Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD

Eidgenössisches Personalamt EPA
Geschäftsbereich Personalwirtschaft und Controlling
Personalcontrolling

Juni 2008

Massnahmenreporting

zur Personalbefragung 2007 in der Bundesverwaltung

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage 3
2. Optimierungsmassnahmen 3
3. Good Practices 5
4. Fazit und Ausblick 5
5. Anhang 6
5.1 Massnahmenbeispiele 6
5.2 Good Practice Beispiele 18

1. Ausgangslage

Im Frühjahr 2007 fand in der Bundesverwaltung die Personalbefragung 2007 statt. Im Zentrum der Befragung stand das organisationale Commitment. Dieses zeigt auf, wie stark sich die Mitarbeitenden mit ihrer Organisation identifizieren und bereit sind sich zu engagieren. Mitarbeitende mit einem hohen organisationalen Commitment setzen sich bei der Arbeit erfahrungsgemäss besonders stark ein und steigern dadurch die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Die Ergebnisse der Personalbefragung 2007 geben Auskunft über relative Stärken und Schwächen in den Arbeitsbedingungen des Bundes aus Sicht der Mitarbeitenden. Stärken und Schwächen, welche ohne eine solche Erhebung nur schwer zu erkennen wären. Die Befragungsergebnisse wurden dem Parlament, dem Bundesrat und den einzelnen Verwaltungseinheiten im Herbst 2007 zur Kenntnis gebracht.

Die von den Mitarbeitenden identifizierten Problemfelder werden von den Verwaltungseinheiten mittlerweile durch zahlreiche Optimierungsmassnahmen angegangen. Diese Optimierungsmassnahmen sind Bestandteil des vorliegenden Massnahmenreportings. Zusätzlich wurde das Reporting um sogenannte Good Practices ergänzt. Good Practices sind Massnahmen, die von den Verwaltungseinheiten aufgrund der Ergebnisse der Personalbefragung 2005 ergriffen wurden und sich positiv auf die letztjährigen Befragungsergebnisse ausgewirkt haben.

Das Reporting soll in erster Linie den Ideen- und Erfahrungsaustausch zwischen den teilnehmenden Verwaltungseinheiten fördern und ihnen als Grundlage zur Vernetzung dienen. Denn fremde Ideen und Erfahrungen können bei der eigenen Massnahmenentwicklung wertvolle Dienste leisten. Daher werden nebst den Massnahmen auch die durchführenden Verwaltungseinheiten bzw. Auskunftspersonen genannt. Das Reporting dient ausserdem der Berichterstattung an die parlamentarischen Aufsichtskommissionen.

2. Optimierungsmassnahmen

Die Verwaltungseinheiten des Bundes[1] haben aufgrund der Ergebnisse der Personalbefragung 2007 eine Vielzahl von Optimierungsmassnahmen eingeleitet. So wurden dem Eidg. Personalamt weit über 250 Massnahmen gemeldet – deutlich mehr als in den Vorjahren. Die Massnahmen zeichnen sich zum Teil durch neuartige Lösungsansätze aber auch durch die intensivierte Anwendung von bewährten Methoden aus.

Der grösste Optimierungsbedarf wird in den Themenbereichen Arbeitsabläufe / Entscheidprozesse, Wissenstransfer, Zusammenhalt und Entwicklungsmassnahmen / Entwicklungschancen geortet. Die Massnahmen reichen von der Einführung neuer Informationssysteme (z.B. GEVER oder IdeaNet) über Wissenstransfer- und Mitarbeiterveranstaltungen (z.B. Kadertagungen, Teamsitzungen. Mitarbeitertreffs und Social Events) bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen (z.B. Management Development Programme oder Coaching). Dies zeigt, dass die Verwaltungseinheiten die neuralgischen Punkte der letztjährigen Befragungsergebnisse erkannt haben.

---

[1] Departemente, Bundeskanzlei, Parlamentsdienste

Auch Themengebiete, welche eher als Stärke der Bundesverwaltung gelten, werden bearbeitet. So zum Beispiel im Bereich der direkten Vorgesetzten oder der Zielorientierung. Als Massnahmen wurden Führungsschulungen (z.B. zur Feedback- oder Konfliktfähigkeit) oder die Erarbeitung von neuen Leitbildern und Strategien genannt. Nebst der Problemlösung legen die Verwaltungseinheiten somit auch Wert darauf, bestehende Stärken zu festigen.

Das Themengebiet der Gesundheit lag den Verwaltungseinheiten speziell am Herzen. Mit verschiedenen innovativen Ansätzen wird versucht, etwas für die Gesundheit der Mitarbeitenden zu tun. In einer Verwaltungseinheit werden einmal wöchentlich Gratisäpfel abgegeben und gratis Wasserspender auf den Stockwerken installiert. Eine andere Verwaltungseinheit hat sich für die Implementierung eines Impulsprogramms „Arbeit und Bewegung“ in Zusammenarbeit mit der Organisation „AllezHop“ entschieden. Im Rahmen dieses Impulsprogramms erhalten die Mitarbeitenden unter anderem die Möglichkeit zur Absolvierung eines professionellen Polar-Fitness-Tests, zur Teilnahme an Nordic Walking und Running Kursen und zum Besuch eines Lunch-Workshops zum Thema Ernährung.

Die meisten der oben erwähnten Massnahmen wurden auf Stufe Verwaltungseinheit definiert. Das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement machte sich dahingegen in der laufenden Optimierungsperiode den Vorteil zweier departementsweiter Massnahmen zu nutze. Das Massnahmenpaket „Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben“ lässt die Mitarbeiter/innen des EVD in den Genuss von flexibilisierteren Arbeitszeiten (z.B. Teilzeitarbeit oder Telearbeit) und einer verbesserten Unterstützung bei der externen Kinderbetreuung (z.B. Beratungsangebot oder finanzielle Beihilfen) kommen. Die „Potentialanalyse“ hilft den Mitarbeiter/innen des EVD bei der Evaluierung ihrer eigenen beruflichen Fähigkeiten und Stärken. Der Vorteil von departementsweiten Massnahmen liegt insbesondere bei der Ausnützung von Synergieeffekten, welche sowohl Kosten- als auch Zeitersparnisse bedeuten. Departementsweite Massnahmen sorgen aber auch für eine Gleichbehandlung der Mitarbeitenden. Diese Gleichbehandlung wirkt sich in der Regel äusserst positiv auf die Stimmung innerhalb einer Organisation aus.

Einzelne Massnahmen lassen sich grundsätzlich mehreren Themengebieten zuordnen. So kann die Förderung von sportlichen Aktivitäten unter anderem positive Auswirkungen auf die Gesundheit, den Zusammenhalt und den (informellen) Wissenstransfer der Mitarbeitenden haben. Mehrere Verwaltungseinheiten nutzen diese positiven Überlappungseffekte zum Beispiel durch die Teilnahme an der Aktion „Bike to Work“.

In einigen Bereichen sind der Massnahmenergreifung gewisse Grenzen gesetzt. Als limitierende Faktoren erweisen sich insbesondere externe Vorgaben und interne Grössenverhältnisse. Im Bereich der Entlöhnung haben sich die Verwaltungseinheiten zum Beispiel an die rechtlichen Vorgaben des Bundespersonalgesetzes BPG sowie an die Budgetrestriktionen zu halten. Im Bereich der Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Job Rotation, interner Stellenwechsel, etc.) können kleinere Verwaltungseinheiten zum Beispiel durch ihren Stellenumfang bzw. ihre Stellenprofile eingeschränkt sein.

Im Anhang 5.1 wird ein Gros der ergriffenen Massnahmen in tabellarischer Form zusammengefasst. Die Tabellen sind alphabetisch nach Themengebieten geordnet. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die Verwaltungseinheiten dem Eidg. Personalamt aus Gründen der Praktikabilität nicht jede einzelne Massnahme melden konnten. Es fehlen insbesondere Massnahmen, welche von den Verwaltungseinheiten in übergeordnete Organisationsentwicklungskonzepte eingearbeitet oder auf Stufe Geschäftsbereich und tiefer erlassen wurden.

3. Good Practices

Verschiedene Verwaltungseinheiten haben aufgrund der Ergebnisse der Personalbefragung 2005 Optimierungsmassnahmen ergriffen, welche sich positiv auf die letztjährigen Befragungsergebnisse ausgewirkt haben. Insgesamt wurden dem Eidg. Personalamt 64 so genannte Good Practices gemeldet. Die Good Practices verdeutlichen, dass bereits kleine Anstrengungen weitreichende Effekte haben können.

Die Good Practices decken ein grosses Spektrum von Massnahmen ab. Insbesondere regelmässig durchgeführte Informationsveranstaltungen sind auf ein positives Echo gestossen. Denn regelmässig durchgeführte Informationsveranstaltungen begünstigen nicht nur den Wissenstransfer, sondern auch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden untereinander. Die Informationsveranstaltungen reichen von Abteilungs-, Sektions- und Kaderrapporten über Grossgruppenkonferenzen, World-Cafés, Landsgemeinden, High-Noon's und Mitarbeitendentreffs bis hin zu informellen Kaffeegesprächen mit der Direktion.

Im Anhang 5.2 werden die Good Practice Beispiele in tabellarischer Form zusammengefasst. Die Tabellen sind alphabetisch nach Themengebieten geordnet und enthalten alle gemeldeten Good Practices.

4. Fazit und Ausblick

Datenerhebungen alleine genügen nicht, um die Arbeitsbedingungen des Bundes zu verbessern und das organisationale Commitment der Mitarbeitenden zu stärken. Vielmehr müssen erkannte Schwächen mittels geeigneter Optimierungsmassnahmen angegangen bzw. Stärken weiter gefestigt werden.

Die Verwaltungseinheiten des Bundes haben dies erkannt, wie das vorliegende Massnahmenreporting zeigt. Dem identifizierten Handlungsbedarf wird mit zahlreichen Massnahmen entgegengetreten. Nun gilt es, die eingeleiteten Massnahmen weiterzuführen und in regelmässigen Abständen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Die nächste bundesweite Personalbefragung wird im Frühjahr 2009 stattfinden. Sie wird auf der letztjährigen Personalbefragung aufbauen, um Mehrjahresvergleiche zu ermöglichen und Entwicklungstendenzen aufzuzeigen. Damit wird sie den Verwaltungseinheiten ein geeigneter Indikator bei der Massnahmenevaluation sein.

5. Anhang

5.1 Massnahmenbeispiele

Themengebiet: Anpassungsfähigkeit (Umgang mit Veränderungen, Widerständen und Fehlern)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Organisationsentwicklung: In spezifischen Bereichen wird die Organisationskultur den veränderten Bedürfnissen angepasst.	– Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT – Generalsekretariat Eidg. Finanzdepartement GS EFD
Kulturentwicklung: Die Ist- und Soll-Unternehmenskultur wird analysiert und mit entsprechenden Massnahmen angegangen; z.B. Förderung der Feedback- und Konfliktlösungskultur.	– Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT – Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)
Ausbildungsgänge: Die Ausbildungsgänge für Inspektoren und Auditoren werden überprüft und den veränderten Rahmenbedingungen angepasst.	– Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL
Informationsveranstaltungen / Mitarbeiterveranstaltungen / Schulungen: In Informationsveranstaltungen / Mitarbeiterveranstaltungen / Workshops werden die Mitarbeitenden proaktiv über bevorstehende Veränderungen orientiert; z.B. über Reorganisationen oder neue Herausforderungen.	– Eidg. Bankenkommission EBK – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL – Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen HSK

Themengebiet: Arbeitsabläufe / Entscheidprozesse (Vereinfachung von Arbeitsabläufen, Reduktion von Kosten, Optimierung der Entscheidungsfindung)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Vorschlagswesen: Es werden elektronische Tools (z.B. IdeaNet oder Chinchilla) bzw. Briefkästen eingeführt, in denen die Mitarbeitenden ihre Ideen und Anregungen deponieren können. Diese werden von den zuständigen Stellen geprüft und z.T. mit einer Prämie honoriert.	– Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen HSK – Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz – Generalsekretariat Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport GS VBS – Bundesamt für Bauten und Logistik BBL – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA – Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS – Eidg. Finanzverwaltung EFV – Eidg. Bankenkommission EBK – Parlamentsdienste PD – Bundesanwaltschaft BA – Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)
Strukturelle Anpassungen: Anhand von Reorganisationen werden Arbeitsabläufe / Entscheidprozesse vereinfacht; z.B. Erstellung neuer Aufbauorganisation oder Reduktion von Hierarchiestufen.	– Bundesamt für Landwirtschaft BWL – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF – Bundesamt für Raumentwicklung ARE – Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT – Bundeskanzlei BK

Personelle Anpassungen: Es wird eine neue Stelle im Direktionsbereich zur optimalen Abstimmung der verschiedenen Unternehmensprozesse geschaffen.	– Bundesamt für Bauten und Logistik BBL
Informationssysteme: Es werden Informationssysteme eingeführt bzw. überarbeitet; z.B. Geschäftsverwaltungssystem GEVER oder Qualitätsmanagementsystem QMS.	– Generalsekretariat Eidg. Finanzdepartement GS EFD – Vollzugstelle für den Zivildienst ZIVI – Bundesamt für Wohnungswesen BWO – Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT – Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz – Eidg. Spielbankenkommission ESBK – Bundesamt für Strassen ASTRA
Prozessübersicht: Die verschiedenen Prozesse werden anhand eines Modells in einfacher und einheitlicher Manier aufgezeigt, z.B. St. Galler Managementmodell**.**	– Schweizerisches Bundesarchiv BAR
Organisationshandbuch: Alle vorhandenen Arbeitsabläufe und Weisungen werden in einem verbindlichen dreisprachigen Organisationshandbuch zusammengefasst.	– Bundesanwaltschaft BA
Führungshandbuch: Das bestehende Führungshandbuch wird revidiert.	– Bundesamt für Gesundheit BAG
Standards: In verschiedenen Bereichen werden Qualitätsstandards definiert, z.B. im Bereich der Arbeitstechnik oder der Kundenoptimierung.	– Bundesamt für Gesundheit BAG – Eidg. Personalamt EPA
Kompetenzregelungen: Die Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten werden eindeutig geklärt.	– Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF
Arbeitsabläufe: Die Arbeitsabläufe werden geprüft und optimiert, z.B. Kuriergänge.	– Generalsekretariat Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport GS VBS – Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT – Bundesamt für Metrologie METAS – Eidg. Personalamt EPA
Entscheidungsprozesse: Die Entscheidungsprozesse werden vereinfacht, beschleunigt und transparenter gestaltet.	– Bundesamt für Metrologie METAS – Generalsekretariat Eidg. Justiz- und Polizeidepartement GS EJPD
Personalprozesse: Die Unterlagen zu den verschiedenen Personalprozessen werden überarbeitet; z.B. Merkblätter über Arbeitszeitmodelle oder sexuelle Belästigung.	– Bundesamt für Migration BFM
Informationsprozesse: Die interne Information und Kommunikation wird durch verschiedene Massnahmen verbessert; z.B. Institutionalisierung von internen Kontakten oder Ausbau amtsspezifischer Informationen auf dem Intranet.	– Bundesamt für Bauten und Logistik BBL – Bundesamt für Migration BFM – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF
Einführungsprozesse: Neue Mitarbeitende werden mittels Einführungstagen schnell und effizient in ihre neue Funktion eingearbeitet.	– Bundesamt für Gesundheit BAG
Kadertagungen / Schulungen: Das Thema Arbeitsabläufe / Entscheidprozesse wird an Kadertagungen / Workshops explizit behandelt.	– Information Service Center ISCeco – Eidg. Zollverwaltung EZV

Themengebiet: Arbeitsinhalt (Einsetzen von eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Aufgabenverteilung: Durch die Zentralisierung von gewissen Tätigkeiten wird die Sachbearbeitung von administrativen und repetitiven Arbeiten entlastet und erhält Raum für ein echtes Jobenrichment; z.B. Zentralisierung der Verwaltung von Mailkonten, Adressen, etc.	– Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau EBG

Themengebiet: Arbeitszufriedenheit / Resignation (Auswirkung der Arbeitsbedingungen auf übergeordnete Themengebiete)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Nachbefragung: Die Ergebnisse zur Personalbefragung werden durch eine auf Organisationspsychologie spezialisierte Dienstleistungsfirma mittels halbstrukturierten Interviews nachgefasst.	– Information Service Center ISCeco
Zusätzliche Analysen: Die Ergebnisse zur Personalbefragung werden in diversen Arbeitsgruppen (Personal- und Organisationsentwickler/innen, Personalkommissionen, etc.) oder anlässlich des Zielvereinbarungsprozesses vertieft analysiert und z.T. mit internen Erhebungen abgeglichen.	– Diverse

Themengebiet: Direkte(r) Vorgesetzte(r) (Führungsverhalten der direkten Vorgesetzen [z.B. Entscheidungs-, Feedback- oder Konfliktfähigkeit])	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Führungsgrundsätze: Es werden Führungsgrundsätze erarbeitet.	– Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)
Kadertagungen: Es werden Kadertagungen eingeführt bzw. neu konzeptioniert, an denen aktuelle und konkrete Führungsfragen behandelt werden.	– Bundeskanzlei BK – Information Service Center ISCeco – Parlamentsdienste PD
Schulungen: Die Führungskräfte werden in verschiedenen Workshops / Kursen in ihren Fähigkeiten als Linienverantwortliche und „erste Personalchefs“ geschult; z.B. Kurse zu den Themen Organisationskultur, Vorbildfunktion oder Konfliktfähigkeit.	– Generalsekretariat Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport GS VBS – Bundeskanzlei BK – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL – Bundesamt für Migration BFM – Information Service Center ISCeco – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA – Direktion für Ressourcen und Aussennetz DRA – Bundesamt für Sport BASPO – Bundesamt für Kultur BAK – Bundesamt für Bauten und Logistik BBL

Zielvereinbarungsprozess: Das z.T. explizit geschulte Führungsverhalten wird in den Zielvereinbarungsprozess aufgenommen und bei der Personalbeurteilung entsprechend bewertet.	– Generalsekretariat Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport GS VBS – Verteidigung V – Eidg. Finanzkontrolle EFK
Führungs- / Vorgesetztenfeedback: Es wird ein Führungs- / Vorgesetztenfeedback eingeführt.	– Verteidigung V – Staatssekretariat für Wirtschaft SECO – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
Coaching: Den Führungskräften werden zur Unterstützung sowohl interne als auch externe Coaches zur Verfügung gestellt.	– Bundesamt für Kultur BAK – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA – Bundeskanzlei BK – armasuisse ar

Themengebiet: Eigenverantwortung / Handlungsspielraum (Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und Gewährung von Handlungsspielraum)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Geschäftsleitungssitzungen: In den Geschäftsleitungssitzungen werden komplexe Geschäfte vermehrt durch die jeweiligen Fachspezialist/innen erläutert.	– Eidg. Personalamt EPA – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL
Führungsgrundsätze / Führungsverhalten: Durch die Überarbeitung der Führungsgrundsätze / des Führungsverhaltens wird das eigenverantwortliche Arbeiten der Mitarbeitenden gefördert, z.B. Förderung der selbstständigen Arbeitsplanung und -überwachung.	– Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI – Eidg. Steuerverwaltung ESTV
Kompetenzregelungen: Die Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten werden eindeutig geklärt und eingefordert; z.B. im Rahmen der Geschäftskontrolle oder des Zielvereinbarungsprozesses.	– Schweizerisches Bundesarchiv BAR – Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen HSK – Bundesamt für Energie BFE
Ganzheitliche Aufgabenerfüllung: Die ganzheitliche Aufgabenerfüllung wird durch verschiedene Massnahmen gefördert; z.B. Harmonisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen AVK und Bereitstellung einer benutzerfreundlichen Wissensplattform.	– Eidg. Steuerverwaltung ESTV
Geschäftserledigung: Die Mitarbeitenden werden beauftragt, bei der Bearbeitung ihrer Geschäfte alle involvierten (Fach-) Bereiche eigenverantwortlich einzubinden und dadurch die Koordination / den Wissensaustausch im Betrieb proaktiv zu unterstützen.	– Eidg. Personalamt EPA
Stellenbeschreibungen: Durch die transparente Handhabung aller vorhandenen Stellenbeschreibungen wird das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeitenden gefördert.	– Schweizerisches Bundesarchiv BAR
Kadertagungen / Betriebsversammlungen: Die Eigenverantwortung wird an Kadertagungen und Betriebsversammlungen explizit behandelt.	– Bundesamt für Energie BFE
Schulungen: Anhand des EPA-Kurses „Führung von unten“ sollen die Mitarbeitenden die Führung als einen gemeinsamen Prozess wechselseitigen Handelns begreifen.	– Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL

Themengebiet: Entwicklungsmassnahmen / Entwicklungschancen (Förderung der individuellen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden und positive Wahrnehmungsfähigkeit von Veränderungen)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Informationssystem: Es wird ein Informationssystem zur Karriere- und Einsatzplanung (KEP) eingeführt.	– Verteidigung V
Konzepte: Mittels umfassenden Personalentwicklungskonzepten soll die Personalentwicklung systematisiert und optimiert werden.	– Bundesamt für Energie BFE – Bundesamt für Sport BASPO
Management Development: Es werden Kaderentwicklungsprogramme erarbeitet bzw. erfolgreich weitergeführt.	– Verteidigung V – Bundesamt für Gesundheit BAG – Eidg. Zollverwaltung EZV
Personalentwicklungspläne: Es werden mittel- bis langfristigen Personalentwicklungspläne eingeführt; z.B. regelmässige trilaterale Gespräche zwischen Direktor, Personalleiter und Abteilungsleiter zu den Entwicklungsmöglichkeiten und -massnahmen der einzelnen Mitarbeitenden.	– Armasuisse ar – Eidg. Finanzverwaltung EFV
Projekt Potentielle: Es werden Potentialanalysen angeboten, in denen die Mitarbeitenden mehr über ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten erfahren; z.B. Selbstbild BIP-Test, internes Fremdbild und externes Fremdbild.	– Eidg. Volkswirtschaftsdepartement EVD
Selektive Schulungen: Einzelne Mitarbeitende werden eine Einladung zur Absolvierung des Kurses „Bilanz ziehen – Perspektiven öffnen“ erhalten, damit sie ihr berufliches Potential besser einstufen können.	– Generalsekretariat Eidg. Justiz und Polizeidepartement GS EJPD
Zielvereinbarungsprozess: Die Personalentwicklung wird in den Zielvereinbarungsgesprächen stärker thematisiert und als Teil des eigenverantwortlichen Handelns eingefordert. Es soll eine Abkehr von einer reinen „Konsum-Kultur“ erzielt werden.	– Verteidigung V – Eidg. Finanzverwaltung EFV – Generalsekretariat Eidg. Finanzdepartment GS EFD
Mentoring / Coaching: Den Mitarbeitenden werden zur Unterstützung und Förderung sowohl interne als auch externe Mentoren / Coaches zur Verfügung gestellt.	– Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau EBG – Eidg. Zollverwaltung EZV – Bundesamt für Gesundheit BAG
Informationen zur Aus- und Weiterbildung: Fachspezifische Ausbildungsangebote werden über Intranet ausgeschrieben, damit sich die Mitarbeitenden aktiver um ihre Aus- und Weiterbildung kümmern können.	– Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL
Aus- und Weiterbildung: Die Aus- und Weiterbildung wird verstärkt gefördert; z.B. Erhöhung der Aus- und Weiterbildungsmittel, Empfehlung über eine Mindestanzahl von Aus- und Weiterbildungstagen pro Mitarbeiter/in und Jahr oder gezielte Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Suche nach geeigneten Aus- und Weiterbildungsprogrammen.	– Bundesamt für Veterinärwesen BVET – Bundesamt für Energie BFE – Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau EBG – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

Strukturelle Anpassungen: Über Reorganisationen werden den Mitarbeitenden neue Entwicklungsmöglichkeiten geboten.	– Bundesamt für Raumentwicklung ARE – Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen HSK
Interne Stellenwechsel: Interne Stellenwechsel werden verstärkt gefördert.	– Bundesamt für Veterinärwesen BVET – Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz – Bundesamt für Strassen ASTRA – Eidg. Spielbankenkommission ESBK – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF
Aufstiegsmöglichkeiten: Für administrativ Sekretäre/innen werden Aufstiegsmöglichkeiten im Sinne von Junior und Senior Positionen geschaffen.	– Parlamentsdienste PD
Karrieren: Fach- und Projektkarrieren sollen als Pendant zu den Linienkarrieren verstärkt gefördert werden.	– Bundesamt für Gesundheit BAG – Schweizerisches Bundesarchiv BAR – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF
Job Rotation: Die Job Rotation wird verstärkt gefördert.	– Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Aufwertung diverser Berufsbilder: Diverse Berufsbilder werden durch höhere Berufsprüfungen bzw. Anschlussmöglichkeiten an höhere Fachhochschulen aufgewertet; z.B. höherer Berufsausbildung für Zollfachfrauen/männer oder Grenzwächter/innen.	– Eidg. Zollverwaltung EZV
Aufwertung Grund- und Fortbildung: Die Attraktivität der Grund- und Fortbildung wird durch Modulausbildungen erhöht, z.B. Flexibilität bei der Planung der individuellen Bildungsleistungen.	– Eidg. Zollverwaltung EZV
Lehrlingswesen: Die Praxisausbildung für Lernende wird weiter verbessert und die Rekrutierung / Förderung von Praxisausbildner/innen wird verstärkt.	– Information Service Center ISCeco
HRM-Schulung: Bedürfnisse im Personalwesen werden evaluiert bzw. geschult; z.B. regelmässige Grossgruppenveranstaltungen zu Themen wie HRM als Business Partner der Linie oder Erstellung eines Ausbildungsinventars für HRM-Mitarbeitende.	– Bundesamt für Metrologie METAS – Direktion für Ressourcen und Aussennetz DRA
Feedbackschulung: Die Feedbacktätigkeit (Lob und Kritik) wird verstärkt geschult.	– Eidg. Finanzverwaltung EFV – Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz

Themengebiet: Gesundheit (Optimierung der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Führungsinstrument: Die Gesundheitsförderung soll als Führungsinstrument verankert werden; z.B. Einführung eines Managers für die Geschäftsleitung.	– Bundesamt für Kultur BAK
Arbeitsgruppe: Eine Arbeitsgruppe setzt sich vertieft mit der betrieblichen Gesundheitsförderung BGF auseinander und entwickelt entsprechende Massnahmen.	– Bundesamt für Verkehr BAV – Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI
Schulungen: Im Rahmen von Kaderworkshops / Workshops wird die betriebliche Gesundheitsförderung BGF vertieft thematisiert; z.B. anhand von Impulsreferaten von Arbeitsmedizinern und weiteren Fachleuten.	– Bundesamt für Verkehr BAV
Impulsprogramm: Ein Impulsprogramm „Bewegung und Arbeit“ wird in Zusammenarbeit mit Allez-Hop lanciert; z.B. professioneller Polar-Fitnesstest, Kursangebote im Bereich Running / Nordic Walking oder Lunch Workshop zum Thema Ernährung.	– Generalsekretariat Eidg. Volkswirtschaftsdepartement GS EVD
Gesundheitswoche: Es wird eine freiwillige Gesundheitswoche mit verschiedenen Posten abgehalten.	– Bundesamt für Verkehr BAV
Ergonomie: Die Ergonomie am Arbeitsplatz wird überprüft und durch verschiedenen Massnahmen verbessert; z.B. pro Arbeitsplatz ein SUVA-Steller mit Übungsvorschlägen.	– Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI – Eidg. Alkoholverwaltung EAV – Bundesamt für Strassen ASTRA – Bundesamt für Kultur BAK
Bewegung: Verschiedene Massnahmen sollen die Bewegung am Arbeitsplatz fördern; z.B. Teilnahme an der Kampagne „Bike to Work“ oder interner Wettbewerb „Besteigung des Kilimanjaros“ zur vermehrten Benutzung des Treppenhauses anstelle des Fahrstuhles.	– Eidg. Alkoholverwaltung EAV – Bundesamt für Wohnungswesen BWO
Stress / Burnout: Verschiedene Massnahmen sollen den Stress / Burnout der Mitarbeitenden senken; z.B. Seminare zum Thema Stress / Burnout, die Neugestaltung von Arbeitsvorgängen oder die Aufnahme des Themas in den Zielvereinbarungsprozess.	– Parlamentsdienste PD – Bundesamt für Veterinärwesen BVET – Eidg. Spielbankenkommission ESBK – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL
Ernährung: Verschiedene Massnahmen sollen die Ernährung der Mitarbeitenden verbessern; z.B. Erweiterung des Cafeteriaangebotes, Bereitstellung von Gratis-Wasserspendern oder Abgabe eines Gratis-Apfels pro Woche.	– Bundesamt für Justiz BJ – Bundesamt für Veterinärwesen BVET

Themengebiet: Oberste Leitung (Optimierung der Informations- und Kommunikationstätigkeit der obersten Leitung)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Leitbild: Die Erarbeitung eines Leitbildes soll zur Stärkung der Kommunikation beitragen.	– Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Strukturelle Anpassungen: Anhand von Reorganisationen wird der Informations- und Kommunikationsfluss verbessert.	– Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Fachstelle: In der Direktion wird eine Fachstelle „interne Kommunikation“ geschaffen.	– Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT
Mitarbeitervertretung: Durch die Einführung einer Mitarbeitervertretung soll die Zusammenarbeit zwischen Direktion und Mitarbeitenden verbessert werden; z.B. Einbringung von Anregungen zu betrieblichen Verbesserungen oder baulichen Massnahmen.	– Bundesamt für Bauten und Logistik BBL
Informations- und Kommunikationskonzept: Die interne Information und Kommunikation soll durch die Erstellung von Informations- und Kommunikationskonzepten verbessert werden.	– Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL – Information Service Center ISCeco – Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Oberste Leitung: Die Informations- und Kommunikationstätigkeit aus dem obersten Leitungsbereich (Generalsekretär/in, Direktor/in, Geschäftsleitung) wird verbessert und sorgt für eine Erhöhung der Präsenz; z.B. Mitteilung wichtiger und dringender Informationen per E-Mail oder zeitnahe Veröffentlichung von Geschäftsleitungsprotokollen in mehreren Amtssprachen.	– Eidg. Spielbankenkommissionen ESBK – Bundeskanzlei BK – Generalsekretariat Eidg. Departement des Innern GS EDI – Bundesamt für Migration BFM
Betriebsversammlungen: Die Amtsleitung informiert die Mitarbeitenden in periodisch stattfindenden Betriebsversammlungen über aktuelle Themen.	– Generalsekretariat Eidg. Justiz und Polizeidepartement GS EJPD
Kaffeegespräche: Der Direktor steht den Mitarbeitenden in periodisch stattfindenden informellen Kaffeegesprächen für Fragen / aktuelle Themen zur Verfügung. Die Gespräche werden durch die Personalkommission geleitet.	– Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen HSK
Besuche: Der Direktor besucht sämtliche Ressortsitzungen.	– Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Schulungen: Es werden Workshops zur Informations- und Kommunikationstätigkeit mit den Führungskräften durchgeführt.	– Information Service Center ICSeco

Themengebiet: Vereinbarkeit Arbeit / Privatleben (Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Arbeitszeit: Die Arbeitszeit soll für alle Mitarbeitendengruppen weiter flexibilisiert werden, z.B. Einführung bzw. Ausweitung von Teilzeitarbeit, Jobsharing und Telearbeit oder Freigabe von allen in der Bundesverwaltung vorgesehenen Arbeitszeitmodellen.	– Eidg. Volkswirtschaftsdepartement EVD – Bundesamt für Gesundheit BAG – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL – Bundesanwaltschaft BA
Familienexterne Kinderbetreuung: Die familienexterne Kinderbetreuung wird mittels Beratung und finanzieller Unterstützung gefördert.	– Eidg. Volkswirtschaftsdepartement EVD

Themengebiet: Wertschätzung (Wertschätzung der Arbeit der Mitarbeitenden)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Danksagung: Erzielte Erfolge sowie grosses persönliches Engagement werden im Intranet namentlich verdankt.	– Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL

Themengebiet: Wissenstransfer (Förderung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen den Mitarbeitenden und den Verwaltungseinheiten)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Wissensmanagement: Zur Sicherstellung des Wissenstransfers wird ein flächendeckendes Wissensmanagement eingeführt; z.B. anhand von Informationssystemen wie dem Geschäftsverwaltungssystem GEVER, Wissensplattformen oder Projektarbeiten.	– Bundesamt für Bauten und Logistik BBL – Eidg. Zollverwaltung EZV – Bundesamt für Migration BFM – Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI – Bundeskanzlei BK – Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA) – Direktion für Ressourcen und Aussennetz DRA
Konzepte: Es werden Konzepte zur Sicherstellung des Wissenstransfers entwickelt; z.B. Wissenstransfer nach Ausbildungen, Austritten, etc.	– Schweizerisches Bundesarchiv BAR – Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau EGB
Vorschläge: Die Geschäftsbereichsleiter bzw. Personalkommissionen arbeiten konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Wissenstransfers aus.	– Eidg. Spielbankenkommission ESBK – Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF
Lessons learned: Institutionalisieren der „lessons learned“.	– Verteidigung V
Geschäftsleitungssitzungen: Die Geschäftsleitungssitzungen werden optimiert, indem einmal pro Monat ein Schwerpunktthema behandelt wird.	– Bundesamt für Sozialversicherungen BSV

Kadertreffen: Die Kadertreffen werden vermehrt zum Wissenstransfer genutzt und z.T. in regelmässigeren Abständen durchgeführt.	– Bundesanwaltschaft BA – Bundesamt für Landwirtschaft BLW – Eidg. Spielbankenkommission ESBK
Teamsitzungen: Die Teamsitzungen werden gezielter zum Wissenstransfer genutzt; z.B. Vorstellung von laufenden Projekten oder Aufzeigen von kontroversen Ansätzen bei Gesetzesvorlagen.	– Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau EBG
Schnittstellen: Der Wissenstransfer zwischen den Schnittstellen wird verbessert; z.B. zwischen Geschäftsfeldern.	– Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Programmstab / Projektübersichtstabelle: Zur Koordinierung der einzelnen Projekte wird ein Programmstab / eine Projektübersichtstabelle eingeführt.	– Eidg. Personalamt EPA – Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI
Projektarbeit: Bei der Bildung von Projektgruppen werden vermehrt Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten / Geschäftsbereichen berücksichtigt, um der interdisziplinären Zusammenarbeit ein grösseres Gewicht beizumessen.	– Bundeskanzlei BK – Vollzugstelle für den Zivildienst ZIVI
Stages / Job Rotation: Zur Förderung des Wissenstransfers werden kurze Stages in anderen Geschäftsbereichen und Job Rotation eingeführt bzw. verstärkt unterstützt.	– armasuisse ar – Eidg. Zollverwaltung EZV
Fluktuation: Der Wissenstransfer bei Stellenwechseln wird verbessert, z.B. Entwicklung von Anleitungen für das Wissenstransfergespräch, Erarbeitung von Einführungsprogrammen oder Bereitstellung von Mentoren für neu eintretende Personen.	– Eidg. Zollverwaltung EZV – armasuisse ar – Bundesamt für Bauten und Logistik BBL
Networking: Das Networking innerhalb des Betriebes wird intensiviert.	– Bundesanwaltschaft BA
Mitarbeiterveranstaltungen Es werden Mitarbeiterveranstaltungen zur Aktivierung des Wissenstransfers durchgeführt; z.B. Begegnungs- und Informationstage an denen Grossgruppenmethoden wie World Café oder Zukunftskonferenz eingesetzt werden.	– armasuisse ar – Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT – Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Social Events: Verschiedene Social Events sollen den Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden fördern, z.B. Maibummel oder Weiterbildungsausflüge inkl. Apéro und Abendessen.	– Bundeskanzlei BK – Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung BWL
Schulungen / Fach- und Weiterbildungsveranstaltungen: Es werden Workshops / Fach- und Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt, in denen organisationsspezifische Themengebiete behandelt werden.	– Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS – Bundesamt für Migration BFM – Bundesanwaltschaft BA – Bundesamt für Veterinärwesen BVET

Massnahmenreporting zur Personalbefragung 2007

Themengebiet: Zielorientierung (Ausrichtung aller Arbeitsvorgänge an übergeordneten Zielvorgaben [z.B. Ziele der Verwaltungseinheit oder der Abteilung])	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Leitbild / Strategie: Es wird ein neues Leitbild, eine neue Strategie entwickelt.	– Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI
Zielvorgaben: Die prioritären Aufgaben / Verfahren werden in regelmässigen Abständen durch den Bundesanwalt definiert und den Mitarbeitenden auf geeignete Art und Weise kommuniziert. Die Ressourcenverteilung wird der Priorisierung angepasst.	– Bundesanwaltschaft BA
Kleinprojekt „von der Vision zur Zielvereinbarung“: Die Zusammenhänge zwischen Vision, Leistungsauftrag und Zielvereinbarung / Personalbeurteilung werden den Führungskräften und Mitarbeitenden in Kursen / Gesprächen verdeutlicht.	– Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz
Schulungen: Es werden Workshops zu den Themen Unternehmens- und HR-Strategie, Leadership, Koordination, Empowerment etc. mit der Geschäftsleitung und der mittleren Führungsebene durchgeführt.	– Bundesamt für Statistik BFS

Themengebiet: Zielvereinbarungsprozess (Setzen von herausfordernden, aber realistischen Zielvorgaben und deren Ableitung aus übergeordneten Zielvorgaben [z.B. Ziele der Abteilung])	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Unterlagen: Die Unterlagen zum Personalentwicklungsgespräch (PEG) werden allen Verwaltungseinheiten überbracht.	– Generalsekretariat Eidg. Departement des Innern GS EDI
Formular: Das bestehende Formular wird um die Bewertung der Organisationskultur und der Zusammenarbeit erweitert.	– Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau EBG
Schulungen / Beratungen: Die Mitarbeitenden der Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung POK stehen allen Führungskräften und Mitarbeitenden für Schulungen / Beratungen bereit.	– Generalsekretariat Eidg. Departement des Innern GS EDI
Schulungen: Es werden Workshops zum Zielvereinbarungsprozess durchgeführt; z.B. Gesprächsvor- und -nachbereitung oder GAP-Analyse.	– Generalsekretariat Eidg. Justiz- und Polizeidepartement GS EJPD – Generalsekretariat Eidg. Departement des Innern GS EDI – Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz – Bundesamt für Statistik BFS

Massnahmenreporting zur Personalbefragung 2007

Themengebiet: Zusammenhalt (Fördern der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und einer auf Vertrauen basierenden Kommunikation der Mitarbeitenden)	
Massnahme(n)	**Verwaltungseinheit(en)**
Leitbild / Strategie: Die Erarbeitung eines Leitbildes / einer Strategie soll den Zusammenhalt der Mitarbeitenden stärken und zur Bildung einer Corporate Identity beitragen.	– Eidg. Personalamt EPA – Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)
Internes Marketing: Es werden gezielt identifikationsstiftende Utensilien abgegeben.	– Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL
Kadertagungen / Betriebsversammlungen: Es werden Kadertagungen und Betriebsversammlungen eingeführt.	– Bundesamt für Strassen ASTRA – Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Abteilungssitzungen: Die Abteilungen laden sich gegenseitig zu Abteilungssitzungen ein und stellen einander ihre Aufgabengebiete vor.	– Eidg. Finanzverwaltung EFV
Projektarbeit: Die abteilungsübergreifende Projektarbeit wird gefördert.	– Verteidigung V – Eidg. Personalamt EPA – Generalsekretariat Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation GS UVEK
Vernetzungsplattformen: Es werden Vernetzungsforen zur Erhöhung der gegenseitigen Akzeptanz und zum Austausch von Informationen geschaffen.	– Verteidigung V – Eidg. Personalamt EPA
Informationsmassnahmen: Durch verschiedene Informationsmassnahmen wird die Gesamtsicht verbessert; z.B. Intranet, Informationsbroschüren oder direkte Kommunikation.	– Bundesamt für Sport BASPO
Informationsveranstaltungen / Meetings: Im Rahmen von formellen und informellen Informationsveranstaltungen / Meetings wird das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden gestärkt, z.B. Veranstaltungen zu laufenden Projekten, Gesundheitsthemen oder Reisen und Hobbies.	– Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT – Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL – Generalsekretariat Eidg. Finanzdepartement GS EFD
Mitarbeitertreffs: Es wird ein monatlicher Mitarbeitendentreff ins Leben gerufen.	– Eidg. Finanzverwaltung EFV
Social Events: Verschiedene Social Events sollen den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden stärken, z.B. Sommer- und Weihnachtsfest oder diverse Sportaktivitäten.	– Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL – Bundesamt für Sport, BASPO – Generalsekretariat Eidg. Finanzdepartement GS EFD
Schulungen: Das Thema Zusammenhalt wird an Workshops / Kadertagungen / Betriebsversammlungen explizit behandelt.	– Information Service Center ISCeco – Bundesamt für Energie BFE – Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz
Vorstellung der einzelnen Mitarbeitenden: Die einzelnen Mitarbeitenden werden im Intranet nach Abteilungszugehörigkeit, Aufgabengebiet und Foto abgebildet.	– Eidg. Finanzverwaltung EFV

5.2 Good Practice Beispiele

Themengebiet: Arbeitsabläufe / Entscheidprozesse (Vereinfachung von Arbeitsabläufen, Reduktion von Kosten, Optimierung der Entscheidungsfindung)		
Good Practice Beispiel	**Verwaltungseinheit**	**Auskunftsperson(en)**
Schaffung eines "Kulturraumes". Innovativer Ansatz zur Organisationsentwicklung, der sich als ausserordentlich wertvoll und erfolgreich erwiesen hat.	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT	Dr. Felix Wolffers Leistungsbereichsleiter Ressourcenmanagement 031 325 91 51 felix.wolffers@bbt.admin.ch
Aufhebung von Doppelunterstellungen von Mitarbeitenden.	Schweizerisches Bundesarchiv BAR	Andreas Kellerhals Direktor BAR 031 322 92 85 andreas.kellerhals@bar.admin.ch Phillipe Künzler Stv. Direktor BAR 031 322 37 57 phillipe.kuenzler@bar.admin.ch
Vornahme eines Personalwechsels.	Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie MeteoSchweiz	-
Einführung eines Ideenmanagement.	Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF	Karin Posch Ressortleiterin Personal BAR / SBF 031 322 96 82 karin.posch@sbf.admin.ch
Einführung eines Ideenmanagement.	Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL	*Erstellung Konzept:* Nicole Schuler Mitarbeiterin Führungsunterstützung Personal 031 325 94 07 nicole.schuler@bazl.admin.ch *Prozessowner:* Matthias Suhr Stv. Direktor BAZL 031 325 91 08 matthias.suhr@bazl.admin.ch
Einrichtung eines Briefkastens für die Anliegen der Mitarbeitenden. Dieser wurde von der Personalkommission eingerichtet.	Bundesamt für Justiz BJ	Claudia Blanc Juristin Rechtsetzungsbegleitung II 031 322 70 47 claudia.blanc@bj.admin.ch
Einberufung einer Personalkommission.	Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL	*Erstellung Konzept:* Nicole Schuler Mitarbeiterin Führungsunterstützung Personal 031 325 94 07 nicole.schuler@bazl.admin.ch *Präsident Personalkommission:* Paul Stulz Wissenschaftlicher Mitarbeiter 031 325 05 83 paul.stulz@bazl.admin.ch

Themengebiet: Arbeitsteam
Offener Informations- und Wissensaustausch und ehrliche Diskussion von schwierigen Themen

Good Practice Beispiel	Verwaltungseinheit	Auskunftsperson(en)
Einführung einer Teamretraite.	Eidg. Büro für Gleichstellung von Frau und Mann EBG	Marianne Geisser Stv. Direktorin EBG 031 322 68 41 marianne.geisser@ebg.admin.ch

Themengebiet: Arbeitszufriedenheit / Resignation
(Auswirkung der Arbeitsbedingungen auf übergeordnete Themengebiete)

Good Practice Beispiel	Verwaltungseinheit	Auskunftsperson(en)
Durchführung einer ganzheitlichen und flächendeckenden Barometer-analyse in der EAV (unternehme-risch, fachlich, menschlich) mit folgenden Schwerpunkten: Ziele, Kommunikation, Konfliktmanage-ment, Zusammenarbeit und Indivi-duum. Umsetzung der Befragungs-ergebnisse.	Eidg. Alkoholverwaltung EAV	Kathrin Wälti Leiterin Personal und Zentrale Dienste 031 309 13 66 kathrin.waelti@eav.admin.ch

Themengebiet: Direkte(r) Vorgesetzte(r)
(Führungsverhalten der direkten Vorgesetzen [z.B. Entscheidungs-, Feedback- oder Konfliktfähigkeit])

Good Practice Beispiel	Verwaltungseinheit	Auskunftsperson(en)
Ausarbeitung einer Führungsent-wicklung.	Direktion für Entwicklung und Zu-sammenarbeit DEZA	Bernhard Thomet HR Spezialist 031 324 57 12 bernhard.thomet@deza.admin.ch
Erarbeitung eines Führungs-Memories zur Klärung der Füh-rungsrolle.	Schweizerisches Bundesarchiv BAR	Karin Posch Ressortleiterin Personal BAR / SBF 031 322 96 82 karin.posch@sbf.admin.ch
Erarbeitung eines Führungs-Memories zur Klärung der Füh-rungsrolle.	Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF	Karin Posch Ressortleiterin Personal BAR / SBF 031 322 96 82 karin.posch@sbf.admin.ch
Neugestaltung der internen Führungsausbildung.	Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)	Christian Wymann Leiter Aus- und Weiterbildung DRA 031 322 33 51 christian.wymann@eda.admin.ch
Durchführung von Topkaderklausu-ren zu den Führungsgrundsätzen VBS.	Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS	Jorge Kühni Chef Personalentwicklung und int. Kommunikation 031 324 50 68 jorge.kuehni@gs-vbs.admin.ch

Durchführung von Kaderklausuren und Workshops zum Führungsverständnis VBS für Vorgesetzte (obligatorisch) und Mitarbeitende (freiwillig).	Generalsekretariat Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport GS VBS	Werner Weber Personalchef GS VBS 031 323 17 69 werner.weber@gs-vbs.admin.ch
Durchführung einer gezielten Personalführungsausbildung für Kader mit folgenden Schwerpunkten: Führungsgrundsätze, Umgang mit Veränderungen, der Vorgesetzte in der Rolle des Coaches, Information und Kommunikation während des Wandels.	Verteidigung V	Thomas Feldmann Personal- und Organisationsentwickler 031 322 42 16 thomas.feldmann@vtg.admin.ch
Durchführung eines Kaderworkshops zum Thema Personalführung und Personalprozesse.	Generalsekretariat Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation GS UVEK	François Chassot Leiter Human Ressources 031 322 81 31 francois.chassot@gs-uvek.admin.ch
Behandlung von systematisch zusammengestellten Themen an den Kaderseminaren.	Bundesamt für Verkehr BAV	Christine Stoller-Gerber Abteilungschefin Betriebswirtschaft und Organisation 031 322 58 28 christine.stoller@bav.admin.ch
Einführung einer flächendeckenden Feedbackkultur im BIT. Durchführung von Kaderworkshops / Teamworkshops zu den Themen Feedback und Konfliktlösung.	Bundesamt für Telekommunikation und Informatik BIT	Martin Feller Bereichsleiter Human Resources 031 323 83 59 martin.feller@bit.admin.ch
Einführung von Führungsfeedbacks.	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA	Meret Stoppia HR Spezialistin 031 322 51 92 meret.stoppia@deza.admin.ch

Themengebiet: Diverses		
Good Practice Beispiel	**Verwaltungseinheit**	**Auskunftsperson(en)**
Gemeinsame Erarbeitung einer Massnahmenliste zur Verbesserung der Amtskultur mit der Begleitgruppe Personal (Personalkommission).	Eidg. Finanzverwaltung EFV	Andreas Hostettler Personalleiter 031 322 60 62 andreas.hosstettler@efv.admin.ch
Einberufung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe, welche BAZL spezifische Fragestellungen behandelt.	Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL	Cornelia Wepf Leiterin Personal 031 325 90 89 cornelia.wepf@bazl.admin.ch

Themengebiet: Entwicklungsmassnahmen / Entwicklungschancen
(Förderung der individuellen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden und positive Wahrnehmungsfähigkeit von Veränderungen)

Good Practice Beispiel	Verwaltungseinheit	Auskunftsperson(en)
Encouragement à la formation continue lors des entretiens personnels.	Bundesamt für Metrologie METAS	Dr. Ulrich Feller Stv. Direktor METAS 031 323 32 02 ulrich.feller@metas.ch
Durchführung von Laufbahnberatungen, Beratungen bei Aus- und Weiterbildungen sowie Einzel- oder Teamcoachings bei anstehenden Veränderungen.	Bundesamt für Statistik BFS	Nicole Bianzina Leitung Aus- und Weiterbildung 032 713 63 11 nicole.bianzina@bfs.admin.ch Griselda Naumann Leitung Aus- und Weiterbildung 032 713 62 97 griselda.naumann@bfs.admin.ch
Anbietung eines individuellen Coachings für Mitarbeitende mit Focus auf persönliche Standortbestimmung.	Generalsekretariat Eidg. Finanzdepartement GS EFD	Walter Herren Personalleiter 031 323 93 23 walter.herren@gs-efd.admin.ch
Einführung eines internen Mentoringprogramms.	Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)	Nicole Gross Meier Chefin Personalentwicklung DRA 031 322 51 59 nicole.grossmeier@eda.admin.ch
Bewusste Berücksichtigung interner Kandidaten bei der Besetzung neuer Kaderstellen. Als Folge der Reorganisation wurden 5 Stellen auf Stufe Sektionschef neu besetzt.	Bundesamt für Energie BFE	Erich Keller Leiter Betriebswirtschaft und Organisation 031 322 56 12 erich.keller@bfe.admin.ch Melanie Hächler Leiterin Human Resources 031 322 56 51 melanie.haechler@bfe.admin.ch
Erhöhung der Entwicklungschancen für Mitarbeitende bei der Besetzung vakanter Sektionsleitungen durch vorgängige interne Ausschreibung.	Eidg. Finanzverwaltung EFV	Andreas Hostettler Personalleiter 031 322 60 62 andreas.hosstettler@efv.admin.ch
Verbesserung der betrieblichen Fachausbildung. Aufbau und Betrieb eines breiten Angebots an Ausbildungsmodulen zur fachlichen Qualifikation von wissenschaftlich tätigen Mitarbeitenden.	Bundesamt für Statistik BFS	Nicole Bianzina Leitung Aus- und Weiterbildung 032 713 63 11 nicole.bianzina@bfs.admin.ch Griselda Naumann Leitung Aus- und Weiterbildung 032 713 62 97 griselda.naumann@bfs.admin.ch
Organisation d'un cours de formation spécifique dans le domaine de la conduite de réunion.	Bundesamt für Metrologie METAS	Dr. Ulrich Feller Stv. Direktor METAS 031 323 32 02 ulrich.feller@metas.ch

Themengebiet: Gesundheit (Optimierung der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden)		
Good Practice Beispiel	**Verwaltungseinheit**	**Auskunftsperson(en)**
Einführung einer rauchfreien Cafeteria.	Bundesamt für Veterinärwesen BVET	Regula Wiser Leiterin Teilbereich Personal 031 323 84 76 regula.wiser@bvet.admin.ch
Einrichtung eines Ruheraumes.	Bundesamt für Veterinärwesen BVET	Regula Wiser Leiterin Teilbereich Personal 031 323 84 76 regula.wiser@bvet.admin.ch
Vornahme diverser Massnahmen zur Ergonomie am Arbeitsplatz. Durchführung einer 30-minütigen Informationsveranstaltung durch Spezialisten (Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Ergonomiefragen, Aufzeigen von einfachen Massnahmen zur Verbesserung der Ergonomie, Vorstellen des Ergonomieangebot). Durchführung von 20 bis 30-minütigen Beratungen am Arbeitsplatz.	Bundesamt für Energie BFE	Melanie Hächler Leiterin Human Resources 031 322 56 51 melanie.haechler@bfe.admin.ch
Vornahme diverser Massnahmen zur betriebliche Gesundheitsförderung BGF (Gratis Pausenäpfel, Trinkflaschen, Seminare "gesunde Ernährung am Arbeitsplatz", …).	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO	Patrizia Herzog Ressortleiterin Personal 031 324 93 05 patrizia.herzog@seco.admin.ch

Themengebiet: Oberste Leitung (Optimierung der Informations- und Kommunikationstätigkeit der obersten Leitung)		
Good Practice Beispiel	**Verwaltungseinheit**	**Auskunftsperson(en)**
Erarbeitung von Leitsätzen und Vereinbarungen zur internen Kommunikations- und Konfliktkultur.	Eidg. Büro für Gleichstellung von Frau und Mann EBG	Patricia Schulz Direktorin EBG 031 322 68 40 patricia.schulz@ebg.admin.ch
Ausarbeitung eines Konzepts interne Kommunikation (INKOM). Verbesserung der Informationspolitik im Amt.	Bundesamt für Energie BFE	Marianne Zünd Leiterin Kommunikation 031 322 56 75 marianne.zuend@bfe.admin.ch
Konstitution einer Geschäftsleitung mit klaren Kompetenzen und Aufgaben, welche für alle Mitarbeitenden transparent ist.	Schweizerisches Bundesarchiv BAR	Andreas Kellerhals Direktor BAR 031 322 92 85 andreas.kellerhals@bar.admin.ch Phillipe Künzler Stv. Direktor BAR 031 322 37 57 phillipe.kuenzler@bar.admin.ch
Offenere interne Kommunikation für alle Mitarbeitenden durch die Direktion, indem nun mehr regelmässig per e-Mail über Geschäfte aus den Direktionssitzungen informiert wird.	Bundesanwaltschaft BA	Jolanda Boutellier Leiterin Assistenz Direktion 031 325 14 37 jolanda.boutellier@ba.admin.ch

Einführung eines schwarzen Brettes (Informationssäulen) und Verbesserung des Intranetauftrittes.	Generalsekretariat EDI GS EDI	Martin Tschopp Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung 031 322 88 66 martin.tschopp@gs-edi.admin.ch
Verbesserung der Information / Kommunikation durch Einführung des SBF-Intranet.	Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF	Karin Posch Ressortleiterin Personal BAR / SBF 031 322 96 82 karin.posch@sbf.admin.ch Martin Fischer Informationschef SBF 031 322 96 90 martin.fischer@sbf.admin.ch
Einführung von informellen Kaffeegesprächen zwischen Direktor, Personalkommission und Mitarbeitenden. Die Kaffeegespräche stossen bei den Mitarbeitenden auf reges Interesse und sind jedes Mal sehr gut besucht.	Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen HSK	Jean-Claude Veyre Sektionschef Ressourcen und Logistik 056 310 39 66 jean-claude.veyre@hsk.ch
Amélioration générale de la qualité de la communication à l'interne et des flux d'information.	Bundesamt für Metrologie METAS	Dr. Jürg Niederhauser Direktionsadjunkt 031 323 49 70 juerg.niederhauser@metas.ch
Durchführung von obligatorischen Führungscoachings mit den Geschäftsleitungsmitgliedern.	Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung BWL	Werner Ritschard Leiter Administration und Ressourcen 031 322 21 74 werner.ritschard@bwl.admin.ch

Themengebiet: Wertschätzung (Wertschätzung der Arbeit der Mitarbeitenden)		
Good Practice Beispiel	**Verwaltungseinheit**	**Auskunftsperson(en)**
Durchführung von interdisziplinären Workshops zum Thema Wertschätzung. Was bedeutet Wertschätzung, wie kann ich Wertschätzung geben und erleben?	Bundesamt für Energie BFE	Melanie Hächler Leiterin Human Resources 031 322 56 51 melanie.haechler@bfe.admin.ch

Themengebiet: Wissenstransfer (Förderung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen den Mitarbeitenden und den Verwaltungseinheiten)		
Good Practice Beispiel	**Verwaltungseinheit**	**Auskunftsperson(en)**
Durchführung von Rapporten auf allen Stufen und in einem bestimmten Führungsrhythmus: Geschäftsleitungssitzungen (i.d.R. wöchentlich), Kaderrapporte (monatlich), Bereichsrapporte (monatlich), Abteilungs- und Sektionsrapporte (alle 1 bis 2 Wochen).	Bundeskanzlei BK	Hans-Rudolf Wenger Leiter Interne Dienste & Leiter Personal und Ressourcen 031 322 37 16 hans-rudolf.wenger@bk.admin.ch

Verbesserung des Erfahrungsaustauschs zwischen Leitenden von Sektionen und Diensten. Periodisch stattfindende Treffen mit dem Ziel, einen Austausch über Führungsfragen, Zusammenarbeit, Entwicklungen im Amt etc. zu pflegen.	Bundesamt für Statistik BFS	Nicole Bianzina Leitung Aus- und Weiterbildung 032 713 63 11 nicole.bianzina@bfs.admin.ch Griselda Naumann Leitung Aus- und Weiterbildung 032 713 62 97 griselda.naumann@bfs.admin.ch
Durchführung von Informationsveranstaltungen.2x im Jahr findet die Landsgemeinde statt (Stand der Projekte, Informationen über das Personal, Finanzen, …) und ca. 3-4x im Jahr finden High-Noons statt (Referate von ca. 1 Stunde über aktuelles Thema oder besonders Rechtsgebiet mit anschliessendem Stehlunch).	Bundesamt für Justiz BJ	Daniel Gruber Vizedirektor BJ 031 322 41 35 daniel.gruber@bj.admin.ch Cindy Hugi Stv. Personalchefin 031 322 47 95 cindy.hugi@bj.admin.ch Claudia Blanc Juristin Rechtsetzungsbegleitung II 031 322 70 47 claudia.blanc@bj.admin.ch
Durchführung von Informationsveranstaltungen. Es werden Grossgruppenkonferenzen und World-Cafés quer durch die Abteilungen hindurch abgehalten. An diesen Veranstaltungen nehmen sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeitenden teil.	armasuisse ar	Marcus Maurer Leiter Personal 031 324 53 17 marcus.maurer@ar.admin.ch
Durchführung von Informationsveranstaltungen. Diese Veranstaltungen finden 2-3 x im Jahr statt.	Bundeskanzlei BK	Bernhard Meile Stv. Leiter Personal und Ressourcen 031 322 37 19 bernhard.meile@bk.admin.ch
Durchführung eines monatlichen Mitarbeitendenmeetings mit aktuellen Themen.	Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung BWL	Werner Ritschard Leiter Administration und Ressourcen 031 322 21 74 werner.ritschard@bwl.admin.ch
Einführung des BAZL-Forums. Informeller Austausch zwischen dem Direktor, der Amtsleitung und den Mitarbeitenden.	Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL	*Erstellung Konzept:* Nicole Schuler Mitarbeiterin Führungsunterstützung Personal 031 325 94 07 nicole.schuler@bazl.admin.ch
Durchführung einer zweitägigen Schulung inkl. BWL Ausflug im Mai 2007. Themen: Projektarbeit / Projektmanagement, Gesundheitsförderung (Arbeitsethik, zwischenmenschlicher Umgang, Ernährung, Fitness Coach).	Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung BWL	Werner Ritschard Leiter Administration und Ressourcen 031 322 21 74 werner.ritschard@bwl.admin.ch
Ausarbeitung einer 3-tägigen Grundausbildung für neu eintretende Mitarbeitende.	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO	Patrizia Herzog Ressortleiterin Personal 031 324 93 05 patrizia.herzog@seco.admin.ch

Themengebiet: Zielorientierung
(Ausrichtung aller Arbeitsvorgänge an übergeordneten Zielvorgaben [z.B. Ziele der Verwaltungseinheit oder der Abteilung])

Good Practice Beispiel	Verwaltungseinheit	Auskunftsperson(en)
Überarbeitung des Leitbilds. Interdisziplinäre Gruppe hat das seit 2002 bestehende Leitbild an die neuen Gegebenheiten angepasst.	Bundesamt für Energie BFE	Melanie Hächler Leiterin Human Resources 031 322 56 51 melanie.haechler@bfe.admin.ch
Erarbeitung der Strategie BAR in der Geschäftsleitung („Strategieworkshops“).	Schweizerisches Bundesarchiv BAR	Andreas Kellerhals Direktor BAR 031 322 92 85 andreas.kellerhals@bar.admin.ch Phillipe Künzler Stv. Direktor BAR 031 322 37 57 phillipe.kuenzler@bar.admin.ch
Erarbeitung einer Personalstrategie. Abgeleitet von der Amtsstrategie wurden die Schwerpunkte 2006 bis 2010 in einer interdisziplinären Gruppe erarbeitet.	Bundesamt für Energie BFE	Melanie Hächler Leiterin Human Resources 031 322 56 51 melanie.haechler@bfe.admin.ch
Ausarbeitung eines Strategieprozesses.	Eidg. Büro für Gleichstellung von Frau und Mann EBG	Marianne Geisser Stv. Direktorin EBG 031 322 68 41 marianne.geisser@ebg.admin.ch
Erarbeitung eines BFE-Kompetenzmodells. Welche Kompetenzen im fachlichen aber auch im überfachlichen Bereich sind für das BFE entscheidend?	Bundesamt für Energie BFE	Melanie Hächler Leiterin Human Resources 031 322 56 51 melanie.haechler@bfe.admin.ch

Themengebiet: Zielvereinbarungsprozess
Setzen von herausfordernden, aber realistischen Zielvorgaben und deren Ableitung aus übergeordneten Zielvorgaben [z.B. Ziele der Abteilung])

Good Practice Beispiel	Verwaltungseinheit	Auskunftsperson(en)
Weiterentwicklung des Zielvereinbarungs- und Personalbeurteilungsgesprächs (MAG / ZV).	Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL	Romain Jeannottat Personalchef 031 325 90 83 romain.jeannottat@bazl.admin.ch Cornelia Wepf Leiterin Personal 031 325 90 89 cornelia.wepf@bazl.admin.ch
Einführung eines Kompetenzmodells und konsequente Ausrichtung aller Beurteilungsinstrumente auf dieses.	Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (exkl. DEZA)	Florus Mulder Chef Personal und Organisationsentwicklung DRA 031 324 09 68 florus.mulder@eda.admin.ch

Abbau von Bewertungsdifferenzen beim Personalbeurteilungsgespräch (PEG).	Schweizerisches Bundesarchiv BAR	Andreas Kellerhals Direktor BAR 031 322 92 85 andreas.kellerhals@bar.admin.ch Phillipe Künzler Stv. Direktor BAR 031 322 37 57 phillipe.kuenzler@bar.admin.ch
Abbau von Bewertungsdifferenzen beim Personalbeurteilungsgespräch (PEG).	Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF	Dr. Paul Zinsli Stv. Direktor SBF 031 322 96 53 paul.zinsli@sbf.admin.ch
Systematische Schulung der Zielvereinbarungs- und Leistungs-beurteilungsprozesses im Zuge des Ausbildungskonzepts NFA. Dieser Prozess gehört neu zu den Stärken des ASTRA.	Bundesamt für Strassen ASTRA	Barbara Streit Leiterin Personal 031 322 94 barbara.streit@astra.admin.ch
Jährliche Schulung und Information der Kader über das Vorgehen beim Zielvereinbarungs- und Leistungs-beurteilungsprozess.	Bundeskanzlei BK	Bernhard Meile Stv. Leiter Personal und Ressourcen 031 322 37 19 bernhard.meile@bk.admin.ch