arbeitsgruppen die ausschliesslich mit DEZA-Mitarbeitenden und Führungskräften besetzte Gruppen innerhalb der ersten Dialogrunde zusammengefasst und dem Mittelwert (weisse Linie) aus den vier gemischten Arbeitsgruppen gegenübergestellt. Das grundsätzlich erlebte Personalmanagement wird schlecht bis durchschnittlich bewertet. Es fällt auf, dass die Dienstleistungsempfänger die Situation negativer beurteilen als die aus Dienstleistungsempfängern und -erbringern zusammengesetzte Dialogrunde. **Grösste Defizite werden in der Synergienutzung, der Transparenz von Entscheidungen und in der Zweckmässigkeit der Organisation gesehen.** Die Förderung der HR-Kompetenz im Feld wurde sehr unterschiedlich bewertet. Die Interviews mit den Vertretern der Aussenstellen im Nachgang an die Dialogrunden ergab, dass die Hauptberührungspunkte mit Personal EDA bei der Rekrutierung, der Vertragsgestaltung von Lokalpersonal und der selektiven Inanspruchnahme von Beratungsleistungen liegen. Seit dem Transfer empfinden die Interviewten in diesen Feldern eher eine Rezentralisierung und sie nehmen keine nennenswerten Verbesserungen wahr.



Die Direktbetroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte beurteilen den Erreichungsgrad der mit dem Transfer angestrebten Teilziele überwiegend kritisch und den Mehrwert als begrenzt. Aus den Befragungen und Gesprächen ergibt sich für das Evaluationsteam das nachfolgende Bild:

ZIELE DES TRANSFERS PERSONAL	EINSCHÄTZUNG DEZA	EINSCHÄTZUNG DR
Höhere Wirkungsorientierung	●	●
Bessere Nutzung von Wissen und Erfahrung	●	●
Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld	●	●
Kooperation in der Verwaltung	●	●
Transparenz und klare Organisation	●	●

Agenda: Nicht erreicht ● Kaum erreicht ● teilweise erreicht ● fast erreicht ● voll erreicht ●

VIEL LUFT NACH OBEN

Ziele des Transfers wurden nur bedingt erreicht.

4. Grad der Zielerreichung

4.2 Die Zielerreichung im Einzelnen

A. Höhere Wirkungsorientierung

Zum Zeitpunkt der REO des Personalbereichs 2010 hatte die DEZA-Personalabteilung **31,1 Full-Time-Equivalent (FTE)**, die dann in der Direktion für Ressourcen (DR) integriert wurden, mit Ausnahme des Bereichs Humanitäre Hilfe, der seine eigene Personalabteilung behielt. Der Bereich EDA-Personal hat somit seine personelle Stärke auf **92,1 FTE** erhöht. Die Personalkosten betrugen 13.266.656 CHF. Die Personalabteilung pendelte sich bei dieser Zahl ungefähr ein. 2011 hatte EDA-Personal knapp zwei FTE weniger (90,4 FTE), bei Personalkosten von 13.113.086 CHF und 2012 stieg der Personalschlüssel auf 95,5 FTE (13.341.596 CHF). Die Personalkosten sind nur bedingt vergleichbar, da es zu zahlreichen Neueinstufungen kam, bei gleichzeitiger Lohnsteigerung von durchschnittlich 1,8 % zwischen 2011 und 2013.

Nach der Neustrukturierung des Bereichs EDA-Personal in der DR ist nicht zu ermitteln, wie hoch der Zeit- und somit auch der zu budgetierende Aufwand für die für die DEZA erbrachten Dienstleistungen ist, da es zu einer vollkommen neuen Aufgabenverteilung gekommen ist. Um hierzu substanzielle Aussagen machen zu können, müsste eine **Arbeitszeitaufschreibung** in Bezug auf die erbrachten Dienstleistungen erfolgen.

Ein fundierte Gegenüberstellung der Kosten ist ausserdem nur begrenzt möglich, da bereits vor der REO der Personalbereich EDA Dienstleistungen für die DEZA übernommen hatte (Funktionseinstufungen, Auslandszulagen, Kontakte zum EPA, Ämterkonsultationen etc.)

Das Ziel einer höheren Wirkungsorientierung muss daher aus dem subjektiven Empfinden der Dienstleistungsempfänger (DEZA) und der Dienstleistungserbringer (DR) heraus evaluiert werden.

Als Resümee kann festgehalten werden, dass trotz gleichbleibender (sogar leicht gestiegener) Personaldecke, die Personalarbeit von den Dienstleistungsempfängern in der DEZA als stark verbesserungswürdig bewertet wird. (*Anhang A 1.3, S.35*)

B. Bessere Nutzung von Wissen und Erfahrung

Die Interviews und die Dialogrunden ergaben, dass es durchaus ein prinzipielles Verständnis bei den Betroffenen dafür gibt, dass das **Synergiepotenzial** von zwei vollwertigen Personalbereichen nebeneinander geborgen werden sollte. Bisher konnten jedoch nur wenige Synergien erkannt werden. Sowohl DEZA- als auch DR-Interview- und Dialogpartner erleben zu viele **Schnittstellen**, intransparente Abläufe, keine gemeinsame konzeptionelle Basis zwischen DEZA und EDA, sowie unterschiedliche Entscheidungsabläufe in Personalfragen sowie Konflikte, die zum Beispiel in der separaten Arbeitgeberkompetenz der DEZA begründet liegen.

Hinzu kommt, dass es innerhalb der DEZA vor der REO ein klares Personalentwicklungskonzept gab. Die DEZA Mitarbeitenden und Führungskräfte sehen die Schuld, dass heute ein solches Programm fehlt bei der DR. Die DR-Personaldienstleister wiederum lokalisieren die Gründe für das Fehlen eines PE-Konzepts bei der Führung der DEZA und der Nicht-Entscheidung für eine Neukonzeption dieses Programms. (*Anhang A 1.3, S.36*). Das fehlende Personalentwicklungskonzept wurde seitens DR/DEZA als Handlungsbedarf identifiziert.

WIRKUNG

Es sind weder signifikante quantitative noch qualitative Verbesserungen erkennbar.

SYNERGIEN

Zu viele Schnittstellen, zu wenig Dialoge.

4. Grad der Zielerreichung

C. Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld

Die Direktbetroffenen vor Ort nehmen die intendierte Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld nicht wahr. Mehrheitlich sprechen die interviewten Mitarbeitenden der Aussenstellen eher von einer **Rezentralisation**. Autonomie und die Entscheidungsspielräume werden seit dem Transfer als eingegrenzt geschildert.

Der Transfer der Personalabteilung der DEZA in die DR hat für sie nur eine untergeordnete Bedeutung, im Fokus des Interesses steht hier die Frage nach dem gesamten Integrationsprozess und im speziellen die Kompetenz und Verantwortungsregelungen integrierter Botschaften. (*Anhang A 1.3, S.37*)

FELD

*Keine wirkliche
Dezentralisierung*

D. Kooperation in der Verwaltung

Die Kooperation in der Verwaltung muss aus zwei Perspektiven beurteilt werden:

a. Innerhalb des EDA-Personals

Die ehemaligen DEZA-Mitarbeitenden wurden teilweise integriert. Es kam aber in den letzten drei Jahren auch zu vielen personellen Veränderungen. Man fühlt sich **als Team, das mehr und mehr zusammenwächst**. Die Aufgaben, die man für die DEZA erfüllen muss, haben keinen neuen und anderen Stellenwert, als die, die für das Kern-EDA zu erbringen sind.

b. Zwischen EDA-Personal und DEZA

Den befragten Mitarbeitenden und Führungskräften von DEZA und DR fehlt die gemeinsame Strategie und eine echte konstruktive Zusammenarbeit auf der obersten Führungsebene. Der Bereich **HR-Beratung DEZA wird sehr gewertschätzt**. Dennoch hält man diesen Bereich aufgrund der personellen Ausstattung für überfordert. Es fehlen die Zeit und die Ressourcen, eine «Single-Point-of-Contact» für Personalfragen zu sein. Da das psychologisch ausgebildete Personal während der letzten Jahre durch Personalsachbearbeiterinnen ersetzt wurde, fehlt mehr und mehr auch die Kompetenz, fundierte Beratungen anzubieten. Von Seiten DEZA ist man interessiert daran, dass die Leiterin von HR-Beratung DEZA an den wichtigen Sitzungen der Direktion teilnimmt. Diese inhaltliche Nähe zu den Personalfragen der DEZA kommt jedoch bei den nächsten Führungsebenen und auch bei den Mitarbeitenden nur begrenzt an.

Das Verhältnis zwischen Herrn Dahinden und Frau Budlinger wird als belastet wahrgenommen. Mitarbeitende und Führungskräfte der DEZA und der DR empfinden einen Machtkampf, bei dem die Interessen der DEZA nicht ausreichend vertreten werden.

Gerade in strategischen Entwicklungsfragen fehlt es an der wirklichen Zusammenarbeit und an konstruktiven Dialogen. (*Anhang A 1.3, S.38*)

KOOPERATION

*Das Team wächst
zusammen, HR-Beratung
ist der Anker
in der Brandung*

4. Grad der Zielerreichung

E. Transparenz und klare Organisation

In der DEZA sieht man sich einem **anonymen Personalwesen** gegenüber. Man erhält nicht die gewünschten Rückmeldungen und erlebt häufig, dass Vorgänge im «bürokratischen Sumpf» verschwinden. Viele Personalentscheidungen erscheinen für die Betroffenen als willkürlich gefällt. Es herrscht keine Transparenz über den Entscheidungsprozess.

Aufgrund der unklaren strategischen Ausrichtung fehlt die Richtung, an der sich die neue Struktur hätte orientieren können. Von den Mitarbeitenden wird die Umstrukturierung als wenig zielführend gesehen. *«Man hat Kästchen neu gezeichnet, ohne zu wissen, was man strategisch damit bezweckt»*, so eine Aussage, die die Stimmung im Grossen und Ganzen widerspiegelt. (Anhang A 1.3, S.39)

KLARHEIT
die das Gelingen
behindern

4.3 Einschätzung aus Sicht des Evaluationsteams

Wir lokalisieren vier hintergründige **«Blockaden»**, die massgeblich dafür verantwortlich sind, dass die intendierten Ziele nicht oder nur begrenzt erreicht wurden, resp. auch zukünftig erreicht werden können:

A. Fehlender strategischer Bauplan EDA

Die **strategischen und langfristigen Ziele** des EDA sind sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften der DEZA **nicht bekannt**. Das lässt Raum für Spekulationen zur zukünftigen Rolle der DEZA innerhalb des EDA. Das Spektrum der Meinungsäusserungen reicht von *«Es war notwendig, die Personalarbeit zu harmonisieren»* bis zu *«In vier Jahren gibt es keine DEZA mehr. Die Zentralisierung der Personalabteilung war nur ein erster Schritt»*. Ebenso besteht Unklarheit bezogen auf das weitere Vorgehen bei der Harmonisierung der Personalpolitik auf Departementsstufe. Mit dem Reformprojekt «Neue Personalpolitik» sollten im Personalbereich die für die Zentralisierung erforderlichen gesamtstrategischen HR-Grundlagen geschaffen werden. Geplant waren u.a. die Vereinheitlichung der Anstellungsbedingungen und die Erhöhung der Durchlässigkeit im EDA. Aufgrund des grossen Widerstandes traf Frau BR M. Calmy-Rey Mitte 2011 den Entscheid das Projekt abzubrechen. Als Konsequenz dieser Entscheidung bleiben vielfältige, insbesondere die Mitarbeitenden der DEZA massiv **störende Ungleichbehandlungen** bestehen. So z. B.: Lohn- und Zulagedifferenzen und unterschiedliche Systeme der Versetzung/Rotation. Mit dem Abbruch des Reformprojekts ist ein wichtiger, für die Zentralisierung der HR-Aufgaben notwendiger konzeptioneller Baustein weggebrochen.

STRATEGIE
der Bauplan ist
nicht klar

B. Hohe emotionale Betroffenheit

Die Interviewten zeigen eine **hohe ideelle Verbundenheit zur DEZA** (auch viele Mitarbeitende, die mittlerweile in der DR sind). Die Identifikation mit den jeweiligen Aufgaben ist gross. Es ist ein gewisser Stolz in Abgrenzung zu den anderen Direktionen des EDA zu spüren.

Hinsichtlich der Perspektive der DEZA und der eigenen zukünftigen Rolle ist dagegen eine Kultur der Skepsis, der Orientierungs- und Lustlosigkeit zu spüren. Man fühlt sich häufig im gleichen Boot mit den Mitarbeitenden aus DR Personal. Dagegen herrscht Misstrauen gegenüber der Institution EDA und der Politik. Das geht teilweise so weit, dass man dem Departement eine Hidden-Agenda unterstellt. Stellvertretend dazu die nachfolgenden Statements: *«Bei vielen Dingen hat die DEZA nachgegeben – gewonnen aber hat man nichts.»* *«DR hat sich aufgeplustert – unfriendly takeover.»* *«Immer noch zwei Kultururen – physisch durchlässig, mental getrennt.»* Dadurch bildet sich ein **Silodenken** aus, das eine konstruktive Zusammenarbeit erschwert. Zusätzlich fehlt der persönliche Kontakt zum Bereich DR-Personal.

4. Grad der Zielerreichung

Früher kannte man den zuständigen Personalbearbeiter, suchte das informelle Gespräch und pflegte einen persönlichen Austausch. Heute empfindet man den Personalbereich als anonym und man kennt die Verantwortlichen nicht mehr. Die **zwischenmenschliche Verbindlichkeit ist durch eine «institutionelle Unklarheit» ersetzt** worden. In der Folge wird die Personalabteilung nicht durchgängig als verlässliche Instanz wahrgenommen.

Diese die «Hinterbühne» der Organisation prägenden Gefühle haben einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte der DEZA die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung erleben. Den Betroffenen fällt es schwer auch positive Effekte überhaupt sehen zu können.

In verdichteter Form lässt sich folgende Gegenüberstellung aufgrund der geführten Interviews und der Dialogrunden zeichnen:

DEZA	DR
Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse - Verlust der Ansprechpartner - Unklare Prozesse und fehlende Transparenz über Personalentscheidungen - Ungerechtigkeit gegenüber den anderen Bereichen EDA - Wegfall des Personalentwicklungskonzepts - Keine durchgängige Kundenorientierung	Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse - DEZA blockiert und wehrt sich gegen sinnvolle Synergien - Man ist blind gegenüber den Bemühungen von DR - Man erfährt unbegründete Kritik - DEZA ist in den alten Zeiten gefangen
Haltung - Gefühl der Minderwertigkeit gegenüber dem diplomatischen Korps und dem konsularischen Dienst - Früher war alles besser (die «Festung DEZA» hat uns geschützt) - Widerstand gegen EDA (und auch gegen das DR-Personal)	Haltung - Anonyme und bürokratische Haltung gegenüber DEZA - Als ich noch Teil der DEZA war, war es einfacher - Die DEZA könnte sich auch mal bewegen
Ängste - Auflösung der DEZA - Anpassung der DEZA- an die EDA-Kultur - Macht der «Versetzbaren» - Von der eigenen Führung nicht wirklich vertreten - DR führt die DEZA und ist kein Dienstleistungszentrum	Ängste - Die DEZA-Kultur (mit ständig neuen «Extrawürsten») ist zu dominant - Der Pragmatismus der DEZA überfordert und passt nicht ins EDA - Dienstleistungsangebote werden ausgeschlagen

Aus der 2011 durchgeführten **Personalbefragung**, mit einer Rücklaufquote von 55 %, lassen sich nachfolgende, im Vergleich zur Bundesverwaltung **kritisch** eingestufte **Themen** erkennen: Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse, oberste Leitung, Berufliche Perspektiven, Arbeitszufriedenheit, Resignation, Arbeitsinhalte. Als **Handlungsbedarf** wurden angeführt: Entlohnung, berufliche Perspektiven und Handlungsspielraum.

Quelle: GfK Switzerland AG, Personalbefragung 2011 in der Bundesverwaltung – Ergebnisbericht für DEZA

EMOTIONALITÄT
die persönliche Beziehung fehlt

4. Grad der Zielerreichung

C. Strukturelle Schwachstellen

Von den Gesprächspartnern wird der Integrationsprozess als wenig konzeptionell und systematisch, stark politisch motiviert beschrieben. Mehrheitlich ist man der Auffassung, dass die Organisation die Grundintention des Transfers der Personalabteilung nicht verstanden hat und man im Prozess auf halbem Wege stehen geblieben ist. Als zentrale Schwachstellen beklagt man, dass der Kontextbezug verloren ging und die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung anonym und bürokratischer wurde. Die persönlichen Beziehungen werden vermisst.

	POSITIVES	NEGATIVES
DEZA-Inland	- Administrative Synergien, Fortschritte bei Arbeitsmodalitäten - HR-Beratung DEZA – positive Erfahrungen mit kritischen Fällen (gute persönliche Beziehungen als Basis) - HR-Zentrum wird als weitestgehend professionell wahrgenommen (klare Linie, rasche Auskünfte)	- Unklare Ansprechpartner, mehr Schnittstellen - Operative Personaladministration nimmt zu viel Zeit in Anspruch - PE/Personalplanung nicht sicht- und spürbar - Psychologische Kompetenz bei HR-Beratung geht verloren - DEZA spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote fehlen - Stabiler Stellenplan wird vermisst - Steuerungskompetenz bezüglich Personal ist unklar - Profil verbessern – Personalfachleute, nicht -administratoren
Aussenstellen	- Bei Kontakten mit Ansprechpersonen die man kennt, erhält man schnelle und hilfreiche Antworten	- Mehr Administration, mehr Formulare - Unklare und nicht harmonisierte Regeln - Eindruck: weniger Personalressourcen, weniger Zeit für die Begleitungen
DR	- HR-Zentrum: Prozesse laufen - HR-Beratung DEZA: nahe bei DEZA	- Müssen effizienter werden, Elektronik nutzen und uns besser verkaufen - Zum Teil «Silodenken» innerhalb Personal DR - «Single-Point-of-Contact» funktioniert nur begrenzt - Nicht alle DR-Mitarbeitende mit Serviceorientierung - Zu 95% operativ und nicht gestaltend - Personalpolitik DEZA fehlt – Entwicklung schläft seit 3 Jahren - Führung geht anstehende Änderungen nicht an - Idee DR als Dienstleistungszentrum hat sich verändert - HR-Modell muss überdacht werden - Rollenklärung DR muss erfolgen

STRUKTUREN

Negatives überwiegt

4. Grad der Zielerreichung

D. Wenig Sichtbarkeit der Führung

Die Interessensvertretung durch die eigene Führung der DEZA gegenüber dem EDA und der DR wird als mangelhaft beurteilt. Die Gründe, die die Interviewpartner dafür anführen sind vielfältig und lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- a) Die **starke DEZA-Führung vor der REO** führte dazu, dass sich die DEZA mehr und mehr vom EDA entfernt und teilweise auch isoliert hatte. Von der zuständigen politischen Ebene wurde deshalb auch von der «Festung DEZA» gesprochen, die es aufzubrechen gilt. Aus diesem Grund wurde die Führung DEZA in den eigenen Führungsmitteln beschränkt. So z.B. auch in der finanziellen und personellen Eigenständigkeit.
- b) Man brachte zwei sehr unterschiedliche Kulturen mit der DEZA und dem Kern-EDA wieder enger zusammen, die prinzipiell anders geprägt sind. Im Kern-EDA ist tendenziell eine «Befehls- und Gehorsamsmentalität» vorzufinden, während die DEZA-Kultur eher pragmatisch und unternehmerisch geprägt ist. Da der Direktor der DEZA aus dem diplomatischen Dienst kommt, wird ihm **grundsätzlich mit Vorbehalt** begegnet, egal wie sehr er sich mit den DEZA-Aufgaben identifiziert. In Verbindung mit Punkt a) kommt es hier immer wieder zu der Unterstellung, dass bewusst eine DEZA-fremde Führungskraft eingesetzt wurde, um erneute Abkoppelungstendenzen nicht aufkommen zu lassen.
- c) Man erwartet von der Direktion DEZA einen **stärkeren Führungsanspruch** gerade in personalpolitischen Fragen. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte der DEZA aber auch die von DR sehen die Führung in einer Art «Duldungsstarre». Sie haben den Eindruck, dass Frau Budliger, Direktorin des Bereichs DR, die eigentliche Führungsrolle in Personalfragen übernimmt. Herr Dahinden, Direktor der DEZA, hat bisher kein klares Gegengewicht gebildet. Im jeweils persönlichen Gespräch mit dem(der) Direktor(in) haben sich diese Zuschreibungen nicht bestätigt. Beide wollen eine starke DEZA in die DR **nicht** eigenmächtig «hineinregiert».
- d) Es fehlt die **strategische Richtung**, die von der Führung vorgegeben wäre und die im Idealfall gemeinsam mit DR entwickelt werden müsste.
- e) Die **Kommunikation** bezüglich personeller Entscheidungen findet nicht statt. Bei vielen Interviewpartnern aus beiden Direktionen erscheinen deshalb Entscheidungen als willkürlich und ohne nachvollziehbare Basis. Dadurch geht Vertrauen in die Führung verloren.

FÜHRUNG

*mehr Sichtbarkeit,
Kommunikation nach
innen und gegenüber
DR/EDA*

5. Einschätzung zu spezifischen Fragen

5.1 Spezifische Fragen des Mandatsbeschriebs

Die im Mandatsbeschrieb spezifizierten Fragen (TOR Punkt 4.2) wurden mehrheitlich im Bericht beantwortet. Nachfolgend finden sich die Antworten nochmals in verdichteter Form zusammengefasst:

FRAGEN DES MANDATSBESCHRIEBS	EINSCHÄTZUNG DES EVALUATIONSTEAMS
<i>Welche Auswirkungen hatte der Transfer auf die Personalführung und Personalverwaltung?</i>	Die Personalführung hat sich für die Führungskräfte der DEZA nicht vereinfacht. Im Gegenteil: Führungskräfte der DEZA empfinden das Personalmanagement als bürokratischer und zu wenig am Arbeitsumfeld der DEZA orientiert. Aus der Integration der Personalverwaltung in die DR konnten erste Synergien genutzt werden.
<i>Wie wirkte sich der Transfer auf die erbrachten Aufgaben und Dienstleistungen aus?</i>	Grundsätzlich werden alle administrativen Aufgaben weitestgehend erfüllt. Es gibt noch Schnittstellenproblem und für die Dienstleistungsempfänger(innen) sind einige Prozesse intransparent und die Zuständigkeiten noch unklar. Im Bereich der Personalentwicklung fehlt ein DEZA-spezifisches Konzept, das vor dem Transfer vorhanden war.
<i>Welche Implikationen hatte der Transfers auf Pflichtenhefte und die Aufbau- und Ablauforganisation?</i>	Es existiert kein klares Pflichtenheft in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben gegenüber der DEZA. Aufbau- und vor allem Ablauforganisation weisen die aufgezeigten Schwachstellen auf.
<i>Wie gross ist die Anzahl der Stellen, die Dienstleistungen gegenüber der DEZA wahrnehmen?</i>	Diese Frage kann nicht beantwortet werden, da keine Arbeitsbeschreibungen vorliegen und die Erstellung dieser nicht Gegenstand der Evaluation war.
<i>Können mit den heutigen Stellen und deren Besetzung die notwendigen Dienstleistungen erbracht werden? Ist das Angebot an Instrumenten ausreichend?</i>	Die Quantität der Stellen in der Personalbearbeitung ist – auch im Vergleich mit externen Behörden und Unternehmen – absolut ausreichend. Die Qualität des Personals ist weitgehend ebenfalls vorhanden. Um jedoch die notwendige Qualität der Dienstleistung erbringen zu können, müsste HR-Beratung DEZA gestärkt werden und der Anteil der psychologisch ausgebildeten Mitarbeitenden wieder verbessert werden. Es fehlt auf der instrumentellen Ebene an einem Personalentwicklungskonzept für die DEZA und einem personalpolitischen Gesamtkonzept für die EDA.
<i>Wie wirkt sich der Transfer auf das Lokalpersonal aus?</i>	Die Direktbetroffenen vor Ort nehmen die Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld nicht wahr. Mehrheitlich sprechen die interviewten Mitarbeitenden der Aussenstellen eher von einer Rezentralisation. Die Autonomie und die Entscheidungsspielräume, auch in Personalfragen, werden seit dem Transfer als eingegrenzt geschildert.
<i>Sind Schnittstellen vereinfacht und Dienstwege verbessert worden?</i>	Aus Sicht der Leistungsempfänger (DEZA) ist keine Verbesserung festzustellen. Im Gegenteil, man erlebt mehr Schnittstellen und unklare Dienstwege.
<i>Hat der Transfer zu zeitlichen, administrativen und/oder finanziellen Mehr- oder Minderbelastungen geführt?</i>	Das Führungspersonal der DEZA erlebt einen Mehraufwand durch die zusätzlichen administrativen Arbeiten. Wie auf Seite 14 dargestellt, hat sich der Personalaufwand nach erfolgter Transformation nicht verändert.
<i>Welche Auswirkungen hatte der Transfers auf die Erfüllung des DEZA-Mandats gemäss Botschaft 2013 – 2016?</i>	Die Auswirkungen des Transfers auf die Erfüllung der Botschaft 2013 – 2016 muss im Gesamtkontext der Reo DEZA gesehen werden. Eine die entwicklungspolitischen Ziele unterstützende HR-Gesamtstrategie EDA fehlt.

FRAGEN Mandatsbeschrieb

5. Einschätzung zu spezifischen Fragen

5.2 Spezifische Fragen GPK

Die Subkommission EDA/VBS GPK hat bei ihrem Dienststellenbesuch bei der DEZA am 20. Oktober 2010 die in der Tabelle aufgeführten Fragen gestellt. Nachfolgend die Einschätzung der Evaluatoren in verdichteter Form.

FRAGEN EINZELNER MITGLIEDER DER GPK	EINSCHÄTZUNG DES EVALUATIONSTEAMS
<i>Die Reo war nötig, aber war sie mit längerfristiger Perspektive auch richtig aufgeleitet? Momentan steht die Betriebswirtschaft im Zentrum. Aber wurde mit der Reo auch eine neue Managementepoche eingeleitet?</i>	Durch die Reo wurde aus personalpolitischer Sicht ein erster Schritt gegangen. Der Abbruch des Reformprojekts «Neue Personalpolitik» verhinderte den Übergang zu einer neuen Managementepoche.
<i>Wie hat sich die Delegation von Personal und Kommunikation in die DRA als Teil der Reo ausgewirkt?</i>	Im administrativen Bereich konnten erste Synergien genutzt, Arbeitsabläufe harmonisiert und Instrumente entwickelt werden. Trotz erkennbarer Fortschritte in der Zusammenarbeit mit Personal DR und der nach wie vor gut funktionierenden Kontakte zu HR-Beratung DEZA, erleben die Leistungsempfänger die Situation als unbefriedigend. Die Ansprechpersonen sind unklar und die Schnittstellen haben zugenommen.
<i>Das ganze Personalmanagement wird in der DRA betrieben. Bei der DEZA braucht es aber weiterhin spezifisches Fachwissen. Können sie da Einfluss nehmen?</i>	Die Einflussnahme der DEZA ist möglich und vorgesehen. Dennoch kommt es zu einer gefühlten «Bevormundung» durch DR.
<i>Wie hat das Personal diese Reo mitgetragen? Ist auch Kritik aufgetreten?</i>	Hätte das Personal der DEZA die Möglichkeit, den Transfer der Personalabteilung DEZA in die Direktion für Ressourcen rückgängig zu machen, würden sich viele dazu entscheiden. Die Kritik ist gross.
<i>N'y a-t-il pas un risque que la direction de la DDC soit dans quelques années composée de managers n'ayant aucune connaissance des réalités du terrain? Avez-vous une politique d'engagement et de formation axée sur la connaissance du terrain ?</i>	Ein ausgeprägter und persönlicher Realitätsbezug der Führungskräfte ist zur Erbringung jeglicher Art professioneller Leistung entscheidend. Das Risiko, dass dieser Kontextbezug seitens der Führung verloren geht, wird massgeblich durch die zukünftigen Besetzung der Schlüsselstellen in der DEZA und die Qualität der Personalplanung bestimmt.
<i>Eine Reform macht nur Sinn, wenn der Betrieb danach effizienter und günstiger wird. Vor dem Zusammenschluss haben in der Personalabteilung der DEZA 31 Personen gearbeitet. Wie viele sind es jetzt? Wie hoch sind die gesamten Lohnkosten in der DEZA?</i>	Personalreduktion war explizit kein Ziel des Transfers. Im Personalbereich sind finanzielle Einsparungen bisher nur marginal erzielt worden. Von den Leistungsempfängern wird die Personalarbeit weder effizienter noch als qualitativ besser eingestuft.
<i>Gedenken Sie eine Mitarbeitendenzufriedenheitsumfrage zu machen? Wenn ja wann? Eine Arbeitgeberin von der Grösse der DEZA hat meist eine Sozialarbeiterinnenstelle für das Personal in Nöten. Wohin können sich die DEZA-Mitarbeitenden wenden?</i>	Im Jahre 2011 wurde von GfK Switzerland AG eine Personalbefragung durchgeführt. Als Handlungsbedarf ausgewiesen wurden dabei: Entlohnung, berufliche Perspektiven und Handlungsspielraum. Eine neue Umfrage macht wenig Sinn, da die Probleme offenkundig sind. Vielmehr sollte der direkte Dialog mit Mitarbeitenden gesucht werden. Die Thematik der Sozialberatung wurde durch das Evaluationsteam nicht analysiert.
<i>Die DEZA hatte früher ein Gleichstellungsbüro, das jetzt beim EDA ist. Funktioniert es immer noch so gut?</i>	Es traten keine Beschwerden bezüglich Fragen der Gleichstellung auf. Im Gegenteil, italienisch-sprachige Mitarbeiter nehmen positiv wahr, dass Informationen seit der Reo auch in ihrer Sprache weitergegeben werden.

FRAGEN
GPK

6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

Die Evaluatoren sehen **vier** Handlungsfelder mit entsprechenden Empfehlungen zur gezielten Verbesserung.

A Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen	- Verbindliches Klären der mittel- und langfristigen Rolle der DEZA im Rahmen des «strategischen Bauplans EDA» - Übersetzen des strategischen Bauplans auf die Personalpolitik und gemeinsame Entwicklung eines PE-Konzepts für die DEZA - Machbare personalpolitische Reformen einleiten und störende Ungleichheiten zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden beseitigen - Offensive Kommunikation über alle Schritte und Prozesse
B Lähmende Emotionalisierung durchbrechen	- Abbau der emotionalen Betroffenheit durch Initialisierung von gemischten Projektteams (DR/DEZA), die an erkannten konkreten Schwachstellen der Zusammenarbeit arbeiten und diese beseitigen - Schaffen von Dialogplattformen und gemeinsamen Erfahrungswelten - Fördern von Hospitationen
C Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren	- HR-Modell anpassen: → Kapazitative Erweiterung der Abteilung HR-Beratung → Prozesse zur Steuerung der Personalressourcen und zur Erstellung des Stellenplans verbindlich festlegen und kommunizieren → Kontaktstellen – point of entry – zwischen Personal EDA und den Direktionen EDA überdenken und neu festlegen → Den «elektronischen Workflow» weiter forcieren → Personalfachleute nicht durch Personaladministratoren ersetzen
D Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen	- Übernahme des Lead und der Führungsverantwortung zur Umsetzung der Empfehlungen durch die Direktion der DEZA - Verstärken der Kommunikation nach innen und gegenüber der Departementsleitung - Regelmässige Informationsveranstaltungen und offene Dialoge mit Mitarbeitenden zu aktuellen Themen

ÜBERSICHT
*Handlungsfelder
und Verbesserungen*

6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

A. Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte wollen den «strategischen Bauplan der EDA» kennen und die daraus resultierende **mittel- und langfristige Rolle der DEZA** in einer integrierten Aussenpolitik verstehen.

Durch den Abbruch des Projekts «Neue Personalpolitik» ist ein **konzeptionelles Vakuum** entstanden. Dieses erzeugt Unklarheit und lässt Raum für vielfältige Spekulationen. Die störenden **personalpolitischen Ungleichheiten** zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden nähren ein Gefühl der Ungerechtigkeit. Dieses Gefühl spitzt sich gerade in den integrierten Botschaften zu, ist jedoch auch in der gesamten DEZA zu spüren.

Daran gekoppelt gilt es, ein **Personalentwicklungskonzept** für die entsprechenden Aufgaben der DEZA neu aufzubauen. Hier ist es durchaus sinnvoll und gewollt, dass man neben den DEZA-spezifischen Fragestellungen die Synergien und den Austausch mit anderen Bereichen des EDA sucht. So könnte beispielsweise ein departementsspezifisches MD-Programm entwickelt werden.

Die strategisch-konzeptionelle Klarheit würde eine **Perspektive vermitteln** und es könnte Vertrauen zurückgewonnen werden. In der Kommunikation dieses Punktes gilt es, auch gemachte Fehler bei dem bisherigen Transfer und der damit verbundenen Umstrukturierung anzusprechen und diese im Dialog zwischen DEZA und DR zu beheben.

EMPFEHLUNGEN DEZA/EDA	EMPFEHLUNGEN DR/DEZA	EMPFEHLUNGEN PERSONAL EDA
Verbindliches Klären der mittel- und langfristigen Rolle der DEZA im Rahmen des «strategischen Bauplans EDA» mit der Departementsleitung	Übersetzen des strategischen Bauplans auf die Personalpolitik	Konzeptionelle Unterstützung
Machbare personalpolitische Reformen einleiten und störende Ungleichheiten zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden beseitigen	Gemeinsame Entwicklung eines PE-Konzepts	
Offensive und ehrliche Information des «Bauplans EDA» und der geplanten Reformen bzw. Massnahmen nach innen	Offene Kommunikation über alle Schritte im Prozess	

B. Lähmende Emotionalisierung durchbrechen

Die erkannten **Ängste und Unsicherheiten** und die daraus resultierende emotionale Betroffenheit sind offensiv zu thematisieren. Es gilt Voraussetzungen für die notwendige Angleichung der Sichtweisen und das **Erleben gemeinsamer Erfolge** zu schaffen. Auch hier ist der Dialog über Hierarchien und Direktionen hinweg eine Möglichkeit, Vertrauen zu schaffen.

Durch **Hospitationen** könnten Berührungsängste abgebaut werden. In erster Linie wäre dies ein Angebot, das die DEZA an Mitarbeitende und

FAZIT 1

Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen

6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

Führungskräfte der DR machen könnte, die nicht mit der Arbeitsweise und den operativen Problemen der DEZA vertraut sind. Um aber auch Verständnis für die Situation in der DR zu schaffen, wäre die umgekehrte Hospitation ebenso hilfreich.

Gemeinsame Workshops und Projektteams (DEZA und DR), die dazu dienen könnten, Prozesse zu vereinfachen und praxistauglicher zu gestalten, wären eine andere Möglichkeit, die Qualität der Personaldienstleistungen zu verbessern, gegenseitiges Verständnis zu schaffen und persönliche Beziehungen wieder zu fördern.

EMPFEHLUNG DEZA	EMPFEHLUNGEN DR/DEZA	EMPFEHLUNGEN PERSONAL EDA
Dialogische Kultur vorleben	Abbau der emotionalen Betroffenheit durch Initialisierung von gemischten Projektteams (DR/DEZA) die an erkannten konkreten Schwachstellen der Zusammenarbeit arbeiten und diese beseitigen Schaffen von Dialogplattformen und gemeinsamen Erfahrungswelten, fördern von Hospitationen etc.	Das «Silodenken» innerhalb der Abteilungen thematisieren und abbauen Die Servicementalität weiter entwickeln und das interne Marketing verbessern

C. Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren

Wie mehrfach im Bericht aufgezeigt wurde, werden die neuen Strukturen von den Betroffenen als verbesserungswürdig angesehen. Da die Struktur in direkter Abhängigkeit zur Gesamtstrategie steht, wird auch in diesem Punkt eine klare strategisch-konzeptionelle Vorgabe benötigt («structure follows strategy»). Die Akzeptanz einer integrierten Personalabteilung in der EDA ist direkt davon abhängig, wie die **DEZA glaubwürdig in das EDA integriert wird**. Solange die Gleichstellung (in Lohn, Einstellung und Arbeitsrahmenbedingungen) der DEZA-Mitarbeitenden gegenüber den «Versetzbaren»-Mitarbeitenden des EDA nicht gelingt, wird auch eine strukturelle Gleichstellung abgelehnt.

Gelingt diese **Gleichstellung**, sind vielfältige strukturelle Anpassungen möglich. Aus Sicht der Evaluatoren ist eine Verbesserung der Strukturen notwendig. Dabei gilt es folgende Ziele zu erreichen:

- Entlastung der Abteilung HR-Beratung DEZA von administrativen Aufgaben und gezielte personelle Verstärkung, damit diese in der Lage ist, die erkannten und heute weitgehend fehlenden, insbesondere konzeptionellen Personalaufgaben für die DEZA zu übernehmen.
- Enge Kopplung von HR-Beratung DEZA an die Führung der DEZA, um eine sinnvolle Steuerung der DEZA-Personalressourcen sicherzustellen.
- Schaffen von DEZA-spezifischen Ansprechpartnern im Personal EDA (ergänzend zur Hauptansprechstelle HR-Beratung DEZA) durch weitere «Points-of-Contacts» pro HR-Abteilung, themenfeldorientiert oder länderspezifisch.
- Stärkung der persönlichen Beziehung zwischen den DEZA-Mitarbeitenden und dem jeweiligen zuständigen Personalreferenten.
- Prozesse zur Steuerung der Personalressourcen und zur Erstellung des Stellenplans verbindlich festlegen und intern kommunizieren.

FAZIT 2

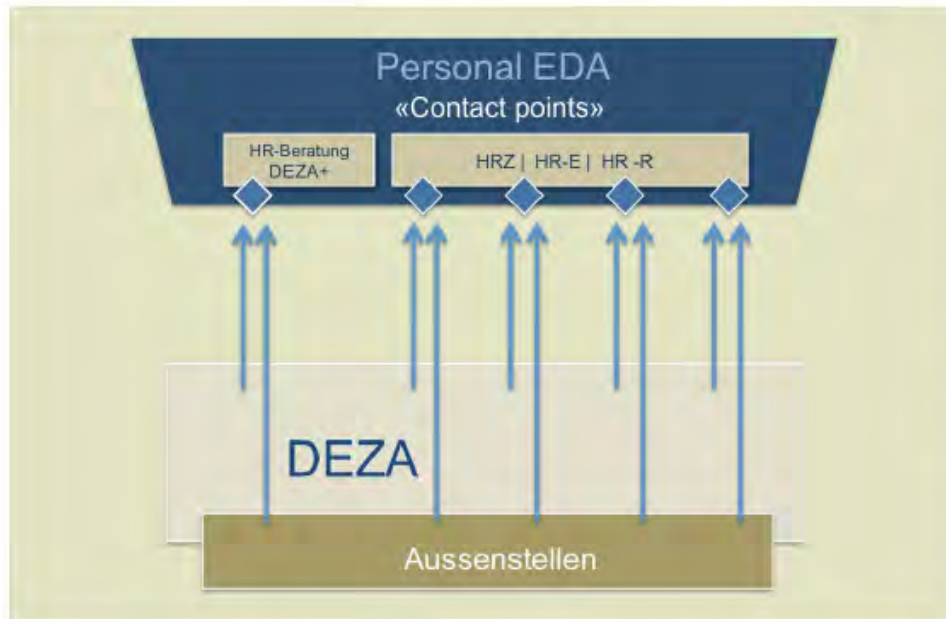
Lähmende Emotionalisierung durchbrechen

FAZIT 3

Strukturelle Schwachstellen eliminieren

6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

Nachfolgende Abbildung zeigt prinzipiell auf, wie eine strukturelle Verbesserung aussehen könnte:



Durch die einerseits engere **inhaltliche Anbindung**, die **persönliche Verstärkung** und die **administrative Entlastung** der Abteilung HR-Beratung DEZA könnten DEZA-spezifische Fragestellungen ähnlich einem Personalreferenten-Modell gezielter geklärt werden. Die Beratung stünde wieder stärker im Mittelpunkt und die Beziehung zwischen DEZA und DR würde verbessert werden. Ferner könnten Führungskräfte der DEZA einzelne Ansprechpartner in Fragen der Administration, der Entwicklung und der Ressourcenplanung direkt adressieren und im Bedarfsfall HR-Beratung DEZA in spezifischen Fragen hinzuziehen.

Dabei bleiben alle Personalaufgaben formal der DR unterstellt und Synergien können weiterhin in allen Personal-Themenfeldern genutzt werden.

EMPFEHLUNG DEZA	EMPEHLUNGEN DR/DEZA	EMPFEHLUNGEN PERSONAL EDA
Personalfragen als Standard-Tagungsordnungspunkt bei Direktionssitzungen vorsehen	HR-Modell an die Bedürfnisse der DEZA anpassen: Etablieren spezifischer Ansprechpartner, kapazitative Erweiterung der Abteilung HR-Beratung DEZA Prozesse zur Steuerung der Personalressourcen und zur Erstellung des Stellenplans verbindlich festlegen und intern kommunizieren	Die Kontaktstellen – «Point-of-Entry» – zwischen Personal EDA und den Direktionen EDA überdenken und neu festlegen Den «elektronischen Workflow» weiter forcieren Personalfachleute nicht durch -administratoren ersetzen

6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

D. Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen

Von der Direktion DEZA wird eine **stärkere Kommunikation** und **Interessensvertretung** gegenüber EDA und DR erwartet. Sie sollte proaktiv den Lead bei den anstehenden Verbesserungen übernehmen. Dazu schlagen wir konkret vor:

- In Workshops, gemeinsam mit den Entscheidungsträgern des EDA und von DR:
 - die offenen strategischen Fragen klären,
 - Möglichkeiten zur Harmonisierung der Personalpolitik ausloten und pragmatische Massnahmen einleiten,
 - eine Strategische Agenda mit harten Polen festlegen (Beispiele für harte Pole: «Entwicklung eines PE-Konzepts bis zum xx.xx.2014», «Enge und konsequente Einbindung von HR-Beratung DEZA in die DEZA-Führungssitzungen» etc.).
- Im Rahmen einer Klausurtagung mit den DEZA-Führungskräften die Ergebnisse des Evaluationsberichts und der Workshops EDA/DR besprechen und das weitere Vorgehen vereinbaren.
- Kollektive Intelligenz von DEZA und DR gezielt nutzen. Bildung von Projektteams aus Freiwilligen (in Absprache mit DR), die gemeinsam an folgenden Themen arbeiten:
 - Entwicklung der PE-Konzepte unter der fachlichen Führung von HR-E
 - Verbesserung der Personalprozesse
 - Konkretisierung der Anforderungen an und die konkrete Ausgestaltung der «Contact-Points»
 - Präzisierung Einstellungskonzept
 - etc.
- Regelmässige Durchführung von Informationsveranstaltungen für den offenen Dialog mit Mitarbeitenden zu aktuellen personalpolitischen Themen.

FAZIT 4

*Führungsanspruch
wahrnehmen*

EMPFEHLUNG DEZA	EMPFEHLUNG DR/DEZA	EMPFEHLUNG PERSONAL EDA
Übernahme des Leads und der Führungsverantwortung zur Umsetzung der Empfehlungen durch die Direktion DEZA	Akzeptanz der Gleichberechtigung	Den Dienstleistungsgedanken gegenüber den Führungskräften der DEZA ernst nehmen
Verstärken der Kommunikation nach innen und gegenüber der Departementsleitung		

Anhang 1: Narrativ-Systemische Interviews

A 1.1: Narrativ-systemische Interviews mit teilstrukturierten Fragen

A 1.2: Interviewpartner

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Anhang 2: Dialogrunden

A 2.1 Einbettung und Ablauf der Dialogrunden

A 2.2 Selbstreflexion

A 2.3 Hypothesendialog

A 2.4 Selbstmoderierende Arbeitsposter

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.1 Narrativ-systemische Interviews mit teilstrukturierten Fragen

Ziel dieser Methode ist nicht eine repräsentative Erfassung der Ist-Situation, sondern der **Blick hinter die Kulissen**, um ein vertieftes Verständnis der Denk- und Handlungsmuster in der organisationalen Realität zu erhalten.

Mit Hilfe der narrativ-systemischen Interviews werden die Befragten als Teil der Organisation in ihren Relationen zu anderen Menschen und Systemen erfasst. Im Mittelpunkt dieser Methode stehen neben der **Wahrnehmungs- und Gefühlsebene**, die in der Regel in rein quantitativen Befragungen einen starken Einfluss auf die Antworten haben, die **individuelle Handlungsebene** der Gesprächspartner. Die teilstrukturierten Fragen dienen als Impuls, die Handlungsebene in die jeweilige Antwort bzw. in die Erzählungen (Narrationen) mit einzubeziehen.

Die Methode des narrativen Interviews gehört als Spezialinstrument der qualitativen Erhebungsmethoden zum erprobten Standardrepertoire der modernen sozialwissenschaftlichen Forschung. Sie kommt immer dann zum Einsatz, wenn man es mit Phänomenen zu tun hat, die sich einer ausschliesslich quantitativen Messung entziehen (z. B. Führungskultur, emotionale Ebene) oder dann, wenn man über eine reine Symptomanalyse und -bekämpfung hinausgehen möchte. Die Ergänzung der narrativen Erhebungsmethodik um systemische Frageelemente wurde im Rahmen unserer Forschungs- und Beratungsarbeit vorgenommen.

Durch Hinzuziehung der systemischen Komponente wird erreicht, dass der Gesprächspartner dazu gezwungen wird, eine **Aussenperspektive zu seinem eigenen Tun einzunehmen**. Dies führt zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, die den gesamten Kontext und nicht nur den isolierten Problemausschnitt erfasst. Wegen des bereits während des Gesprächs entstehenden Reflexionsimpulses wird die Qualität des Interviews nochmals erhöht.

Es gelangt implizites Wissen an die Oberfläche, das für die Akteure im Berufsalltag handlungsleitend ist. Gedacht als mögliche Realitäten und zur Reflexion der eigenen Führungskultur und der Führungsmuster werden aus den vielfältigen Wahrnehmungen, Beobachtungen und Äusserungen Hypothesen formuliert. Diese Hypothesen bilden die Basis für die Dialogrunden zur Validierung der Wahrnehmungen der Evaluatoren.

Grundsätzlich versuchen wir die Interviews im Tandem (zwei Interviewer) zu führen (was aus terminlichen Gründen nicht immer möglich war), weil ...

- wir auf diese Weise differenzierter beobachten und transkribieren können.
- sich unsere Perspektiven und Blickwinkel ergänzen.
- wir es aufgrund der Fragestellung für notwendig erachten, partiell mit der bewährten Methode des »reflecting team« zu arbeiten.

Wir fühlen uns während des gesamten Prozesses **zur Neutralität gegenüber allen Parteien** verpflichtet. Gesprächsinhalte und Gesprächsaufzeichnungen sind ausschliesslich uns zugänglich und werden nicht an einen sonstigen Personenkreis weitergeleitet.



UNSER
VERSTÄND-
NIS

*Systemisch und
neutral*

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.2 Interviewpartner

Im Zeitraum von Mai bis Juli 2013 führte das Evaluationsteam, mehrheitlich im Tandem, **22 persönliche Gespräche** von jeweils ca. 1,5 Stunden durch. Für die Gespräche standen 11 Mitarbeitende und Führungskräfte der DR und 11 der DEZA zur Verfügung. Im Juli 2013 fanden zudem Telefoninterviews mit 5 Vertretern(innen) der Aussenstellen statt.

Die **Auskunftsbereitschaft** war grossmehrheitlich sehr hoch und die Gesprächsatmosphäre vertrauensvoll.

Den nachfolgenden Mitglieder der **Steuerungsgruppe** – je zwei Vertreter(innen) seitens DEZA und DR – sind die Namen der Interviewpartner bekannt.

- Herr Roger Denzer
- Herr Benoît Rohrbasser
- Frau Maya Tissafi
- Frau Martina Wüthrich

Frau Monika Egger-Kissling, Programmbeauftragte Evaluation, war für die Koordination zuständig.

INTER- VIEWTE

> 11 DR
> 11 DEZA
> 5 Aussenstellen

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Um zu vermeiden, dass aus den nachfolgenden Aussagen Rückschlüsse auf die Personen zu machen sind, die diese Aussagen tätigten, sind die Aussagen bewusst nicht in der Reihenfolge der Interviews wiedergegeben.

ZIELE DER REO PERSONAL	AUSSAGEN ZU DEN ZIELEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER
Höhere Wirkungsorientierung	<i>Es fehlt die strategische Richtung.</i> <i>Fehlende Personalplanung wird den Führungskräften und nicht der Personalabteilung angelastet.</i> <i>Es fehlt ein Personalentwicklungskonzept.</i> <i>DR sieht sich noch zu wenig als Dienstleister.</i> <i>Kolateralschäden wurden in Kauf genommen.</i> <i>12 Personalverbände oder Interessengruppen versuchen mitzureden.</i> <i>Es gibt kein spezielles Personalprogramm für die DEZA mehr.</i> <i>In der Kultur des konsularischen und diplomatischen Dienstes dauert alles viel länger, dagegen ist man in der DEZA viel pragmatischer.</i> <i>Von «oben» wird häufig übersteuert.</i> <i>Wir leben auf einer Baustelle.</i> <i>Es gab keine inhaltliche Zielausrichtung der Reo, sondern nur eine politisch motivierte Neuorganisation.</i> <i>Schon vor der Reo hat der Personalbereich EDA Dienstleistungen für die DEZA übernommen.</i> <i>Dass es noch funktioniert liegt am Engagement der Personen, nicht an der Reo.</i> <i>Die Reo Personal brachte fast keine Vorteil.</i> <i>Die Frage «Was bringt die Reo?» wurde nicht gestellt.</i> <i>Ein gewisser Reformbedarf wurde gesehen.</i> <i>HR-Beratung ist mit seinen Kapazitäten immer am Limit.</i> <i>Bei 80 Prozent der Probleme sind immer wieder die zehn gleichen Personen für deren Lösung zuständig.</i> <i>Die Personalabteilung ist zu gross.</i>

EFFIZIENZ
Höhere Wirkungs-
orientierung

Anhang 1 – narrativ-systemische Interviews

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Um zu vermeiden, dass aus den nachfolgenden Aussagen Rückschlüsse auf die Personen zu machen sind, die diese Aussagen tätigten, sind die Aussagen bewusst nicht in der Reihenfolge der Interviews wiedergegeben.

ZIELE DER REO PERSONAL	AUSSAGEN ZU DEN ZIELEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER
Bessere Nutzung von Wissen und Erfahrung	<i>Es ergaben sich bis heute kaum Synergiegewinne.</i> <i>Es finden zu wenig Dialoge statt.</i> <i>Die DEZA hatte vor der Reo ein sehr modernes Personalmanagementverständnis.</i> <i>Die Führung der DEZA fühlt sich nicht genug unterstützt.</i> <i>Wir befinden uns in einer Konstellation der Schuldzuweisungen und Zuschreibungen.</i> <i>Bei vielen Dingen hat die DEZA nachgegeben – gewonnen aber hat man nichts.</i> <i>Es existieren immer noch zwei Kulturen – physisch durchlässig, mental getrennt.</i> <i>Es gibt keine Standards in der Zusammenarbeit und der Weiterbildung zwischen DEZA und dem Kern-EDA.</i> <i>Die diplomatische Welt und die Welt der DEZA passen nicht zusammen.</i> <i>Mitarbeitende die mit- und weiterdenken werde «geköpft».</i> <i>Die DEZA befindet sich in einer Situation der Orientierungslosigkeit (nicht nur aufgrund der Reo Personal).</i> <i>Die Anzahl der Stellen, die bei Personal EDA für die DEZA zuständig sind, lässt sich nicht bestimmen, da die Aufgaben mit den Pflichtenheften (01.07.2010) neu zusammengestellt wurden.</i> <i>Wir haben über ein Jahr an den Schnittstellen gearbeitet, bis wir alles einigermaßen im Griff hatten.</i> <i>In der persönlichen Betreuung ging der Kundenkontakt verloren.</i> <i>Ein Grossteil der Kommunikation läuft über anonymisierte Mailboxen.</i> <i>Im Bereich HR-Beratung konnte die DEZA ihre Interessen gut einbringen.</i> <i>Die Kundenbedürfnisse sind unterschiedlich, darum ist es schwierig, die Personalarbeit zu vereinheitlichen.</i> <i>DEZA und EDA funktionieren komplett unterschiedlich (z.B. Entscheidungsprozesse in Personalentscheidungen, Einsatzplanung und Rotation), inkl. separater Arbeitgeberkompetenz der DEZA.</i> <i>Sollte DR umziehen, wird der persönliche Kontakt noch schwieriger. Das erlebt bereits die HH.</i> <i>Vieles hat sich geklärt, wir sind auf einem positivem Weg, nach drei Jahren aber noch wenig weit.</i> <i>Es war notwendig, die Personalarbeit zu harmonisieren.</i>

SYNERGIEN

Bessere Nutzung von
Wissen und Erfahrung

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Um zu vermeiden, dass aus den nachfolgenden Aussagen Rückschlüsse auf die Personen zu machen sind, die diese Aussagen tätigten, sind die Aussagen bewusst nicht in der Reihenfolge der Interviews wiedergegeben.

ZIELE DER REO PERSONAL	AUSSAGEN ZU DEN ZIELEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER
Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld	<i>Im Feld war man teilweise vor der Reo schon weiter.</i> <i>Wir können weit weniger dezentral entscheiden.</i> <i>Die Zentrale hat die Tendenz Verantwortung zurückzunehmen.</i> <i>Die Kompetenzen und Personalverantwortungen bei integrierten Botschaften sind nicht eindeutig.</i> <i>Der Integrationsprozess ist nicht konsequent zu Ende gedacht, noch gibt es unklare Kompetenzen zwischen Kern-EDA und DEZA, die sich auf die Kobüs auswirken.</i> <i>In Fragen der Sicherheit im Ausland sind wir in einer gefährlichen Situation, da es kein Sicherheitskonzept im EDA gibt.</i> <i>Grosse Fragen: Wer entscheidet über die Projekte, die Zuteilung der Entwicklungsgelder, wo laufen die Entscheidungslinien durch?</i> <i>Harmonisierung der Verträge hat nicht stattgefunden.</i> <i>Heute gibt es viel mehr Reglemente. Es ist schwieriger, sich zurecht zu finden.</i>

IM FELD

Dezentralisierung
von Verantwortung

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Um zu vermeiden, dass aus den nachfolgenden Aussagen Rückschlüsse auf die Personen zu machen sind, die diese Aussagen tätigten, sind die Aussagen bewusst nicht in der Reihenfolge der Interviews wiedergegeben.

ZIELE DER REO PERSONAL	AUSSAGEN ZU DEN ZIELEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER
Kooperation in der Verwaltung	<i>Der Bereich Personal gehört nicht mehr zu uns. Wir denken in Silos. DEZA unterstützt die Arbeit von DR nicht wirklich. Man arbeitet oft gegeneinander. Es galt die «Festung DEZA» zu brechen. Wenn das das Ziel ist, ist eine Kooperation schwierig. Die Kooperation klappt dann gut, wenn man jemanden persönlich kennt. Die Führung der DEZA ist schwach. Manchmal entsteht der Eindruck, dass das Personal durch die DR geführt wird. Die Idee des einen «Point-of-Entry» über HR-Beratung klappt nicht. Es gab viel Verschleiss in den letzten Jahren, jetzt klappt es besser. Erste Verbesserungen in der Zusammenarbeit sind zu erkennen. Personal EDA wird mehr und mehr zum Team. Die Zahlen des Personalkostencontrollings kommen sieben Wochen nachdem der entsprechende Monat vorbei ist, das ist viel zu spät. Das Engagement des Einzelnen ist ausschlaggebend, ob etwas klappt.</i>

MITEINAN- DER

*Kooperation in
der Verwaltung*

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Um zu vermeiden, dass aus den nachfolgenden Aussagen Rückschlüsse auf die Personen zu machen sind, die diese Aussagen tätigten, sind die Aussagen bewusst nicht in der Reihenfolge der Interviews wiedergegeben.

ZIELE DER REO PERSONAL	AUSSAGEN ZU DEN ZIELEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER
Transparenz und klare Organisation	<i>Mitarbeitende wurden praktisch nicht in die Reo involviert, sondern nur vor vollendete Tatsachen gestellt.</i> <i>Es ist unklar, ob überhaupt ein strategischer Plan vorliegt.</i> <i>Eine neue Personalpolitik wurde angekündigt, ist dann aber an den politischen Rahmenbedingungen gescheitert.</i> <i>Gewisse Diskussionen werden nicht geführt (z.B. die Frage nach der Arbeitgeberkompetenz).</i> <i>Es galt die «Festung DEZA» zu brechen, dadurch ist viel zerbrochen.</i> <i>Viele Entscheidungen scheinen willkürlich.</i> <i>Die Prozesse, nach denen entschieden wird, sind nicht transparent. Vermutlich gibt es diese gar nicht.</i> <i>Führungskräfte werden willkürlich dazu gemacht.</i> <i>Es besteht keine Klarheit, warum jemand Führungskraft wird.</i> <i>Es sind tendenziell überforderte Führungskräfte zu beobachten.</i> <i>Zuständigkeiten sind teilweise noch erkennbar, Verantwortlichkeiten jedoch unklar.</i> <i>Die strukturelle Transparenz fehlt.</i> <i>Führungskräfte müssen keinen objektivierbaren Qualifikationsprozess durchlaufen.</i> <i>Personalabteilung wird nicht als verbindliche und verlässliche Instanz wahrgenommen.</i>

ENTSCHEIDUNGEN

Transparenz und klare Organisation

Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

Um zu vermeiden, dass aus den nachfolgenden Aussagen Rückschlüsse auf die Personen zu machen sind, die diese Aussagen tätigten, sind die Aussagen bewusst nicht in der Reihenfolge der Interviews wiedergegeben.

ZIELE DER REO PERSONAL	AUSSAGEN ZU DEN ZIELEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER
Verbesserungsvorschläge	<i>Es fehlt ein Pool an «Springern», um Belastungsspitzen abzufedern.</i> <i>Wir benötigen einen Dialog auf Augenhöhe, in dem es um Inhalte und nicht um Machtfragen geht.</i> <i>Ein begleitendes Coaching für Führungskräfte wäre sinnvoll.</i> <i>Beispiel des einheitlichen Buchungskreises sollte auch auf Personalfragen übertragen werden.</i> <i>Wir in der DEZA können einiges dazu beitragen, dass sich etwas ändert. Scheinbar ist der Leidensdruck noch nicht gross genug.</i> <i>Es sollte eine klare strategische Richtung kommuniziert werden.</i> <i>Eine klare Visualisierung der Zuständigkeiten für Personalangelegenheiten für alle Mitarbeitende.</i> <i>Ansichten und Ideen müssten im Dialog abgeglichen werden.</i> <i>Die Reo wird zwar nicht rückgängig gemacht werden, aber vielleicht gelingt es, die Fehler zu thematisieren und dann gemeinsam zu beheben.</i>
Sonstiges und Allgemeines	<i>In der Reo (allgemein) sind die Mitarbeitenden durch die Maschen gefallen.</i> <i>Die Personalmitarbeiter die von der DEZA in die DR mussten, fühlen sich als «übernommen».</i> <i>Jeder macht was er will.</i> <i>In vier Jahren gibt es keine DEZA mehr. Die Zentralisierung der Personalabteilung war nur ein erster Schritt.</i> <i>Das grösste Problem sind die unterschiedlichen Kulturen im EDA.</i> <i>DR hat sich aufgeplustert – unfriendly takeover.</i> <i>Die DEZA wird nach und nach die eigene Identität verlieren.</i> <i>Die Reo ist maximal zu 50 Prozent abgeschlossen.</i> <i>Diese Evaluation hätte auf Ebene des EDA stattfinden müssen.</i>

BESSER MACHEN

Verbesserungsvorschläge und sonstiges

Anhang 2 – Dialogrunden

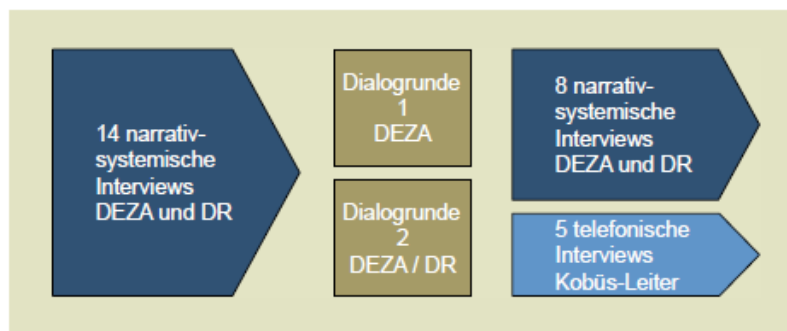
A 2.1 Einbettung und Ablauf der Dialogrunden

Am 3. Juni 2013, nach der Auswertung der ersten Interviewrunde, wurden zwei Dialogrunden geführt. Die erste Dialogrunde erfolgte Vormittags von 09.00 Uhr bis 11:30 Uhr auf persönliche Einladung durch die Steuergruppe. Hier waren eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitenden und Führungskräften der DEZA aufgefordert teilzunehmen. Die zweite Dialogrunde fand nachmittags von 13.30 Uhr bis 16.00 Uhr statt. Bei dieser Runde war die Teilnahme freiwillig, die Teilnehmerzahl nicht begrenzt und es waren sowohl Mitarbeitende der DEZA als auch der DR eingeladen.

Ziel dieser beiden Dialogrunden war es, den **Zielerreichungsgrad der Reo im Personalbereich zu diskutieren, die Zwischenergebnisse aus den Interviews zu erhärten und weitere Vorschläge für gezielte Verbesserungen zu erhalten.**

Die Ergebnisse dieser Dialogrunden dienten ferner dazu, die noch ausstehenden 13 Interviews nochmals hinsichtlich der diskutierten Themen gezielter führen zu können.

Am Vormittag nahmen 15, am Nachmittag 16 Mitarbeitende und Führungskräfte teil.



DIALOG-RUNDEN

31 Teilnehmende diskutierten Zielerreichung der Reo, Interviewzwischenergebnisse und machten Verbesserungsvorschläge

Der Ablauf der Dialogrunde war wie folgt aufgebaut:

ZEIT	INHALTE
09.00 – 09.15 (13.30 – 13.45)	Begrüssung und Einführung
09.15 – 09.45 (13.45 – 14.15)	Selbstreflexion und erster Dialog über die Ergebnisse
09.45 – 10.30 (14.15 – 15.00)	Hypothesendialog – Selbstmoderierendes Arbeitsposter 1
10.30 – 11.15 (15.00 – 15.45)	Verbesserungsideen – Selbstmoderierendes Arbeitsposter 2
11.15 – 11.30 (15.45 – 16.00)	Abschlussdiskussion

Anhang 2 – Dialogrunden

A 2.2 Selbstreflexion

Zu Beginn der beiden Dialogrunden hatte jeder Teilnehmende für sich 15 Minuten Zeit, folgende Fragen zu reflektieren:

Selbstreflexion

Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an:

Aus welchem Bereich kommen Sie? ☐ DR ☐ DEZA

Sind Sie Führungskraft oder Mitarbeiter(in)? ☐ Führungskraft ☐ Mitarbeiter(in)

Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?

Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Erziehungswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Organisationsentwicklung
und Personalmanagement (TEPA)

**SELBST-
REFLEXION**
*Erfahrungen und
Erlebnisse*

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer war frei, nach der individuellen Beantwortung der Fragen, Ihre Reflexionen im Plenum kurz anzusprechen und die Bögen an die Evaluatoren auszuhändigen.

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 1: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (I)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	MA	-Nicht immer klar, wer Ansprechpartner ist -Informationen beschaffen ist schwieriger geworden (unklar)	-Informationsfluss bei Anfragen klappt nicht optimal -Am Anfang nach der Reo viele Infos, danach weniger -Wenn ich mich recht erinnere sollte man eine Ansprechperson haben. Anfragen werden weitergeleitet und Antwort bekommt man von jemandem anders. Für mich nicht ideal.
DEZA (humanitäre Hilfe)	MA	-2009-12 mit SKH-Vertrag im Ausland -seit Juli 12 mit Strukturvertrag, d.h. via DR --> Reo != [ungleich] selber erlebt. D.h. Move d. Pers. Abt. DEZA --> DR	-bis jetzt ein Einführungsgepräch mit DR-Kontaktperson -Services der DR sind stark personenabhängig --> in meinem Fall hatte ich das Glück eine gute Betreuung zu haben -Allgemein ist die Betreuung anonym, da viel mehr Mitarbeiter --> finde ich schade -in der humanitären Hilfe ist v.a. in Nothilfe-Einsätze Flexibilität punkto Arbeitszeit (Umgang mit Überstunden) notwendig --> dies ist aus meiner Sicht bei der DR nur teilweise erkannt & verstanden. Als DEZA haben wir Mühe Auslandsstellen in fragilen Kontexten zu besetzen (Bsp. Südsudan). Diesen Umstand muss mehr Beachtung geschenkt werden. Die humanitäre Hilfe & das SKH (CH-Korps für hum. Hilfe) sind seit jeher in fragilen Kontexten tätig, jedoch mit den flexiblen Modalitäten des SKH. Bei der debattierten Durchlässigkeit v. EDA/ DR/ DEZA & SKH wird auf Strukturstellen sehr viel Lärm um Anstellungsbedingungen in fragilen Kontexten gemacht, während das SKH seit immer in solchen Kontexten gearbeitet hat, was wie eine Faust ins Auge ist. -Zeiterfassungssysteme = Headache --> user-friendly --> vielleicht möglich für DR -Bei Fragen an DR, z.B. zur Lohnabrechnung, wäre eine Tel. Nr. hilfreicher als nur Email
DEZA	FK	-Mehr Administration, z.B. beim ganzen Rekrutierungsprozess, Verschiebung von Entscheid/ Strategie. Entscheidung Richtung DR --> Wer entscheidet? DR oder DEZA? DR sollte Dienstleistungszentrum sein u. nicht Linien/ Entscheidung -Schnittstellen DEZA-DR --> dabei geht es immer um Dienstleistung versus Entscheidung --> „Verkauf“ wurde dieses Modell als: DR = Dienstleistung. Realität: DR will Entscheider sein. DEZA reduziert auf Administration	-Harmonisierung von Prozessen versus Integration? Integration ohne Konzept/ ad hoc -Zunehmende Entscheidung seitens Staatssekretär (Steuerung) -Kein Nachwuchsprogramm mehr -Kein Personalmanagement-Konzept -Kein Sicherheitskonzept (Wichtig: fragile State) keine Unterstützung -Längere Entscheidungsprozesse -Problematik integrierte Botschaften! --> Linienfrage (Personal, Finanzen, etc.) nicht geklärt
DEZA	MA	-Nicht sehr viele; gewisse Abläufe sind anders -Gewisse Dinge müssen mehr erklärt werden	-Gewisse Vereinfachungen wurden vollzogen -Abläufe scheinen komplizierter zu sein, weniger Nähe zu Personalabteilung -Verständnis / Kenntnisse des DEZA-Geschäftes scheinen abzunehmen -Unterschiedliche Kulturen kommen voll zum Ausdruck --> Kultur DEZA scheint an Wichtigkeit zu verlieren -Wer vertritt Interessen DEZA --> Standardisierung vs. Eigenheiten -Vermehrter Dialog DR-DEZA: Lernen von einander
DEZA	MA / FK (stv.)	-Andere Ansprechpartner/ neue Organigramme -Praktisch keine Kontakte zur PA	-Häufiger Wechsel der Zuständigkeiten / Personen -„Anonymisierung“ der Zuständigkeiten -Standardisierung der OE-spezifischen Prozesse -Zuständige Person/Person nie in der Sektion gesehen/ passive Leistungsbereitschaft -Abgebrochenes Reorg-Projekt in der DR belastet Vertrauen in Personalmanagement -Kompetenz bei Fachspezialisten

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 1: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (II)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	FK	<i>-War vor Reo nicht Strukturpersonal</i>	-Mails werden erst spät (lange Wartezeit) beantwortet -Ich muss mich sehr für die Anliegen meiner MA einsetzen. Ich finde, eine Personalabteilung sollte zuerst das Interesse der zu betreuenden MA im Auge haben und dann das Interne der Firma (z.B. Rot. SAS) Ressource vs. Personal -Viel Wechsel bei der Ansprechperson -Gute Mitarbeit bei Rekrutierung. Unsere damalige Verbind.pers. waren sehr hilfsbereit -Beim Rekrutierungsprogramm wurden die festgelegten Abläufe nicht eingehalten -Keine aktive Personalbetreuung -1 Person muss zu viele MA betreuen z.B. H-Bereich ca. 120 MA
DEZA	FK	1. Verlagerung auf administrative Aufgaben / Wahrnehmung 2. Kompetenzentwicklung ist weniger strategisiertheit und mehr ad hoc geregelt 3. IZA Fragen / Personalmanagement werden im „mainstream“ des Departements abgehandelt. Spezifische Anforderungen erhalten wenig Gewicht	+ 1) administrative Aufgaben, die sich wiederholen, werden zusammengelegt - 1) enge Verbindung Operation – Ressourcen ist aufgebrochen --> Bürokratie der Abläufe 2) Personalpolitik ist ausstehend 3) strategisches Personalmanagement ist ausstehend
DEZA	FK	<i>Für die personalbezogenen Abläufe nicht sehr viel; ich habe eine Ansprechperson für alle Fragen. Allerdings habe ich damit den direkten Zugang zu den Personen verloren, die für bestimmte Vorgänge oder Aspekte zuständig sind.</i>	Positiv: Eine Ansprechperson – funktioniert in der Regel, spezifische Fragen werden weitergeleitet Negativ: Großteil der Personen im Personalbereich schafft es nicht, die unterschiedlichen Regeln zw. DEZA und Kern-EDA zu beherrschen --> Reaktionen wie: «Ich weiss doch nicht, wie das bei der DEZA ist» oder «Das kann die DEZA doch nicht so machen» (obwohl es ihren Regeln entspricht) --> Die Regeln zw. DEZA und Kern-EDA werden bis auf Weiteres nicht zu 100% gleich sein. Deshalb wäre eine stärkere institutionelle Trennung der Personaldienste eine Vereinfachung
DEZA	FK	<i>A l'époque du changement en 2008 je n'étais pas encore cadres => Pas vraiment de répercussions concrètes ayant très peu recouru au service du personnel en tant que collaboratrice</i>	Expériences négatives : -Forte rotation de la personne (cette personne suit plus de 100 personnes n'est visiblement par recrutée avec un contrat permanent => Incompréhensible l] de contact pour l'aide humanitaire => Pas de continuité, pas de connaissance (approfondie) des spécificités de l'aide humanitaire, manque de routine dans le travail. -Processus très lents. Exemples : demandes de congés non payé, recrutement, traduction d'annonces -Système très réactif : les collaborateurs eux-mêmes doivent suivre leurs dossiers et s'informer régulièrement de l'état d'avancement. -Prise de décisions: pas de systématique, décisions semblent être prises de manière ad hoc se varient. -Manque d'information aux collaborateurs sur le remplacement de Mme XX: seuls les chefs ont été informés mais pas tous les collaborateurs de l'aide humanitaire (DR a 2 mandats pour recrutement --> chefs à tous les collaborateurs --> tout le personnel) -quelques directives ont été modifiées depuis le transfert à la DR mais les collaborateurs n'en ont pas été informés de manière explicite. -Aucun soutien pour l'élaboration des certificats de travail

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 1: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (III)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	MA	- Changements de partenaires de dialogue et de conduite des dossiers, changement de culture de fonctionnement. - Changements au niveau des instructions (lien d'accès, facilités d'accès, contenu) - Uniformisation des approches et méthodes au lieu d'harmonisation (adaptation aux méthodes différentes) - Une part du personnel n'a plus un contact clé avec l'employeur DDC. Qu'en est-il du principe AKV en lien avec la ligne opérationnelle?	- Personne de contact, comme principe de communication mis en place, mal vécu. Qui est la personne ? Une fois trouvée, renvoie aux personnes en arrière plan ou manque de réponses. Moins efficace qu'avant où je savais directement à qui m'adresser dans une organisation plus petite. - Directives complexes, principes contradictoires entre différents statuts. - Attitude plus formaliste, perte de souplesse face aux besoins de l'institution. - Processus de rotation : encore plus d'exceptions, principe très proche du « Versetzungspflicht EDA » sans pour autant bénéficier des avantages corporatifs revendiquer pour ceux qui y sont soumis. - Disparition du souci de représentation des « handicapés » dans l'attribution des postes.
DEZA	FK	Pour moi personnellement très peu et ça n'a pas entravé le développement de l'unité (section) dont j'ai la charge et avons mis en place dans la période de ce changement et jusqu'à maintenant. Le temps disponible et la sensibilité aux problèmes et culture de la DDC s'est un peu émoussé mais ça reste acceptable.	- Il n'y a pas vraiment à parler de politique de ressource humaine et encore moins la création d'une culture d'entreprise DFAE ou DDC. Donc les RH ne sont pas forts sur ce point. + Les RH font fonctionner les rotations et appuis pour les constatations de façon satisfaisant. + Traiter les cas difficiles (collaborateurs insatisfaits ou peu performant etc...) avec beaucoup de tact et engagement - Très lents à mettre en place des processus nouveaux (ex : carrière thématique). - Ce sont les RH de 3 mondes (DPC, DP et ambassadeurs) qui sont encore assez loin d'avoir une vision commune.
DEZA	MA	- On ne sait plus à qui s'adresser - Les réponses ne sont pas toujours très précises - Difficultés pour les RH de prendre des décisions claires - Les RH ne connaissent pas la réalité du terrain DDC (d'où ce qui précède)	+ L'uniformisation a cependant aussi des avantages (règles connues, équité...) - Sous couvert d'harmonisation, on uniformise les pratiques (one size fits all) - Les relations deviennent très mécaniques (administratives) -> perte d'un espace de négociation. - A ma connaissance, aucune pratique reprise de la DDC (auto-satisfaction DR) - Les RH sont complètement dépassés par le système de rotation DDC (n'arrive pas à garantir le fonctionnement du système)
DEZA	FK	- Difficulté d'orientation, perte d'interlocuteur. Le seul interlocuteur désigné n'a pas les réponses et doit référer à d'autres => lenteur - Multiplicité des réponses, contradictions => impossibilité de connaître et maîtriser le cadre donné pour la gestion des RH. - Rigidification, avantage d'administration, impossibilité de négocier des solutions correspondant aux besoins en terme de RH.	+ Uniformisation recrutement (PS) - Evaluation des postes ne correspondent pas aux profils - Mur d'incompréhension (perte de flexibilité) - Manque de communication et d'information sur les changements induits par l'intégration (top-down). - Le nouveau système est en contradiction avec notre mandat et constitue un frein, dans certains cas, à l'atteinte des résultats. - L'employeur (directeur DDC) n'a pas d'influence sur gestion RH (DR) - Sentiment que le personnel de la DDC est « méprisé » car il « ne connaît pas les règles ». - ex concret : diminution indemnité après 4 ans d'affectation alors que DDC promet 6 ans d'affectation pour les carrières thématiques. - Développement d'une « concurrence » diplomates-DDC très mal gérée (et par DR et par direction DDC), par ex la ré-évaluation des Bucos faite sans envisager les conséquences à long terme.
DEZA	FK (Cadre Mayer)	- Distance de la réalité de travail spécifique DDC, perte de compétences professionnelles. - Personne de contact sur le plan administratif mais pas de soutien en termes d'accompagnement (développement personnel) - Processus de recrutement structuré DFAE pour comités diplomatiques et consulaires pas adopté aux comités DDC	- Prestations administratives maintenues (statistiques, processus de recrutement) - Processus de rotation formel mais pas toujours transparent - Pas de politique de personnel - Dualité des prestations dépend beaucoup de l'interlocuteur de la division du personnel - Conseils faibles en termes développement du personnel - Transfert de budget du personnel -> DR => Transparence des coûts pas garantie conséquences à long terme.

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 1: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (IV)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	MA	<i>Changement de personne de contact pour qui le fonctionnement de la DDC était nouveau.</i>	<i>-Se fondre dans un système déjà en place pour tout un département génère moins de flexibilité.</i>
DEZA	MA	<i>Difficulté à dire si difficultés relèvent du transfert du domaine du personnel ou d'une bureaucratisation qui se vérifie dans différents secteurs > processus plus compliqués, plus de règlements, notes, etc. Voir à ce sujet la note d'information pour les transferts avec un nombre tel de liens que cela devient incompréhensible.</i>	<i>Vécu en général, transfert domaine personnel à DR en particulier, a été décrété sans que les tenants et aboutissants aient été mesurés > nombreux désagréments dus à précipitation.</i>

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 2: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (I)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	FK	DEZA ist nicht mehr im gleichen Mass Vorzeigemodell in Sachen Chancengleichheit/ Frauenförderung. Massnahmen der Chancengleichheit beziehen sich gleichermassen auf alle Direktionen, was de facto einem Backlash der Chancengleichheit in der DEZA gleichkommt oder so wahrgenommen wird.	Pos: dieselbe Chancengleichheit für alle fördert eine Gleichbehandlung im Departement. Diskussion wird facettenreicher. Neg: in der DEZA werden die Auswirkungen der Reo auf die Chancengleichheit/ Frauenförderung als negativ wahrgenommen, als konkreter Verlust der eigenen Chancengleichheitsbeauftragten und als Backlash.
DR	FK	-Arbeitgeber, Rahmenbedingungen, Stelle -unklare Entscheidungskompetenzen zw. Direktionen DR-DEZA -verbunden mit Reo & Transfer viele offene «Baustellen» im Bereich der Weisungen, Personalnormen -Best-Practices wurden nicht diskutiert bzw. übernommen. Tendenziell «alles neu» bzw. Harmonisierung überall & nicht bedarfsorientiert -keine bestehende Personalpolitik mehr, kein Orientierungsrahmen/ Strategie	+in spezifischen Themen gibt es durch die Spezialisierungen eine bessere Kohärenz -Veränderungsresistenz bei vielen Kollegen(Innen). DEZA als «Fremdkörper» -keine positive Konflikt-Kultur, keine Lösungsorientierung zw. Direktionen -Vereinbarungen werden nicht eingehalten +Zusammenarbeit nach wie vor mit Personal (Linie & MA) in der DEZA -zu grosse Dimension in Anbetracht der offenen Punkte/ «Baustellen»
DEZA	MA	-Mitarbeitende des DEZA haben die Funktionsbewertungsstelle «entdeckt», war aber schon vorher für sie zuständig (MA kannten uns aber nicht) -Ich kann sicherstellen, dass die departementalen Vorgaben in meinem Themenbereich überall gleich umgesetzt werden. -> Wir konnten in meinem Thema departementale Standards setzen	+Mit der Setzung von einheitlichen Standards im Departement kann das Prinzip der Gleichbehandlung einfacher und effizienter umgesetzt und sichergestellt werden als dies vorher der Fall war. +Die Einhaltung und Interpretation von Gesetzen und Verordnungen ist einfacher +Stärkere auch gefühlte Einbindung der DEZA ins Departement, weniger strikt gelebte Trennung -Aufwand zur Koordination höher, wird aber durch die Gleichbehandlung mehr als nur aufgehoben
DEZA	MA	-z.T. haben Ansprechpersonen geändert -Vertrag wurde neu ausgestellt	-Anfangs war es etwas schwierig zu wissen, wer ist jetzt neu für was zuständig; inzwischen hat sich das gut geklärt
DEZA	FK	Wenn ich in Diskussionen im Zusammenhang mit dem Strategischen Steuerungsinstrument der DEZA (Steuerungsbericht) mit Kolleginnen und Kollegen der Personalabteilung (PA) diskutiere, überlege ich mir, ob es tatsächlich Interessenskonflikte gibt, welche ich besser nicht erwähne. Es gibt ein unterbewusstes Misstrauen gegenüber der Leitung der DR. Die Strategie ist gemäss Mandat auf die DEZA ausgerichtet. Durch die Reo der PA sind gewisse strateg. Reo in Personalfragen nicht mehr alleine in der Hoheit der DEZA. Das ist für mich schwerwiegend	+keine -siehe oben
DEZA	MA	-Einschränkung des Aufgabengebiets mit Lohnrückstufung -Vermehrte Schnittstellen innerhalb des HR-Zentrums/ HR-Administration Kein Kundenkontakt mehr im Zusammenhang mit den zu bearbeitenden Dossiers	+Vermischung mit Personal EDA -kein Gesamtüberblick mehr über einen angefangenen Prozess – z.T. nur noch ein Bruchstück davon -Kompetenz- und Know-How-Verlust
DR	FK	-neue AKV -neues Umfeld, insbes. um HR-DEZA erweitert	-Fusion wurde unterschätzt, sowohl auf Sach- aber auch auf menschlicher Ebene (Komplexität, Kultur) +Integration DEZA wirkte bereichernd
DR	FK	-Ausweitung des Verantwortungsbereichs; neue Aufgaben, mehr Administration -4 neue Direktionen als Kunden mit 4 unterschiedlichen Personalkategorien -neues Team	+breiterer Einblick in EDA-Kerngeschäft +Offenheit + Akzeptanz von Seiten der Kunden +motiviertes, qualifiziertes Team -komplizierte Abläufe + Prozesse, zahlreiche Schnittstellen -keine institutionalisierte Verankerung des HR in Leitungsgremien der Direktionen -unterschiedliche Anwendungspraxis je nach Personalkategorie -Unklare Zuständigkeiten (HR-intern, HR-Linie) -fehlende Personalpolitik

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 2: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (II)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DR	FK	+Kaderstelle von Generalist --> Spezialist Weniger Kontakt mit MA, anonym	-MA kontaktieren mich, da sie wissen dass ich vor Jahren die Betreuung der DEZA MA inne hatte -DEZA MA sind betreuungsintensiver. Kritik der DEZA-MA: keine persönliche Kontaktperson
DR	FK	Keine Personalzeitung mehr, die identitätsstiftend ist; kein JPO-Programm mehr. Kein Managementdevelopment-Programm mehr; keine kohärente Frauenförderung; Intransparenter Prozess mit unklaren Zielen --> Die DR führt sich nicht wie ein Dienstleister sondern wie eine übergeordnete Linie auf	-Heute gibt es nur noch eine Personaladministration & kein Personalentwicklung mehr. -Zudem werden wichtige Personalentscheide unkonventionell & oftmals ad hoc entschieden. KEINE INTERVIEWS. -Es gibt keine Übersicht über das who-is-who der DEZA. -Schnelle Veränderungen in Bern (Personalwechsel) führen dazu, dass nur noch Personen aus Bern interessante Posten erhalten. Frauenanteil Kader negativ
DR	MA	-Änderung der Arbeitsinhalte --> weniger Tätigkeiten für PD/ DVI/ KD --> neue Aktivitäten für DEZA	-Bereicherung in den Themen meiner Tätigkeit --> Einblick in die DEZA -interessante Kontakte mit DEZA-Mitarbeitenden aus allen Bereichen RZ, GZ, OZA, HH -Wenig Führung spürbar in DEZA, vieles läuft über persönliche Kontakte und Konsultationsrunden -Prozesse sind dadurch schwerfällig
DR	FK	-Gefühl von grösserer Distanz und komplizierteren Abläufen -andauerndes in Frage stellen der Zugehörigkeit von H-R/Feld zum H-Bereich der DEZA	-neue Instrumente + gleichzeitig neue HR Mitarbeiter --> gemeinsames mühsames Entdecken des Rekrutierungstools -DEZA Personalhandbuch war übersichtlicher +guter Austausch in diversen Sachfragen
DR	FK	-neue Stelle, neue Aufgaben, neue MA/ Team/ Chef --> «alles»	+auch in der DR (damals «Feindbild») arbeiten auch Menschen +abwechslungsreich, lebendig +viele übergeordnete Prozesse +grösserer Einflussbereich (EDA, nicht «nur» DEZA) -mehr Koordination (funktionsbedingt) -verstärkt politische Einflüsse --> Planbarkeit nicht immer gegeben -wegen Stopp Projekt; Personalpolitik bis heute Frust, parallele Prozesse, Inkohärenzen
DR	FK	Ich war bis Juli 2011 im Ausland eingesetzt. Für mich war die heutige Funktion eine neue Arbeitsstelle. Ich war allerdings 2004-2007 bereits einmal im Personal DR eingesetzt. Heute finde ich die Abläufe gegenüber früher schwerfälliger. Die Linie von oben herab ist schwammiger geworden. D.h. die Gleichbehandlung wird immer wieder durch «Spezifalfälle» gefährdet. Entscheide der fachlich zuständigen Stellen werden häufiger überstimmt.	-die Übersteuerung von oben ohne gesetzliche Grundlage +der lebhafte Dialog mit den HR-Beratungen +Die grundsätzliche Harmonisierung der Personalgeschäfte + Regeln für alle +«Mein» Dienst behandelt heute mit der gleichen Anzahl an Mitarbeitenden zusätzlich alle Dossiers der DEZA Mitarbeitenden unter VBPV-EDA, also eine deutliche Einsparung.
DR	MA	-Ich kam von der DEZA in die DR -neuer Arbeitgeber – DR -neues Büro/ neues Team/ teilweise neue Aufgaben	Positiv: -grösseres Team/ nette Kollegen -Überblick über das ganze Haus Negativ: -weniger engen Kontakt zu den MA DEZA -kam alleine von der DEZA ins Team (beide Chefs auch DR) -Musste dauernd erinnern, dass es die DEZA gab (andere Vorgaben, andere Richtlinien) -Mehraufwand, da verschiedene Richtlinien, verschiedene Kredite, verschiedene Abläufe -Es war bei der Integration nichts vorgängig geregelt -Update von Wissen (bei nur einer Direktion --> wusste ich genau Bescheid)

Anhang 2 – Dialogrunden

Dialogrunde 2: Auflistung aller Aussagen zu den beiden Fragen (III)

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DR	FK	<i>Neue Zuständigkeiten, zentralisierte Teams</i>	+Gute Zusammenarbeit mit der HR-Beratung bei «Fällen» +Möglichkeit, bestimmte Harmonisierungen anzugehen (Lokal/personal) -Manchmal nicht ganz klar (von aussen), wer zuständig; man wird herumgeschickt («Bandwurm-Mails»)
DR	FK	<i>Plus de travail administratif et bureaucratique pour moi, moins de temps disponible pour le travail de substance (Politique de développement, stratégique)</i>	Négatives : -Beaucoup plus de temps à gérer les processus du personnel, plus d'administration au particulier (procédures, formulaires etc). -Prolifération et changements fréquents des processus et des instruments utilisés. -Perte de proximité des personnes responsables pour le personnel. -Beaucoup moins de clarté en ce qui concerne les responsabilités de différents services de la DR. -Très peu de latins dans la DR/Personnel => comment est-ce que les différences et les sensibilités multiculturelles sont-elles prises en compte ? (Peu de cadres latins à la DDC : est-ce une conséquence ?) -DR/Personnel : « seulement » rôle de conseil (décisions et beaucoup de travail passé à la ligne, mais le personnel joue un rôle déterminant en arrière fond sans que ce soit clair ou explicite)
DR	FK	-Début d'activité au DFAE 1er Nov. 2013 => Pas de connaissance « vécue » de la période précédente -Cependant la logique du système m'est connue et nous vivons ainsi une unité centralisée des RH pour tout le département.	+Facilité d'harmonisation dans la façon de traiter le personnel +Mise en place d'outils communs +Travail facilité en ce qui concerne les ambassades intégrales +La fusion permet d'ouvrir la réflexion sur les carrières (diplomates/consulaires/DDC personnel de rotation) des transférables au sein du DFAE -Spécificités culturelles parfois difficiles à intégrer dans un système EDA complexe

Anhang 2 – Dialogrunden

A 2.3 Hypothesendialog

Auf der Basis der Interviews im Vorfeld der Dialogrunden haben die Evaluatoren **neun Hypothesen** formuliert, die dann in den Dialogrunden in Kleingruppen zwischen drei und sechs Personen diskutiert wurden. Die Teilnehmenden wurden darauf hingewiesen, dass alle Aussagen als **Ergebnis der Eindrücke** zu sehen sind, **die die Evaluatoren durch die Einzelinterviews gewonnen haben**.

Alles, was mit Sprache ausgedrückt wird, enthält naturgemäss Unschärfen und führt zu unterschiedlichen Interpretationen. Aus diesem Grund wurden Aussagen im Sinne von Hypothesen (altgriechisch für Unterstellung, Voraussetzung, Grundlage) formuliert, die keinesfalls als absolutes oder gar als «objektives Analyseergebnis» verstanden werden sollen. Diese Hypothesen sollten als Möglichkeit zur Reflexion der erlebten Realität des Transfers des Personalbereichs zur Verfügung stehen.

Es fand eine selbstkritische Auseinandersetzung mit diesen Aussagen in den Arbeitsgruppen statt. Dabei spielt es aus unserer Beobachtung eine untergeordnete Rolle, durch wessen Wahrnehmungen die Hypothesen / Aussagen beeinflusst und wie oft ähnliche Aussagen im Interviewprozess getroffen wurden.

HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

A 2.4 Selbstmoderierende Arbeitsposter

Als Methode zur Unterstützung wurden selbstmoderierende Arbeitsposter in deutsch und französisch genutzt.

Die Teilnehmenden sassen in **Gruppen zu drei bis sechs Personen** an Tischinseln, auf denen **Arbeitsposter der Grösse DIN A0** lagen. Auf den Postern fanden sich unterschiedliche Anweisungsfelder, die durch den Dialog leiteten sowie Arbeitsfelder, die im Team diskutiert, bearbeitet und ausgefüllt wurden.

Nach einer kurzen Einweisung in die Methodik arbeiteten die Gruppen **selbstständig, aber dennoch strukturiert und geleitet**. Die Poster selbst führten durch den Dialog, gaben Anregungen und fordert Stellungnahmen oder konkreten Output ein.

Die Ergebnisse konnten bereits während und auch nach der Veranstaltung verdichtet und erneut zur Diskussion gestellt werden.

Es wurden zwei Poster bearbeitet. Das erste befasste sich im Kern mit der Ist-Situation und deren Bewertung, das zweite stärker mit Verbesserungsvorschlägen und Ideen.

Es stellte sich heraus, dass die sich die Teilnehmenden stärker und ergiebiger mit dem Poster 1 befassten. Für fundierte Handlungsempfehlungen war der angesetzte Zeitraum zu kurz.

Anhang 2 – Dialogrunden

Poster 1

Aussagen

- Der Prozess der Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.
- Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.

Affirmations

Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.

Radar der Personalarbeit

Radar de la gestion du personnel

Aussagen

Die Personalplanung ist ein Prozess, der durch die Ziele der DEZA bestimmt wird.

Radar der Personalarbeit

Am Radar der Personalarbeit finden Sie Aspekte der Personalarbeit. Auch wenn Sie aus verschiedenen Themen kommen, möchten wir Sie dazu ermutigen, in Ihrer Arbeitsgruppe darüber zu diskutieren, wo die Personalarbeit noch Ihre Entwicklung in den nächsten Dimensionen sieht. Je weiter ausser, desto besser (1-5) je weiter innen, desto schlechter (5-1). Fragen Sie die Arbeitsgruppe, welche der Dimensionen Sie als die besten und schlechtesten sehen. Diskutieren Sie die Dimensionen, welche Priorität Sie dem jeweiligen Thema zuordnen.

HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

HINWEIS
Details zu den zwei Anweisungsschritten, siehe Seite 52-54

Anhang 2 – Dialogrunden

Ergebnisse Poster 1: Ist-Situation (Hypothesendialog) und Bewertung

Anweisung A: Aussagen

Bitte diskutieren Sie an Ihren Tischinseln die nachfolgenden (bewusst etwas provokativ formulierten) Aussagen.

Inwieweit stimmen diese Aussagen mit Ihren Erlebnissen überein? Bewerten Sie gemeinsam von «Stimmen wir voll zu!» bis «Stimmen wir überhaupt nicht zu!» und markieren Sie Ihr Gruppenergebnis im entsprechenden Feld mit einem X.

Sollte es deutlich voneinander abweichende Meinungen geben, halten Sie diese ebenfalls fest. Spontane Kommentare notieren Sie bitte im dafür vorgesehenen Feld.

HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

Aussagen		Dialogrunde nur DEZA				Dialogrunde DEZA/DR		
1	Der Grundgedanke, durch den Transfer des DEZA-Personalbereichs unter das Dach der Direktion für Ressourcen in EDA professioneller zu werden, wird von den Betroffenen positiv beurteilt.							
2	Obwohl der Transfer des Personalbereichs bereits drei Jahre zurückliegt, erscheint manches noch wie eine Baustelle.							
3	Es fehlt ein Ausbildungskonzept, das auf die konkreten Belange der Mitarbeitenden der DEZA zugeschnitten ist (obwohl dies vor der Umstrukturierung bereits vorhanden war).							
4	Die Mitarbeitenden der DEZA haben die Umstrukturierung des Personalbereichs kaum wahrgenommen, da die Personalverantwortlichkeiten weiterhin funktionieren.							
5	Innerthalb der Direktion für Ressourcen ist die Zusammenarbeit der einzelnen Personalabteilungen noch stark verbesserungswürdig.							
6	Die Zusammenarbeit der DEZA mit DR Personal jenseits von Standardthemen läuft unter zu vielen Schrittbefehlen und Laufwegen. Sie wird als bürokratisch, mühsam und langsam empfunden.							
7	Die Direktion für Ressourcen ist von der EDA-Kultur geprägt, hat aber im Personalbereich schon einiges von der DEZA lernen können.							
8	In vielerlei Hinsicht ist die Integration faktisch noch gar nicht umgesetzt (Beispiele: getrennte Weiterbildungswege, kein einheitliches Lohnsystem, unterschiedliche Arbeitsqualifikationsanforderungen, fehlende Durchlässigkeit der Laufbahnen).							
9	Man glaubt nicht, dass die Evaluation der Reorganisation des Personalbereichs zu Veränderungen führen wird. Man ist skeptisch, dass die Verbesserungsvorschläge und Wünsche beim EDA Gehör finden.							

Agenda: Volle Zustimmung teilweise Zustimmung Ablehnung

Anhang 2 – Dialogrunden

Ergebnisse Poster 1: Ist-Situation (Hypothesendialog) und Bewertung

Anweisung B: Radar der Personalarbeit

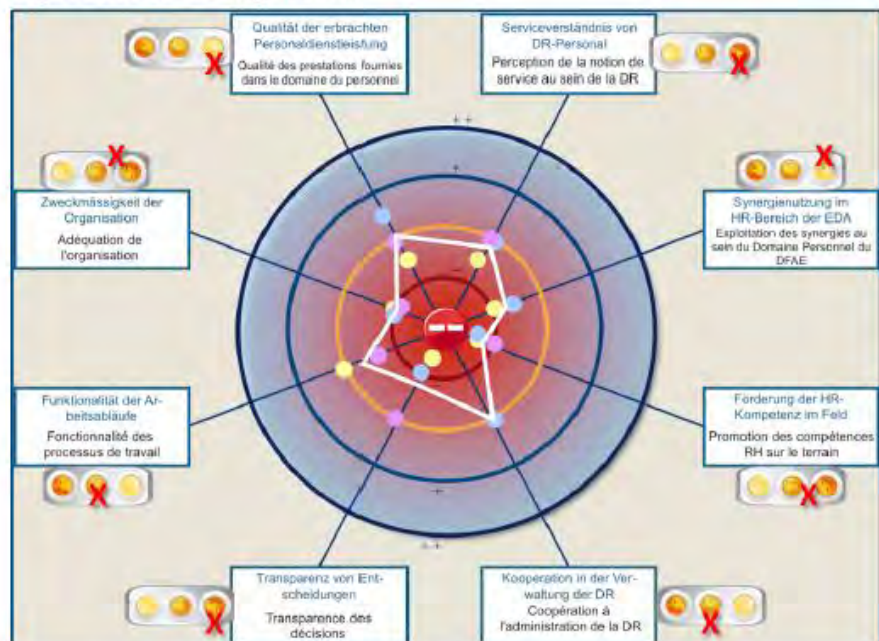
Am Rand des Radar-Diagramms finden Sie Aspekte der Personalarbeit.

Auch wenn Sie aus verschiedenen Perspektiven auf das Thema blicken, möchten wir Sie dazu einladen, in Ihrer Arbeitsgruppe darüber zu diskutieren, wo die Personalarbeit nach Ihrer Einschätzung in den einzelnen Dimensionen steht. Je weiter aussen, desto besser (+ +), je weiter innen, desto schlechter (- -).

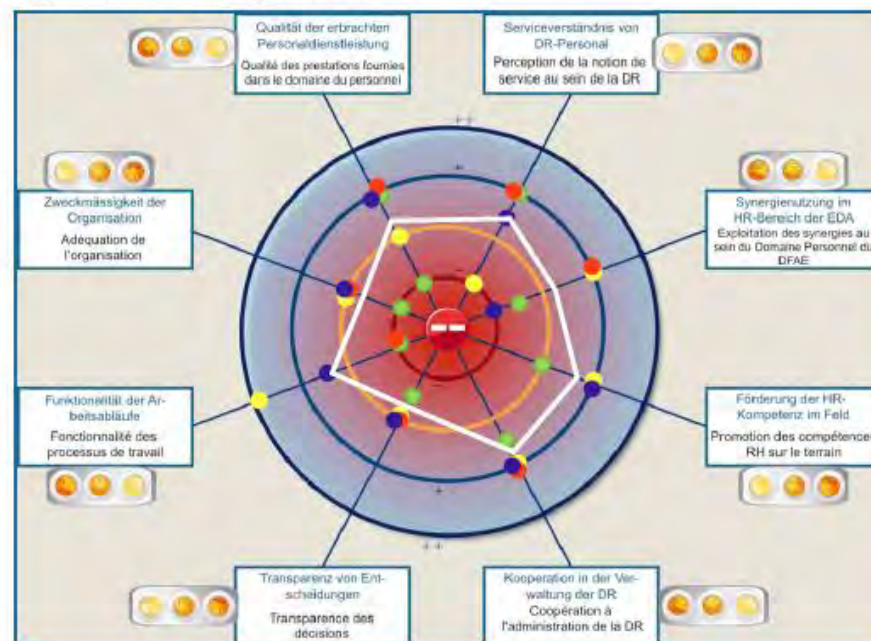
Tragen Sie die Gruppenmeinung auf der jeweiligen Achse ab. Bitte verbinden Sie dann die Punkte und begründen Sie Ihre Bewertung in den entsprechenden Feldern.

Diskutieren Sie bitte abschliessend, welche Priorität Sie dem jeweiligen Thema zuordnen.

Ergebnisse der Dialogrunde 1:



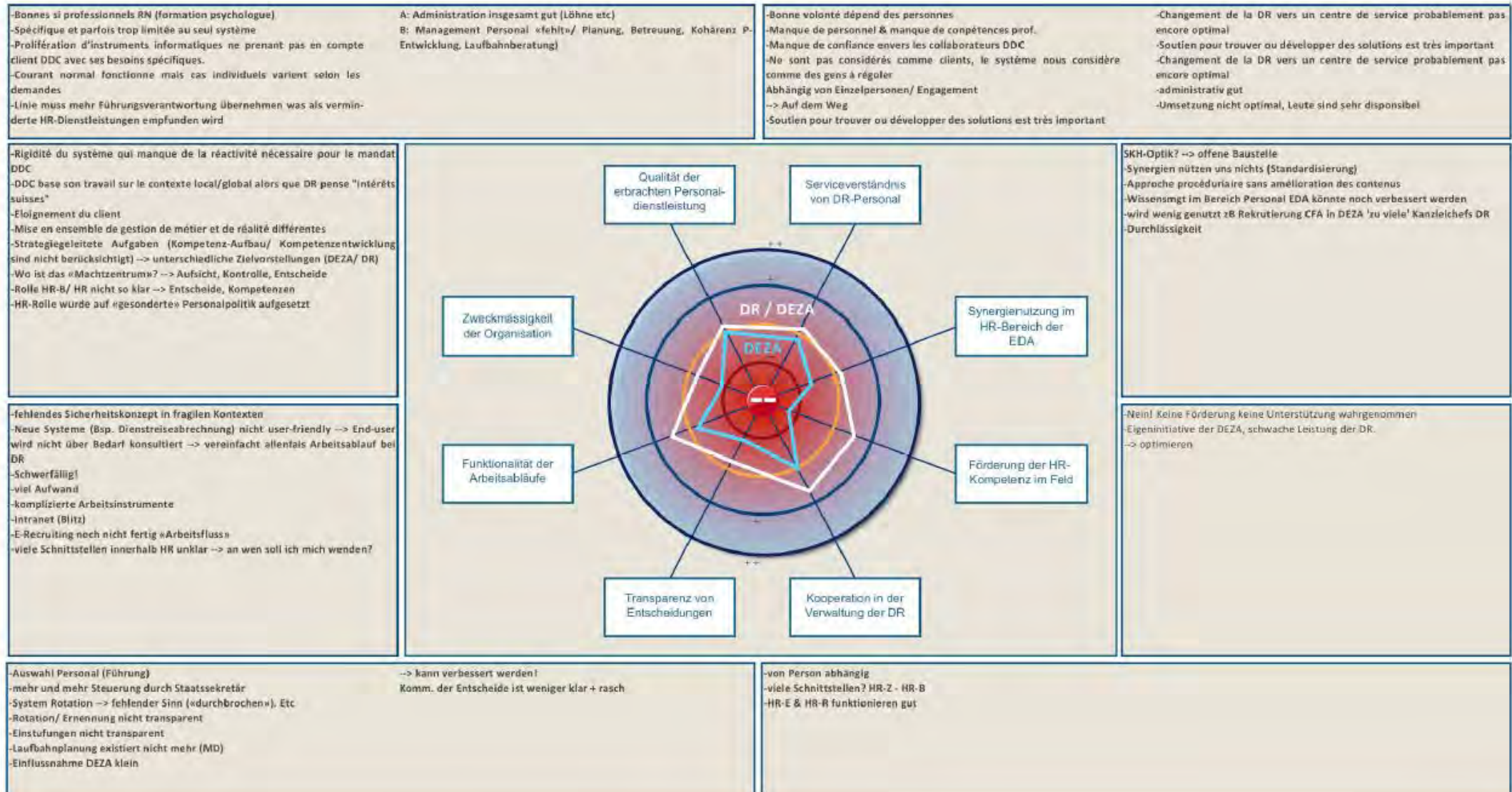
Ergebnisse der Dialogrunde 2:



Anmerkung: Die Priorisierung wurde nur in der Vormittagsgruppe vorgenommen

Anhang 2 – Dialogrunden

Ergebnisse der Dialogrunde 1:



Poster 2

Poster 2

HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

HINWEIS

Details zu den
zwei Anweisungs-
schritten, siehe
Seite 56-58

Anhang 2 – Dialogrunden

Ergebnisse Poster 2: Soll-Situation und Vorschläge

Anweisung A: Handlungs- und Verbesserungsbedarf

Wie könnte der Bereich Personal der DR die Zusammenarbeit mit der und die Arbeit für die DEZA verbessern.

Sammeln Sie bitte, in jeweils einem kurzen Brainstorming, aufbauend auf den Überlegungen aus Poster 1, mögliche Verbesserungsvorschläge für die einzelnen Bereiche.

Fokussieren Sie anschliessend Ihre konkreten Handlungsvorschläge bzw. Massnahmen zur Verbesserung.

Überlegen Sie sich bitte im dritten Arbeitsschritt, wo der jeweilige Bereich steht.

HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

	HR-BERATUNG	HR-ZENTRUM	HR-ENTWICKLUNG	HR-RESSOURCEN-PLANUNG
Wo stehen wir heute?				
Verbesserungsvorschläge	- Professionelle HR-Spezialisten (bspw. Psychologen) --> mit Fachausbildung - Visite de terrain pour les HR - Contrat permanent pour la personne de contact pour l'aide humanitaire & si possible recrutement d'une deuxième personne (>120 clients) - Renforcement de l'intégration institutionnelle & géographique de la personne de contact - Ausweitung / inhaltliche Kenntnisse - HR-Berater: Personalführung / Team-Management --> soziale / psychologische Kompetenzen - Soutien pour les collaborateurs à l'étranger est prioritaire (dévelop. des compétences) - Soutien + important aux cadres - HR-Management + Beziehung zu »Kunden« stärken - Profil für strategisches HR stärken - elektronischer Workflows - Intranet: klare Handlungsanweisung + Ansprechpersonen	- Améliorer l'orientation »client« et notions de service - Einstufung: revoir critères pour DDC - Informatique qui mais également utile pour le client »user friendly« (pas seulement contrôle) - kein Rotationspersonal EDA in Fachfunktionen - Création de coordinateurs de transfert (une pers. De confiance pour un transfert)	- Personal-Management-Konzept fehlt - JPO - Fachkammer - Sicherheit (Arbeit im fragilen Kontext) - Begleitpersonen - Lohnsystem (Harmonisierung der Löhne in Gesamt-EDA) - --> Stopp des aktuellen Prozesses nach der Evaluation während 1 Jahr zur Umstellung des fehlenden Human-Ressource-Konzepts (DR Repräsentation Mitarbeiter aller Bereiche --> Diplomat, HH, RZ, etc.) - --> Nicht nur Direktion! Transparenz - Es braucht eine DEZA-spezifische Laufbahnplanung - Ein Nachwuchsprogramm für die DEZA-Profil muss wieder eingeführt werden - Meilleure évaluation des capacités de gestion avant nomination d'un poste de cadre et formation si nécessaire pour atteindre le niveau requis. - Personalpolitik, die die DEZA Anliegen (Kompetenzentwicklung) aufnimmt - Développer un système de relève - Intégration de la DDC dans le conseil général de la formation DFAE - Développer solutions pour dual carrières	- Trouver un système qui permette une gestion professionnelle du personnel - Rendre le système transparent - Elaborer une planification et LA RESPECTER! - Voir comment gérer les comités thématiques et géographiques (généralistes) pour avoir les compétences nécessaires aussi bien dans Bucos que pour programmes globaux. - Sind Vernehmlassungsprozesse zu Entscheidungen transparent? - Ist die DEZA genügend einbezogen? - Stellenplanung - DEZA muss langfristige (>4 Jahre) definieren - Système salarial unifié (y.c. Prestations à l'étranger) - Priorité système fonctionnel - Permeabilité des carrières mais en clarifiant les exigences/compétences requises

Anhang 2 – Dialogrunden

	HR-BERATUNG	HR-ZENTRUM	HR-ENTWICKLUNG	HR-RESSOURCEN-PLANUNG
Verbesserungsvorschläge			JPO Programme wiederbeleben Frauenförderung wiederbeleben Managementdevelopment wiederbeleben Neue Personalpolitik EDA --> Klärung Stand Diplom Corps u. DEZA-Personal --> gemeinsames Ausbildungskonzept Klärung Kompetenzprofile DEZA Entwicklungsbedarf im EDA erheben + analysieren Personalmarketing verstärken, «Concours» rauslösen	

HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

Anhang 2 – Dialogrunden

Ergebnisse Poster 2: Soll-Situation und Vorschläge

Anweisung A: Ein Film über die REO

Angenommen, Sie müssten einen Film über die gesamte Reorganisation drehen ...

GENRE	TITEL	REGISSEUR	HAUPTDARSTELLER	STATISTEN	FORTSETZUNGS-FILM
Bollywood Soap-Opera	Dance with the wolf	CFDB / ROY --> Musik dirigiert durch ROY	DR	DDC --> DDC tanzt	-Dreh abbrechen -DDC wird Mit-Hauptdarsteller -Neues Drehbuch mit allen Betroffenen erarbeiten -Film schließt mit Happy-End --> (=soon-)
Sitcom/ Soap Opera	It's a Powergame	No show	Direktorin DR Staatssekretär	DEZA Mitarbeiter DEZA Direktor	-Direktion, die die Interessen der DEZA besser verteidigt + vertritt -Dass die Resultate dieser Evaluation von allen Stellen wahrgenommen + umgesetzt werden
Soap Opera	Mamma Mia/ Hangover/ El Silenzio/ Back to Future/ Les Envahisseurs	Almodovar	Mr Bean Clint Eastwood	DEZA Personal	Pause
	The Beauty and the Beast				
Politostiere	Transformers 2010				

Imprint

Publisher:

Federal Department of Foreign Affairs FDFA

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

3003 Bern

www.sdc.admin.ch

Cover picture:

Chris de Bode/Panos

Orders:

E-mail: info@deza.admin.ch

Specialist contact:

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Evaluation and Corporate Controlling

Freiburgstrasse 130, 3003 Bern

sektion.evaluation-controlling@deza.admin.ch

This publication can be downloaded from the website

www.sdc.admin.ch/publications.

Bern, January 2014