



GfK Trustmark AG



Evaluationsbericht Personalbefragung 2009 in der Bundesver- waltung

Juni 2009

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Fokus der Befragung	3
2	Methodisches Vorgehen	3
2.1	Erhebungsmethodik	3
2.2	Rücklauf und Aussagekraft	3
2.3	Anonymität und Datenschutz	3
3	Messmodelle	4
3.1	Das Commitment-Messmodell	4
3.2	Das Gesundheits-Messmodell	4
4	Ergebnisse	5
4.1	Einstellungen der Mitarbeitenden.....	5
4.2	Einfluss der org. Rahmenbedingungen auf das affektive Commitment.....	7
4.3	Einfluss der Public Service Motivation auf das affektive Commitment	11
4.4	Weitere Themen ausserhalb des Messmodells	12
4.5	Gesundheit	11
4.6	Massnahmen aus der letzten Personalbefragung.....	12
5	Fazit	13

1. Ausgangslage und Fokus der Befragung

Die Bundesverwaltung überprüft periodisch die Wirkungen ihrer Personalpolitik. Dazu greift sie unter anderem auf Personalbefragungen zurück. Diese erlauben es ihr, allfälligen Handlungsbedarf aufzudecken und mittels geeigneten Massnahmen anzugehen.

Im Zentrum der Personalbefragung 2009 steht das organisationale Commitment. Dieses setzt sich aus dem affektiven und kontinuierlichen Commitment zusammen. Während das affektive Commitment die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation misst, ermittelt das kontinuierliche Commitment die Bindung der Mitarbeitenden gegenüber derselben. Mitarbeitende mit einem hohen organisationalen Commitment setzen sich besonders stark für ihre Organisation ein und steigern dadurch deren Leistungsfähigkeit nachhaltig.

Die Befragung ermittelt diejenigen Themenbereiche, welche einen besonders grossen Einfluss auf das affektive Commitment (Identifikation und Engagement) der Mitarbeitenden und damit auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation haben. Zudem überprüft sie, wie sich diese Themen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.

2. Methodisches Vorgehen

2.1 Erhebungsmethodik

Die Befragung wurde als Stichprobenbefragung konzipiert. Pro Verwaltungseinheit wurde basierend auf der Mitarbeitendenzahl sowie dem Rücklauf der letzten Befragung eine repräsentative Zufallsstichprobe gezogen. Um die notwendige statistische Genauigkeit der Ergebnisse zu erreichen, mussten in einigen Verwaltungseinheiten Vollerhebungen durchgeführt werden. Auch haben viele Verwaltungseinheiten explizit eine Vollerhebung gewünscht. Die Befragung stellt daher eine Mischung aus Stichproben- und Vollbefragung dar.

2.2 Rücklauf und Aussagekraft

26'544 Personen¹ wurden im Zuge der Befragung mit einem Fragebogen bedient, was rund 75 Prozent des Bundespersonals entspricht. 14'925 Personen oder 56 Prozent haben den Fragebogen retourniert. Der bundesweite Rücklauf konnte damit im Vergleich zu den Vorjahren (2007: 51%, 2005: 44%) weiter gesteigert werden.

Mittels Gewichtung wurden die Unterschiede in den Rücklaufquoten und soziodemografischen Merkmalen (Geschlecht, Sprache, Alter, Lohnklasse) der Verwaltungseinheiten ausgeglichen. Die vorliegenden Daten weisen dadurch eine sehr hohe statistische Genauigkeit auf.

2.3 Anonymität und Datenschutz

Die Anonymität und der Datenschutz waren zu jedem Zeitpunkt der Befragung gewährleistet. Die Befragungsergebnisse lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu.

¹ Stammpersonal im Monatslohn der Departemente, der Bundeskanzlei, der Parlamentsdienste und der Gerichte

3. Messmodelle

3.1 Das Commitment-Messmodell

Die Befragung baut auf einem speziell für die Bundesverwaltung entwickelten Commitment-Messmodell aus dem Jahr 2007 auf. Dieses wurde im Hinblick auf die Befragung 2009 leicht optimiert.

Im Zentrum des Messmodells steht die individuelle und organisationelle Leistungsfähigkeit. Sie wird durch Einstellungen der Mitarbeitenden – insbesondere durch das affektive Commitment (Identifikation und Engagement) – getrieben. Die Einstellungen der Mitarbeitenden werden ihrerseits durch organisatorische Rahmenbedingungen beeinflusst.

Das Messmodell eruiert, bei welchen Themenbereichen anzusetzen ist, um das organisationale Commitment der Mitarbeitenden und damit die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation zu steigern.

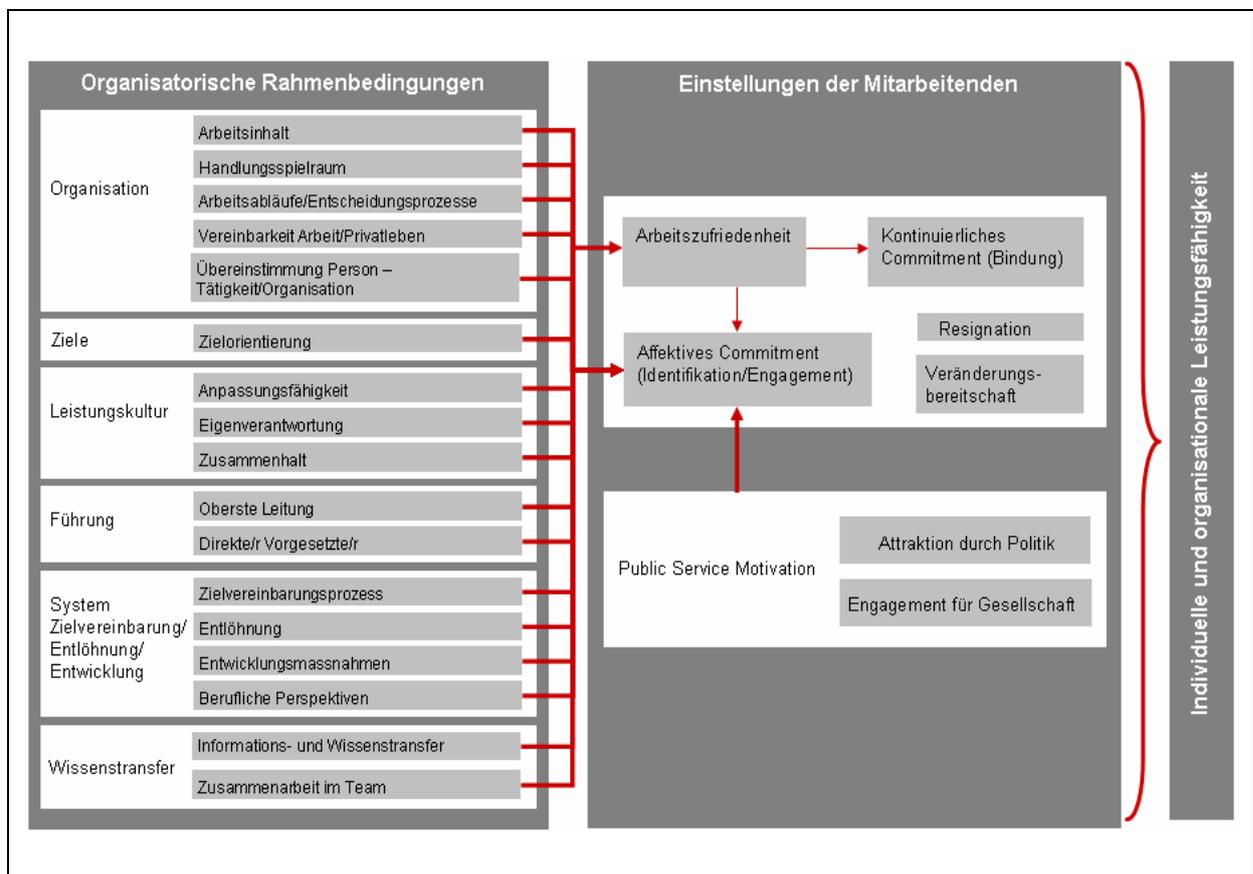


Abb. 1: Commitment-Messmodell 2009

3.2 Das Gesundheits-Messmodell

Im Rahmen der Befragung 2009 wurde erstmals ein Messmodell für die Gesundheit entwickelt.

Im Mittelpunkt des Messmodells steht die psychische und körperliche Gesundheit. Diese wird durch einzelne Einstellungen und organisatorische Rahmenbedingungen bestimmt. Die einzelnen Einstellungen und organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Gesundheit der Mitarbeitenden direkt oder indirekt. Allerdings fallen die indirekten Einflüsse sehr gering aus.

Das Messmodell überprüft, inwieweit die Themen der Befragung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden einwirken.

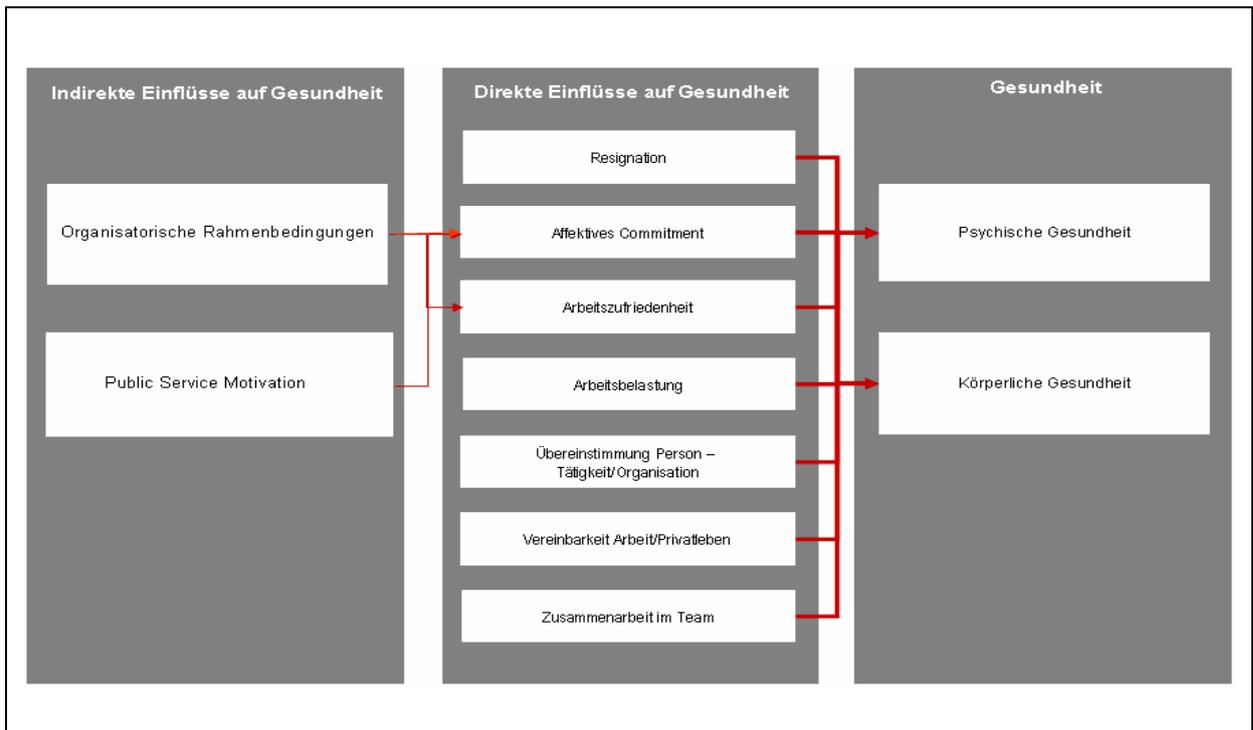


Abb. 2: Gesundheits-Messmodell 2009

4 Ergebnisse

Sowohl die Einstellungen der Mitarbeitenden als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen wurden im Fragebogen durch eine oder mehrere Fragen ermittelt. Für die Bewertung der Fragen stand den Mitarbeitenden eine Skala von 1 (=trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (=trifft völlig zu) Punkten zur Verfügung.

Für die meisten Themenbereiche können Vergleichszahlen aus dem Jahr 2007 ausgewiesen werden. Ebenfalls werden signifikante Unterschiede zwischen soziodemografischen Gruppen – zum Beispiel zwischen Männern und Frauen – abgebildet.

Wo möglich werden externe Vergleiche angestellt. Als externe Vergleichsunternehmen werden ein Grossunternehmen sowie der Cash Arbeitgeber Award herangezogen. Am Cash Arbeitgeber Award nehmen jährlich rund 70 Schweizer Unternehmen aus dem KMU-Bereich teil. Die Werte der beiden Vergleichsunternehmen stammen aus dem Jahr 2008.

Bei der angewendeten 6er-Skala stellen Differenzen von 0.2 Punkten – sowohl im Rahmen des internen als auch des externen Vergleichs – deutliche Abweichungen dar.

4.1 Einstellungen der Mitarbeitenden

Die Einstellungen der Mitarbeitenden haben sich insgesamt positiv entwickelt. Die Arbeitszufriedenheit und das kontinuierliche Commitment haben gegenüber 2007 deutlich zugenommen; das affektive Commitment ist dagegen leicht zurückgegangen.

4.1.1 Affektives Commitment (Identifikation und Engagement)

Das affektive Commitment misst die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation. Mitarbeitende mit einem hohen affektiven Commitment identifizieren sich mit den Werten und Zielen ihrer Organisation und fühlen sich dieser gegenüber

verpflichtet. Entsprechend führen sie die ihnen übertragenen Aufgaben zuverlässig und mit grossem Enthusiasmus aus. Dies wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation aus.

Das **affektive Commitment** ist mit **4.5 Punkten (2007: 4.6)** gut ausgeprägt. Die Mitarbeitenden identifizieren und engagieren sich für ihren Arbeitgeber.

Das persönliche Engagement der Mitarbeitenden beträgt 5.0 Punkte (2007: 5.0) und fällt leicht schlechter als beim Cash Arbeitgeber Award (5.1) aus. Die persönliche Bedeutung der Verwaltungseinheit erreicht nur noch 4.4 Punkte (2007: 4.8), die Verbundenheit mit der Verwaltungseinheit 4.3 Punkte (2007: 4.5). Da diese beiden Aspekte mit leicht optimierten Fragestellungen gemessen wurden, sind sie nur bedingt mit den Vorjahreswerten vergleichbar. Mit 4.3 Punkten (2007: 4.1) arbeiten die Mitarbeitenden weiterhin gerne in der Bundesverwaltung, weil sich ihre Arbeitsinhalte mit der Gestaltung von sinnvollen gesellschaftlichen Themen befassen.

Mitarbeitende der obersten Lohnklassen (30 bis 38), Mitarbeitende mit einer Führungsfunktion und neu in die Bundesverwaltung eingetretene Mitarbeitende weisen besonders hohe Werte für das affektive Commitment auf.

4.1.2 Kontinuierliches Commitment (Bindung)

Das kontinuierliche Commitment überprüft die Bindung der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation. Mitarbeitende mit einem hohen kontinuierlichen Commitment sehen sich als Teil der Organisation und streben danach, diese Mitgliedschaft zu erhalten. Dies kann die Fluktuationsquote der gesamten Organisation positiv beeinflussen.

Das **kontinuierliche Commitment** ist mit **4.3 Punkten (2007: 4.0)** mässig ausgeprägt. Allerdings stieg die Bindung der Mitarbeitenden gegenüber 2007 markant an. Ausschlaggebend dafür waren unter anderem die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und die wirtschaftlich angespannte Lage. Beide Faktoren veranlassten die Mitarbeitenden dazu, in der Bundesverwaltung zu bleiben.

Im externen Vergleich denken die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung mit 4.0 Punkten (2007: 3.7) deutlich öfter über einen Stellenwechsel nach als die Mitarbeitenden des Grossunternehmens (4.3) und des Cash Arbeitgeber Award (4.3).

Neu in die Bundesverwaltung eingetretene Mitarbeitende verfügen über die stärkste Bindung.

4.1.3 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit stellt die subjektive Wahrnehmung der Arbeitssituation dar. Eine hohe Arbeitszufriedenheit kann die Identifikation, das Engagement und die Bindung der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation erhöhen.

Die **Arbeitszufriedenheit** hat sich erstmals seit 2004 positiv entwickelt und erreicht neu **4.4 Punkte (2007: 4.1)**. Im externen Vergleich liegt die die Bundesverwaltung auf Augenhöhe mit dem Grossunternehmen (4.4), jedoch unter dem Wert des Cash Arbeitgeber Award (4.6).

Die Arbeitszufriedenheit sinkt mit zunehmender Dauer der Organisationszugehörigkeit. Mitarbeitende mit einem Arbeitspensum von unter 50 Prozent sind deutlich zufriedener als Mitarbeitende mit einem höheren Beschäftigungsgrad.

4.1.4 Resignation

Die Resignation drückt das Ausmass an fehlender Motivation aus. Eine hohe Resignation kann das Veränderungspotential innerhalb der Organisation beeinträchtigen. Denn resignierte Mitarbeitende verhalten sich oft ängstlich bewahrend gegenüber Veränderungen.

Die **Resignation** erreicht erneut **2.8 Punkte (2007: 2.8)**, wobei tiefe Werte auf eine kleine Resignation hindeuten.² Die Bundesverwaltung weist eine deutlich tiefere Resignation auf als das Grossunternehmen (3.0) und eine etwas geringere Resignation als der Cash Arbeitgeber Award (2.9).

Je höher die Lohnklasse der Mitarbeitenden, desto tiefer sind die Resignationswerte.

4.1.5 Veränderungsbereitschaft

Die Veränderungsbereitschaft zeigt die individuelle Einstellung gegenüber einer bevorstehenden Veränderung auf.

Die **Veränderungsbereitschaft** beträgt **4.1 Punkte (2007: 4.2)**. 78 Prozent der Mitarbeitenden sind bereit neue Aufgaben zu übernehmen. Hingegen würde nur ein Drittel des Personals einem Wechsel der Verwaltungseinheit bzw. einem Wechsel des Arbeitsortes zustimmen (36% bzw. 29%). Die starke Ortsgebundenheit der Mitarbeitenden ist dabei wohl auf persönliche Faktoren – zum Beispiel auf schulpflichtige Kinder oder den Besitz von Immobilien – zurückzuführen. 41 Prozent der Mitarbeitenden sind bereit neue berufliche Herausforderungen anzunehmen, auch wenn sich dabei persönliche Risiken ergeben könnten.

Die Veränderungsbereitschaft nimmt mit zunehmendem Alter ab.

4.1.6 Public Service Motivation

Die Public Service Motivation umfasst spezifische Motivationsfaktoren der öffentlichen Verwaltung. Mitarbeitende mit einer hohen Public Service Motivation fühlen sich der Gesellschaft gegenüber verpflichtet und stellen das Gemeinschaftswohl über die persönliche Zielerreichung. Sie wählen den öffentlichen Sektor aufgrund der spezifischen Arbeitsinhalte bewusst als Arbeitgeber aus.

Die **Attraktion durch Politik** beträgt **4.2 Punkte (2007: 4.1)**. 54 Prozent der Mitarbeitenden interessieren sich stark für Politik. Das **Engagement für die Gesellschaft** wird von den Mitarbeitenden mit **4.3 Punkten (2007: 4.0)** bewertet. 53 Prozent der Mitarbeitenden betrachten die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung als Teil ihres gesellschaftlichen Engagements.

Die politische Attraktion nimmt mit zunehmender Lohnklasse und Alter zu. Das gesellschaftliche Engagement steigt mit zunehmendem Alter und Arbeitspensum.

4.2 Einfluss der organisatorischen Rahmenbedingungen auf das affektive Commitment

Um Stärken und Schwächen in den organisatorischen Rahmenbedingungen zu identifizieren, reichen die Bewertungen der einzelnen Themenbereiche durch die Mitarbeitenden nicht aus. Zusätzlich müssen die Einflüsse dieser Themen in Bezug auf das affektive Commitment (Identifikation und Engagement) ermittelt werden.³ Die Höhe der Einflüsse wurde nicht in der

² Der Resignationsindex wurde neu zusammengesetzt (Reduktion der Anzahl Fragen) und entspricht neu der Berechnungsweise der Vergleichsunternehmen. Der Vorjahreswert wurde zu Vergleichszwecken entsprechend nachberechnet und entspricht daher nicht mehr demjenigen des Evaluationsberichtes 2007.

³ Das affektive Commitment steht in direktem Bezug zur individuellen und organisationalen Leistungsfähigkeit. Daher ist das Handlungsportfolio auf das affektive Commitment ausgerichtet.

Befragung abgefragt, sondern über ein multikausales, statistisches Verfahren (Partial Least Squares Methode) berechnet.

Themenbereiche mit grossen Einflusskoeffizienten üben eine grosse Hebelwirkung auf die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden und damit auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation aus. Optimierungsmassnahmen sollten daher vor allem bei Themen mit grossen Einflüssen auf das affektive Commitment ansetzen.

Themen mit einer hohen Bewertung und einem grossen Einfluss auf das affektive Commitment gelten als Stärken. Themen mit einer tiefen Bewertung und einem grossen Einfluss auf das affektive Commitment als Schwächen bzw. Handlungsbedarf. Während Stärken kommuniziert und weiter ausgebaut werden sollten, sollte der Handlungsbedarf mittels geeigneten Massnahmen angegangen werden.

Die Gegenüberstellung der Bewertungen der Mitarbeitenden und der Einflüsse auf das affektive Commitment wird nachfolgend in einem Handlungsportfolio (Vier-Felder-Matrix) dargestellt. So sind diejenigen Themen auf einen Blick ersichtlich, bei denen sich Optimierungsmassnahmen in Bezug auf die Erhöhung des affektiven Commitment besonders lohnen (Stärken, Handlungsbedarf). Als Portfoliogrenzen zur Unterscheidung von „tief“ und „hoch“ dienen die diesjährigen durchschnittlichen Bewertungen und Einflüsse.

Die Portfoliogrenzen haben sich gegenüber 2007 verändert. Durch die Aufnahme des einflussstarken Themas Übereinstimmung von Person, Tätigkeit und Organisation ins Messmodell, sind die Einflüsse der anderen Themenbereiche auf das affektive Commitment gesunken. Dies bewirkt, dass einige „Stärken“ aus dem Jahr 2007 – zum Beispiel der Zielvereinbarungsprozess oder die direkten Vorgesetzten – in den Quadranten „Weiter so“ gewandert sind. Dies ist jedoch nach wie vor positiv und stellt keinen Anlass zur Sorge dar.

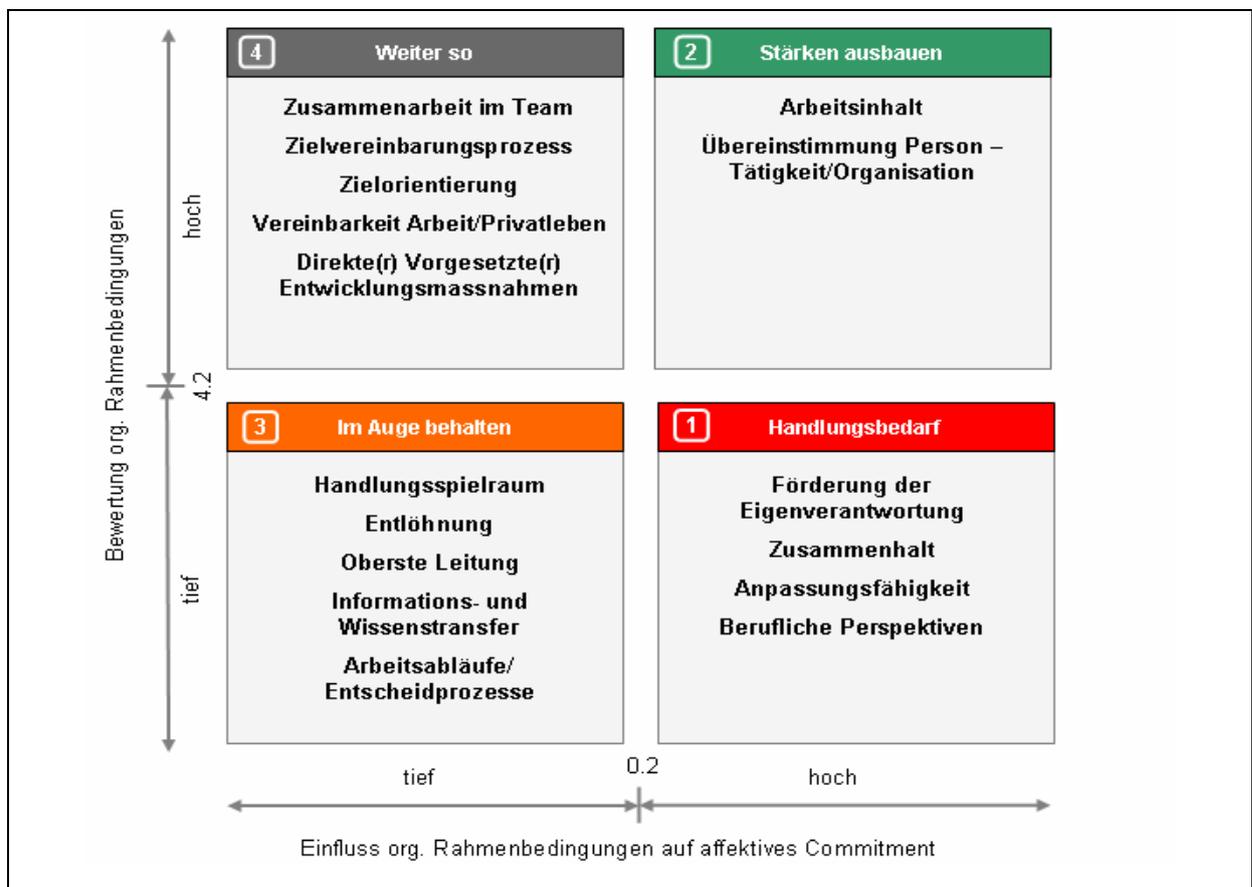


Abb. 3: Handlungsportfolio für das affektive Commitment in der Bundesverwaltung

Die organisatorischen Rahmenbedingungen haben sich positiv entwickelt. Gegenüber 2007 wurden sie von den Mitarbeitenden leicht besser oder gleich gut beurteilt.

4.2.1 Stärken der Arbeitssituation

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

Der **Arbeitsinhalt** wird mit **4.5 Punkten (2007: 4.4)** gut bewertet und liegt leicht unter dem Wert des Cash Arbeitgeber Award (BV -0.1). 62 Prozent der Mitarbeitenden können ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Arbeit voll einsetzen. 53 Prozent der Mitarbeitenden haben zudem die Möglichkeit, initiativ zu werden und eigene Ideen umzusetzen. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt nimmt mit steigender Lohnklasse zu und ist grösser für Mitarbeitende mit einer Führungsfunktion.

Eine weitere Stärke stellt mit **4.4 Punkten** die normative **Übereinstimmung von Person, Tätigkeit und Organisation** dar. Sie übt von allen organisatorischen Rahmenbedingungen den stärksten Einfluss auf das affektive Commitment aus. 59 Prozent der Befragten haben nach getaner Arbeit das Gefühl etwas Sinnvolles geleistet zu haben. Zudem glauben 44 Prozent der Befragten, dass ihre persönlichen Wertvorstellungen gut zu den Zielen und Werten ihrer Verwaltungseinheit passen. In den obersten Lohnklassen (LK 30 bis 38) und bei neu in die Bundesverwaltung eingetretenen Mitarbeitenden ist die normative Übereinstimmung besonders stark ausgeprägt.

4.2.2 Handlungsbedarf / Schwächen in der Arbeitssituation

Die nachfolgenden Themen wurden von den Mitarbeitenden eher tief bewertet und üben einen ebenfalls grossen Einfluss auf das affektive Commitment aus. Sie zeigen Handlungsbedarf in der Bundesverwaltung auf und sollten mittels geeigneten Massnahmen angegangen werden.

Die **beruflichen Perspektiven** werden mit **3.7 Punkten** tief bewertet. Lediglich 42 Prozent der Mitarbeitenden sehen in der Bundesverwaltung gute Chancen, ihre fachlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Noch pessimistischer schätzen die Mitarbeitenden ihre beruflichen Aufstiegschancen in der Bundesverwaltung ein. Nur 23 Prozent der Mitarbeitenden rechnen sich gute Chancen für eine Fach-, Projekt- oder Führungskarriere aus. Die beruflichen Perspektiven nehmen mit sinkender Lohnklasse, steigendem Alter und zunehmender Dauer der Organisationszugehörigkeit ab. Auch werden sie von den untersten Lohnklassen (LK 1 bis 11) besonders tief bewertet.

Die **Anpassungsfähigkeit** der Verwaltungseinheit liegt bei **3.8 Punkten (2007: 3.7)**. Nur 29 Prozent der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass in ihrer Verwaltungseinheit Widerstände gegenüber Veränderungen ernst genommen werden. Etwas mehr Mitarbeitende (34%) glauben daran, dass in ihrer Verwaltungseinheit ein gemeinsames Verständnis der notwendigen Veränderungen geschaffen wird. Unzufrieden sind die Mitarbeitenden zudem mit der vorherrschenden Fehler- und Innovationskultur in ihrer Verwaltungseinheit. Bei der Frage zur Fehlerkultur schneidet die Bundesverwaltung deutlich schlechter ab als das Grossunternehmen (BV -0.7) und der Cash Arbeitgeber Award (BV -1.0). Bei der Frage zur Innovationskultur liegt sie zudem deutlich unter dem Wert des Cash Arbeitgeber Award (BV -0.8).

Gegenüber 2007 hat sich der **Zusammenhalt** innerhalb der Verwaltungseinheit um 0.1 auf **4.0 Punkte (2007: 3.9)** verbessert. Nur 28 Prozent der Mitarbeitenden finden, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in ihrer Verwaltungseinheit konsequent gefördert wird.

Handlungsbedarf besteht mit **4.1 Punkten (2007: 4.0)** auch bei der Förderung der **Eigenverantwortung**. Nur 44 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass in ihrer Verwaltungseinheit die Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Mitarbeitenden konsequent gefördert werden.

4.2.3 Rahmenbedingungen mit geringem Handlungsbedarf

Die nachfolgenden Themen wurden von den Mitarbeitenden eher tief bewertet, üben aber keinen grossen Einfluss auf das affektive Commitment aus. Es besteht daher nur ein geringer Handlungsbedarf. Die Themen sollten aber trotzdem im Auge behalten werden.

Unzufrieden sind die Mitarbeitenden mit dem **Wissenstransfer**. Dieser wird zusammen mit den Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen am tiefsten bewertet und erreicht nur **3.6 Punkte (2007: 3.5)**. Lediglich 18 Prozent der Befragten finden, dass in ihrer Verwaltungseinheit der Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungseinheiten konsequent gefördert wird. Einer konsequenten Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Mitarbeitenden stimmen 34 Prozent der Befragten zu.

Ebenfalls negativ äussern sich die Mitarbeitenden mit **3.6 Punkten (2007: 3.6)** zu den bestehenden **Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen**. Nur 18 Prozent der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass in ihrer Verwaltungseinheit Arbeitsabläufe und Dokumente konsequent vereinfacht werden. Die Bundesverwaltung erzielt bei dieser Frage ein deutlich schlechteres Ergebnis als der Cash Arbeitgeber Award (BV -1.2). Ebenfalls nur 24 Prozent der Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass in ihrer Verwaltungseinheit wichtige Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden. Der Frage nach der konsequenten Reduktion von vermeidbaren Kosten stimmen immerhin 30 Prozent der Mitarbeitenden zu. Trotzdem fällt der Wert der Bundesverwaltung auch bei dieser Frage deutlich tiefer aus als beim Cash Arbeitgeber Award (BV -1.0).

Die Informationstätigkeit der **obersten Leitung** verharrt mit **3.9 Punkten (2007: 3.9)** auf einem unverändert tiefen Niveau. Die Mitarbeitenden bemängeln insbesondere, dass sie von der obersten Leitung ihrer Verwaltungseinheit nicht rechtzeitig über wichtige Veränderungen orientiert werden. Im externen Vergleich erzielt die Bundesverwaltung bei dieser Frage einen deutlich schlechteren Wert als das Grossunternehmen (BV -0.3) und der Cash Arbeitgeber Award (BV -0.8).

Die Zufriedenheit mit der **Entlöhnung** ist gegenüber 2007 um 0.2 auf **4.1 Punkte (2007: 3.9)** gestiegen und liegt im Bereich der externen Vergleichsunternehmen. Bei der Frage, ob die Entlöhnung angemessen ist im Vergleich zu dem, was die Mitarbeitenden für eine analoge Tätigkeit ausserhalb der Bundesverwaltung erhalten würden, erzielt die Bundesverwaltung einen schlechteren Wert als das Grossunternehmen (BV -0.2) und der Cash Arbeitgeber Award (BV -0.1). Deutlich besser als das Grossunternehmen (BV +0.2) schneidet die Bundesverwaltung hingegen bei der Frage ab, ob der Lohn der Mitarbeitenden der Leistung der Mitarbeitenden entspricht. Generell sind die Frauen zufriedener mit ihrer Entlöhnung als die Männer. Vergleichsweise schlecht schneidet die Entlöhnung bei den Mitarbeitenden zwischen 20 und 29 Jahren sowie bei den untersten Lohnklassen (LK 1 bis 11) ab.

Eine steigende, aber dennoch eher tiefe Benotung erhält schliesslich auch der **Handlungsspielraum** mit **4.2 Punkten (2007: 4.1)**. 58 Prozent der Befragten haben ausreichenden Handlungsspielraum zur Erledigung ihrer Aufgaben. In dieser Frage schneidet die Bundesverwaltung deutlich schlechter ab als der Cash Arbeitgeber Award (BV -0.2). Rund ein Drittel der Befragten (34%) können Entscheidungen, die das Arbeitsumfeld betreffen, beeinflussen.

4.2.4 Rahmenbedingungen ohne Handlungsbedarf

Die nachfolgenden Themen wurden von den Mitarbeitenden gut bewertet. Sie üben aber einen eher geringen Einfluss auf das affektive Commitment aus. Es ist daher kein unmittelbarer Handlungsbedarf angezeigt. Die Devise lautet „Weiter so“.

Die **Zusammenarbeit im Team** erreicht mit **4.9 Punkten** die höchste Bewertung aller Themen. 75 Prozent der Befragten tauschen in ihrem Arbeitsteam Informationen und Wissen offen aus. Damit erzielt die Bundesverwaltung bei dieser Frage einen leicht besseren Wert als das Grossunternehmen (BV +0.1). 74 Prozent der Mitarbeitenden helfen sich zudem gegenseitig und 66 Prozent pflegen auch bei schwierigen Themen einen offenen und ehrlichen Dialog.

Ebenfalls hoch wird mit **4.7 Punkten (2007: 4.6)** der **Zielvereinbarungsprozess** beurteilt. 73 Prozent der Mitarbeitenden haben zusammen mit ihren Vorgesetzten individuelle Ziele für das laufende Jahr vereinbart. Im externen Vergleich liegt das Ergebnis der Bundesverwaltung deutlich über demjenigen des Cash Arbeitgeber Award (BV +0.5).

Unverändert schneidet mit **4.4 Punkten (2007: 4.4)** die **Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben** ab. Die Work-Life-Balance der Bundesverwaltung liegt damit wertmässig deutlich unter derjenigen des Cash Arbeitgeber Award (BV -0.2). Mehr als die Hälfte der Befragten (56%) können die Arbeit mit ihrem Privatleben in Einklang bringen.

Die Beurteilung der **direkten Vorgesetzten** ist gegenüber 2007 um 0.1 auf **4.4 Punkte (2007: 4.3)** gestiegen. Besonders zufrieden sind die Mitarbeitenden mit der Kommunikations- und Informationspolitik sowie der Veränderungsbereitschaft ihrer Vorgesetzten.

Gut wird mit **4.4 Punkten (2007: 4.3)** die **Zielorientierung** bewertet. Die Mitarbeitenden werden über die wichtigsten Ziele ihrer Abteilung orientiert und wissen, wie sie diese erreichen können.

Auf einem relativ guten Niveau bewegen sich mit **4.4 Punkten (2007: 4.2)** auch die **Entwicklungsmassnahmen**.

4.3 Einfluss der Public Service Motivation auf das affektive Commitment

Nebst den organisatorischen Rahmenbedingungen übt auch die Public Service Motivation einen grossen Einfluss auf die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden und damit auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation aus. Tatsächlich hat das Engagement für die Gesellschaft sogar den grössten Einfluss auf das affektive Commitment. Diesem Umstand sollte die Bundesverwaltung – zum Beispiel im Rahmen der Personalselektion – unbedingt Rechnung tragen.

4.4 Gesundheit

Der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden ist gut und hat sich gegenüber 2007 weiter verbessert. 77 Prozent der Befragten (2007: 75%) stufen ihre körperliche Gesundheit als gut bis sehr gut ein. Beim psychischen Gesundheitszustand sind es 75 Prozent (2007: 65%). Gegenüber dem Grossunternehmen liegen die in der Bundesverwaltung erreichten Werte etwas tiefer (BV jeweils -0.3).

Erwartungsgemäss nehmen die Werte der psychischen und körperlichen Gesundheit mit zunehmendem Alter leicht ab. Hingegen steigt die psychische – und in eingeschränktem Ausmass auch die körperliche – Gesundheit parallel zur Höhe der Lohnklasse an.

Den mit Abstand grössten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden übt die Arbeitsbelastung aus.⁴ Weiter wirken folgende Themen des Commitment-Messmodells in absteigender Reihenfolge direkt auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden ein: Resignation, Arbeitszufriedenheit, Übereinstimmung Person, Tätigkeit und Organisation, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und Zusammenarbeit im Team und affektives Commitment.

4.5 Weitere Themen ausserhalb des Messmodells⁵

Die **Eigeninitiative** der Mitarbeitenden beträgt **4.4 Punkte**. 59 Prozent der Mitarbeitenden schauen selbst nach Möglichkeiten um Entscheidungen, die ihre Arbeitssituation betreffen, zu beeinflussen. 41 Prozent der Mitarbeitenden schauen selbst nach Möglichkeiten, Entscheidungen, die ihre Verwaltungseinheit betreffen, zu beeinflussen.

Die **Arbeitsbelastung** wird mit **4.3 Punkte** beurteilt und entspricht dem Wert des Grossunternehmens (BV +/- 0.0). 72 Prozent der Mitarbeitenden können ihre Arbeit in der geforderten Qualität erbringen. 19 Prozent der Mitarbeitenden fühlen sich oft überlastet. Mitarbeitenden zwischen 20 und 29 Jahren und solche mit einem Teilzeitpensum von unter 50 Prozent stufen ihre Arbeitsbelastung vergleichsweise gering ein.

Die **Arbeitsfreude** wird mit **4.6 Punkten** bewertet. 69 Prozent der Mitarbeitenden haben Freude an ihrer Arbeit. Knapp die Hälfte der Mitarbeitenden (47%) fühlen sich durch ihre Arbeit inspiriert.

Die **Chancengleichheit** erreicht **4.2 Punkte**. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden (52%) sind der Meinung, dass der Bund die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz bewusst – z.B. im Rahmen von Stellenbesetzungen oder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen – fördert. Lediglich 8 Prozent der Mitarbeitenden stimmen dieser Aussage überhaupt nicht zu. 47 Prozent der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass die Bundesverwaltung die Mehrsprachigkeit fördert. Mit 75 Prozent zweifeln viele Mitarbeitende daran, dass ihre Verwaltungseinheit der Anstellung von Personen mit Behinderungen offen gegenüber steht. Das Antwortverhalten im Bereich der Chancengleichheit variiert dabei kaum zwischen den Geschlechtern und Sprachgruppen.

5 Prozent der Mitarbeitenden sind Fälle von sexueller Belästigung⁶ in ihrer Verwaltungseinheit bekannt. Beim Mobbing⁷ sind es 24 Prozent. Jeder vierte Mitarbeitende (25%) weiss nicht, an wen er sich bei sexueller Belästigung und Mobbing wenden kann (Grossunternehmen: 18%).

4.6 Massnahmen aus der letzten Personalbefragung

Lediglich 19 Prozent (2007: 21%) der Mitarbeitenden haben angegeben, dass aufgrund der letzten Personalbefragung in ihrer Verwaltungseinheit Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingeleitet worden sind. Dies obwohl die Verwaltungseinheiten dem Eidg. Personalamt im Rahmen des Massnahmenreportings zur Personalbefragung 2007 weit über 250 Optimierungsmassnahmen gemeldet haben. Denkbar ist, dass die gemeldeten

⁴ Unterschiede in der psychischen Gesundheit können mit dem Gesundheits-Messmodell wesentlich besser erklärt werden als Unterschiede in der körperlichen Gesundheit. Daher stehen die Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit im Mittelpunkt.

⁵ Diese Themen wurden im Rahmen der Personalbefragung 2009 erstmals erhoben. Entsprechend können für diese Themen keine Vergleichswerte zur Befragung 2007 ausgewiesen werden.

⁶ Als sexuelle Belästigung gelten alle Worte, Gesten und Verhaltensweisen mit sexuellem Bezug oder aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, die von einer Seite unerwünscht sind und die Person in ihrer Würde verletzen.

⁷ Mobbing heisst, dass jemand am Arbeitsplatz häufig und wiederholt über einen längeren Zeitraum (mindestens ein halbes Jahr) schikaniert, belästigt, beleidigt, ausgegrenzt und/oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird.

Massnahmen nicht bzw. nur zum Teil umgesetzt worden sind oder dass die Kommunikation dieser Massnahmen nicht optimal war.

Um die Wirkung und Akzeptanz der Personalbefragung zu erhöhen, sollten die Verwaltungseinheiten Massnahmen entlang des gesamten Folgeprozesses ergreifen. Dies bedeutet, dass sie die Befragungsergebnisse nicht nur offen kommunizieren, interpretieren und analysieren sollen, sondern darauf aufbauend auch geeignete Massnahmen zu erarbeiten, zu kommunizieren und umzusetzen sind. Schliesslich wird empfohlen, die Massnahmenumsetzung periodisch zu überwachen und mit geeigneten Instrumenten zu evaluieren.

5 Fazit

Die Ergebnisse der Personalbefragung 2009 fallen erfreulich aus. Insgesamt ist in der Bundesverwaltung im Vergleich mit der letzten Befragung ein Aufwärtstrend sichtbar. Bei den Mitarbeiter Einstellungen haben sich die Arbeitszufriedenheit und die Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements deutlich erhöht. Ebenfalls gestiegen ist die Bindung der Mitarbeitenden. Eine leicht negative Entwicklung gibt es hingegen bei der Veränderungsbereitschaft und beim affektiven Commitment. Bezüglich des affektiven Commitment ist allerdings zu beachten, dass dieses aufgrund leicht optimierter Fragestellungen nur bedingt mit der Vorjahresbefragung vergleichbar ist. Im Bereich der organisatorischen Rahmenbedingungen werden die Themen Entlohnung und Wissenstransfer deutlich besser bewertet als im 2007. Die Bewertungen aller anderen Rahmenbedingungen sind stabil geblieben oder geringfügig gestiegen.

Über die gesamte Bundesverwaltung hinweg gesehen hat das Bundespersonal eine stark wert- und sinnorientierte Einstellung gegenüber seiner Arbeit und der Organisation. Diese beeinflusst das individuelle Engagement der Mitarbeitenden massgeblich. Mit gezielten Massnahmen die darauf abzielen, den gesellschaftlichen Nutzen der Bundesverwaltung aufzuzeigen und den Mitarbeitern den Sinn und Zweck ihrer Arbeit zu verdeutlichen, kann das affektive Commitment weiter erhöht werden. Beispielsweise können in der internen Kommunikation die Leistungen der Bundesverwaltung für die Gesellschaft herausgestrichen werden. Zudem kann sich die Bundesverwaltung auf dem Arbeitsmarkt profilieren, indem sie ihre Leistungen für die Gesellschaft und ihre Nähe zu den politischen Prozessen hervorhebt. Auch sollte diese Dimension verstärkt in die Personalselektions-, Beurteilungs- und Beförderungsprozesse einfließen.

Die Resultate der Befragung legen nahe, die Konzentration der Bundesverwaltung auf ihre gesellschaftliche Funktion mit modernen Instrumenten der Organisationsentwicklung zu kombinieren. Aufgrund der tiefen Bewertungen und der hohen Einflüsse auf das affektive Commitment wird empfohlen, für die Mitarbeitenden zusätzliche berufliche Perspektiven zu schaffen bzw. zu kommunizieren, ein gemeinsames Verständnis für notwendige Veränderungen zu erarbeiten, den Zusammenhalt zu stärken und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Eine wichtige Grundlage hochleistender Organisationen ist es zudem, leistungsstarke Mitarbeitende längerfristig an die Organisation zu binden. Für die Stärkung der Mitarbeiterbindung ist die Arbeitszufriedenheit von wesentlicher Bedeutung. Um die Arbeitszufriedenheit im Sinne einer konstruktiv-kritischen Ausrichtung zu erhalten resp. weiter auszubauen ist zunächst Gewicht auf die normative Übereinstimmung von Person, Tätigkeit und Organisation zu legen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, den Mitarbeitenden auch in Zukunft spannende und einzigartige Arbeitsinhalte – insbesondere mit Politikbezug und gesellschaftlichem Nutzen – zu bieten.