

[REDACTED]

Von: [REDACTED]
Gesendet: Montag, 7. August 2023 17:11
An: _Alle MA NDB
Betreff: Informationsveranstaltung vom 14. August / Séance d'information du 14 août
Priorität: Hoch

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Wir freuen uns, Euch zum Informationsanlass Transformation NDB vom 14. August 2023 einzuladen.

- Ort: [REDACTED]
- Programm:
 - 08:30 - 09:00 Uhr Türöffnung für Kader, Kaffee
 - 09:00 - 09:45 Uhr Vor-Orientierung für Kader
 - 09:45 - 10:15 Uhr Türöffnung für Mitarbeitende, Kaffee
 - 10:15 - 12.30 Uhr Orientierung aktueller Stand der Transformation
 - 12:30 Uhr Schluss der Veranstaltung

Die Einladung geht an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sämtlicher Direktionsbereiche.

Mit herzlichen Grüßen
Die Projektleitung / das Transformationsteam

Chères collègues et chers collègues,
Nous avons le plaisir de vous inviter à la séance d'information sur la transformation du SRC du 14 août 2023.

- Lieu : [REDACTED]
- Programme :
 - 08:30 - 09:00 Ouverture des portes pour les cadres, café
 - 09:00 - 09:45 Pré-orientation pour les cadres
 - 09:45 - 10:15 Ouverture des portes pour les collaboratrices et collaborateurs, café
 - 10:15 - 12.30 Orientation état actuel de la transformation
 - 12:30 Clôture de la séance

L'invitation s'adresse aux collaboratrices et collaborateurs de tous les domaines de direction.

[REDACTED]

Von: [REDACTED]
Gesendet: Donnerstag, 17. August 2023 16:35
An: _Alle MA NDB
Betreff: Aktueller Stand der Transformation / état actuel de la transformation

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Am 14. August haben wir Euch die neue Aufbauorganisation des NDB [REDACTED] vorgestellt. Wir danken Euch allen für die zahlreichen schriftlichen und mündlichen Rückmeldungen, die bei uns dazu eingegangen sind.

Die Departementschefin hat in der Zwischenzeit grünes Licht für die weiteren Planungsschritte gegeben. Wir setzen daher unsere Arbeiten fort.

Im Intranet findet ihr die Präsentationen zum aktuellen Stand der Arbeiten. [REDACTED]

Mit besten Grüßen
Die Projektleitung / TMB

Chères et chers collègues

Le 14 août, nous vous avons présenté la nouvelle organisation structurelle du SRC [REDACTED] Nous vous remercions tous pour les nombreuses réactions écrites et orales que nous avons reçues à ce sujet.

Entre-temps, la cheffe du département a donné son feu vert pour les étapes suivantes de la planification. Nous poursuivons donc nos travaux.

Vous trouverez sur l'Intranet les présentations sur l'état actuel des travaux. [REDACTED]

Avec nos meilleures salutations
La direction du projet / TMB



Protokoll der Amtsleitungssitzung C VBS – Dir NDB

vom Dienstag, 15. August 2023, 0800-0900

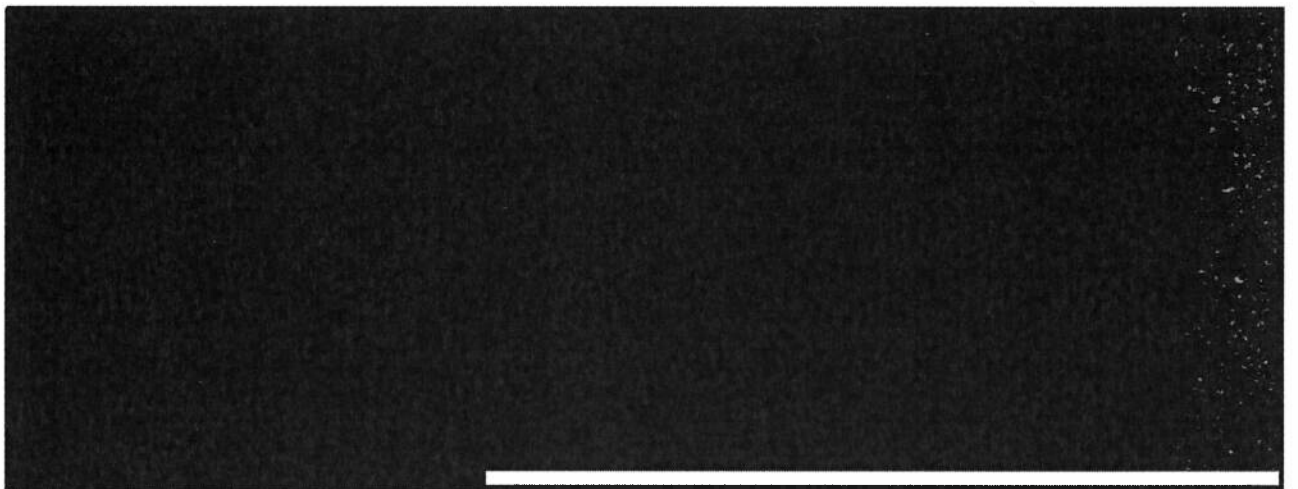
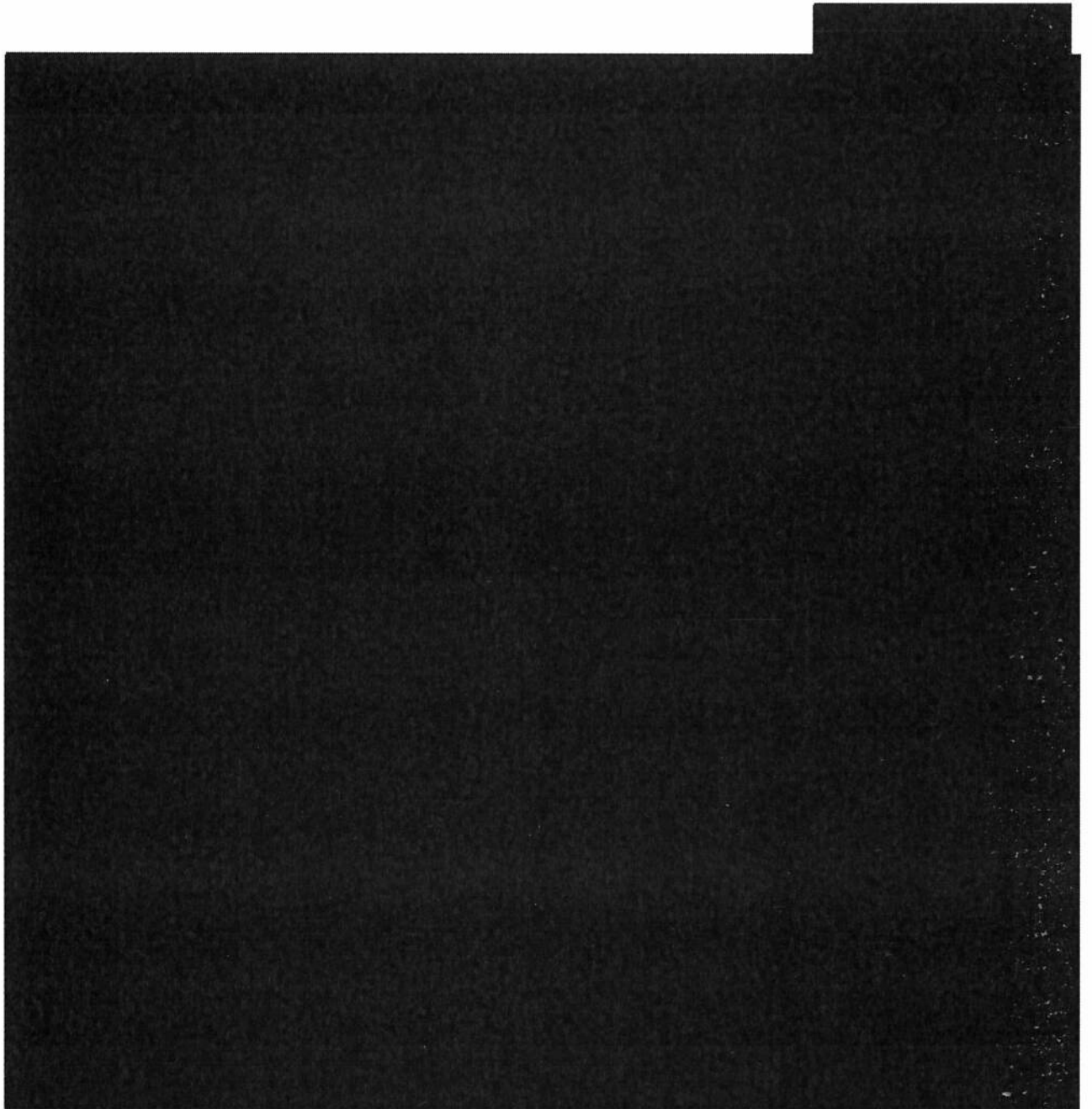
A. Allgemeiner Teil

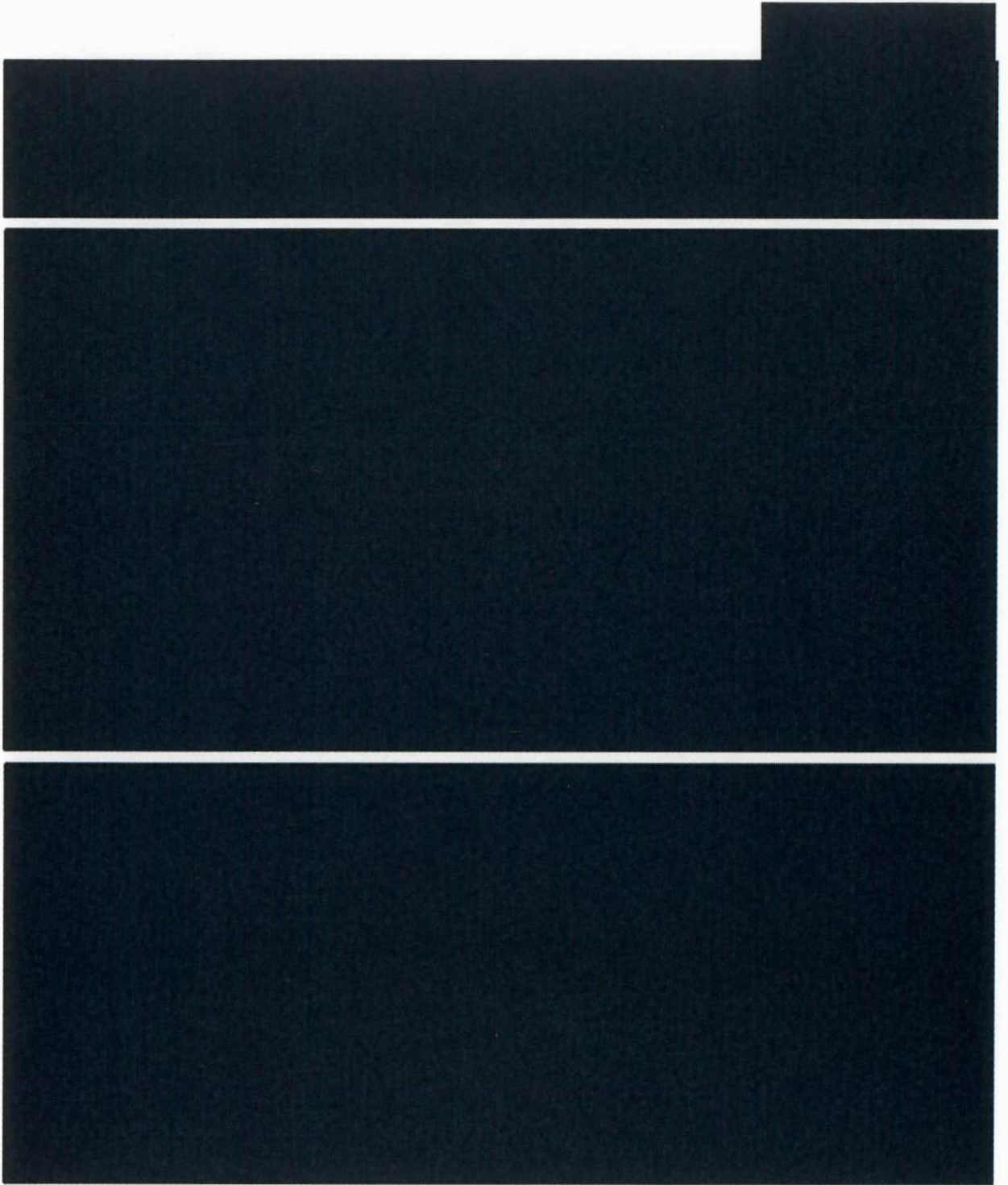
Teilnehmende: BR V. Amherd, C VBS; C. Dussey, Dir NDB; J. Bühler, Stv
Dir NDB

1. Transformation: Stand und weiteres Vorgehen

Nach der Transformation soll der NDB als «agile Netzwerkorganisation» handeln können. Der Zeitplan wird am 16.08.2023 mit dem GS-VBS (Ressourcen) besprochen. Zwei Top Kader-Stellen wurden ausgeschrieben und die Bewerbungen werden am 21.08.2023 vom Selektionskomitee beurteilt.

Am 14.08.2023 wurden sämtliche Mitarbeitende über den Stand des Projekts informiert. Die Rückmeldungen sind grundsätzlich positiv. Die neue Organisation sieht weniger Kaderstellen vor, viele neue interessante Stellen werden aber gleichzeitig geschaffen. Eine grosse Mehrheit der Kaderstellen wird ein anderes Profil haben. Aus diesem Grund beabsichtigt der NDB, sämtliche Kaderstellen neu auszuschreiben.







Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung
Bevölkerungsschutz und Sport VBS
Nachrichtendienst des Bundes (NDB)



Transformation Nachrichtendienst des Bundes (NDB)

Kriterien für die Beurteilung, ob eine Funktion
ausgeschrieben wird

Version	Datum	Änderung	Name
0.1	06/10/2023		
Revision 4	11/10/2023		



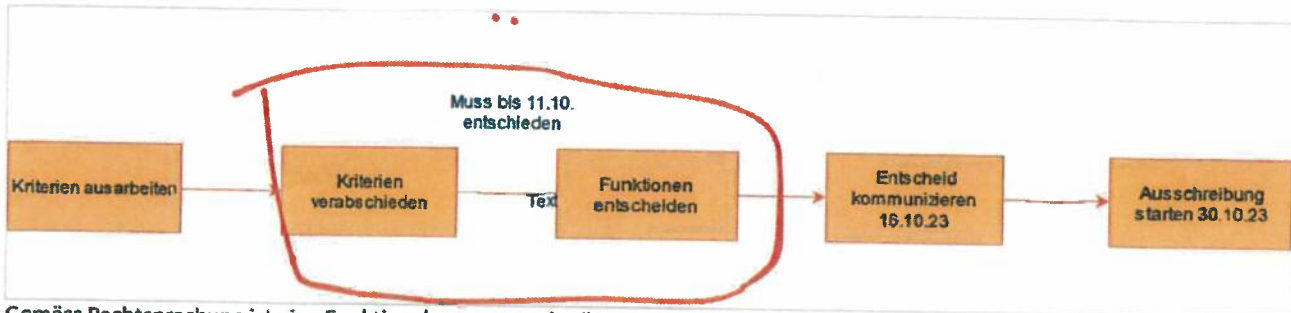
Table of Contents

Ausgangslage	1
Lösungsvorschlag	2
Vorgehen zur Funktionsentscheidung	2

Ausgangslage

- Die PL hat festgelegt, dass sämtliche Kaderstellen auszuschreiben sind.
- wirklich alle? Das Recht sagt nein!
- Mitarbeitende erfahren am Tag der Ausschreibung, ob ihre bisherige Funktion aufgehoben wird.
 - ist zu spät
 - provoziert Verfügungen
 - ist nicht "we care"

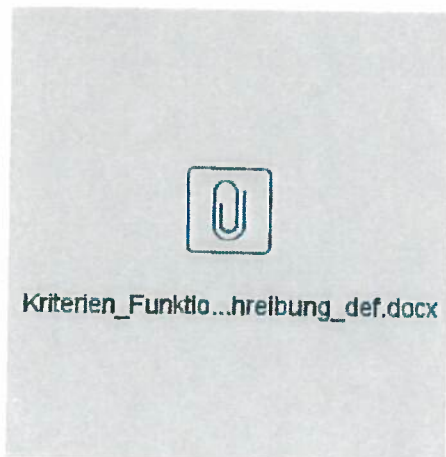
Lösungsvorschlag



Gemäss Rechtsprechung ist eine Funktion dann auszuschreiben, wenn

- es sich um eine neue Funktion ohne Vorgängerfunktion handelt;
- durch Zusammenlegungen von Funktionen eine Konkurrenzsituation entstanden ist;
- sich die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Funktion sowie die notwendigen Fähigkeiten zur Ausübung der Funktion wesentlich verändert haben (als Regel gilt: 20% und mehr)

Gemäss Rechtsprechung muss die Arbeitgeberin den Nachweis erbringen können, dass a) der Einzelfall geprüft und b) Reorganisationen nicht dazu missbraucht werden, um missliebige Funktionsinhaber loszuwerden. Es empfiehlt sich der Einsatz einer Kriterienliste.



Vorgehen zur Funktionsentscheidung

1. Pro Center: definieren, welche Stellen neu sind und welche eine Konkurrenz bilden
2. Pro Center: Vorschlag ausarbeiten für neue Funktionen mit Vorgängerfunktionen
3. Gemeinsam: Jede Funktion aus Pt. 2 kurz durchgehen
4. Resultate werden auf Kriterienliste festgehalten
5. Entscheid wird im Personaldossier abgelegt



Entscheid Funktionsausschreibung

Eine Funktion ist dann auszuschreiben, wenn

- es sich um eine neue Funktion ohne Vorgängerfunktion handelt;
- durch Zusammenlegungen von Funktionen eine Konkurrenzsituation entstanden ist;
- sich die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Funktion oder die notwendigen Fähigkeiten zur Ausübung der Funktion wesentlich verändert haben (als Regel gilt: mehr als 20%).

Funktion	
----------	--

Bewertungskriterium	ja	nein
Transformationsfunktion: Die Funktion ist eine Funktion nach Art. 104a BPV (zumutbare Stelle) und wurde 2023/2024 besetzt		
Es handelt sich um eine neue Funktion ohne Vorgängerfunktion		
Die neue Funktion entsteht aus der Fusion von anderen Funktionen. Dadurch besteht eine Konkurrenzsituation (Bsp: Die Funktionen C NDBB X, C NDBA X, C NDBI X werden zu einer Funktion C X zusammengeführt)		
Funktionen mit Vorgängerfunktionen		
• Die Führungsspanne der neuen Funktion hat sich gegenüber der Vorgängerfunktion wesentlich verändert		
• Die neue Funktion ist in einer anderen LK eingestuft		
• Die <i>Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen</i> der neuen Funktion haben sich gegenüber der Vorgängerfunktion wesentlich verändert (Differenz grösser 20%)		
• Die <i>Anforderungen</i> zur Ausübung der neuen Funktion haben sich gegenüber der Vorgängerfunktion verändert		
Entscheid		
Neue Funktion wird ausgeschrieben		

Datum:

Unterschrift:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB
Service de renseignement de la Confédération SRC



Kadertag NDB / Journée des cadres SRC

16. Oktober 2023 / 16 octobre 2023



Der Direktor hat das Wort...
Le directeur prend la parole ...

«Ein wichtiger Meilenstein liegt unmittelbar vor
uns!»
«Une étape importante est sur le point d’être
franchise!»



Programm Programme



Redner/in | Intervenant/e

9h30	Ankunft bei Kaffee und Gipfeli Arrivée avec cafés et croissants	
10h00	Begrüssung Mots de bienvenue	Direktor Directeur
10h10	Bewerbungsverfahren für künftige Kaderstellen Procédure de postulation pour les futures postes de cadre	Projektleitung Direction du projet
10h40	Vorstellung Kaderfunktionen pro Center Présentation des postes de cadre par centre	Projektleitung Direction du projet
11h10	Ablauf bei der Selektion (Inhalt/Assessment) Déroulement de la sélection (contenu/Assessment)	Teilprojekt HR Projet partiel RH
11h20	Einsicht in Stellenbeschreibungen Prise de connaissance des descriptifs des postes	alle tout le monde
12h00	Mittagessen Repas de midi Restaurant Gourmisan G1	
13h00	Einleitung Reprise	Direktor Directeur
13h10	Workshop : Diskussion über die Zuweisung der Mitarbeitenden und Präsentation der Ergebnisse Workshop : Réflexion sur l'attribution des collaboratrices et collaborateurs et présentation des résultats	
14h40	Pause	
15h00	Fragen/Diskussion Questions/Discussion	Projektleitung/Direktor Direction du projet/Directeur
15h30	Schlusswort Conclusion	Direktor Directeur
15h40	Ende Fin	

Nachrichtendienst des Bundes NDB
Service de renseignement de la Confédération SRC

Kadertag NDB, 16. Oktober 2023
Journée des cadres SRC, 16 octobre 2023



Ausschreibung Kaderstellen /

Mise au concours des postes de cadre



- Kader = Führungskader + Fachkader
- Wieso Neuausschreibung?
 - Neue Aufbauorganisation und Funktionen
 - Neue Form der Zusammenarbeit und der Führung
 - Anforderungen an Kaderfunktionen haben sich geändert
- Stellenbeschreibungen werden angepasst und neu bewertet

- Cadres = cadres dirigeants + cadres spécialisés
- Pourquoi une nouvelle postulation?
 - Nouvelle structure organisationnelle et nouvelles fonctions
 - Nouvelle forme de collaboration et de leadership
 - Les exigences pour les fonctions supérieures ont changé
- Les descriptifs des postes sont adaptés et réévalués



Ausschreibung Kaderstellen / Mise au concours des postes de cadre



- Jede Kaderfunktion wurde neu beschrieben (Stellenbeschreibung)
 - Die Stellenbeschreibungen haben die gleiche Struktur (performance, people, process, transformation)
 - Sie ermöglichen damit die Vergleichbarkeit und Interoperabilität zwischen den Kaderstellen
-
- Chaque poste de cadre a été nouvellement décrit (descriptif de poste)
 - Les descriptifs de poste ont la même structure (performance, people, process, transformation)
 - Cela assure la comparabilité et l'interopérabilité entre les postes de cadre



Ausschreibung Kaderstellen / Mise au concours des postes de cadre



- Jede Kaderfunktion wurde individuell daraufhin beurteilt, ob eine Ausschreibung notwendig ist
- Chaque poste de cadre a été évalué individuellement afin de déterminer la nécessité d'une mise au concours

Bewertungskriterium	ja	nein
Transformationsfunktion: Die Funktion ist eine Funktion nach Art. 104a BPV (zumutbare Stelle) und wurde 2023/2024 besetzt		
Es handelt sich um eine neue Funktion ohne Vorgängerfunktion		
Die neue Funktion entsteht aus der Fusion von anderen Funktionen. Dadurch besteht eine Konkurrenzsituation (Bsp: Die Funktionen C NDBB X, C NDBA X, C NDBI X werden zu einer Funktion C X zusammengeführt)		
Funktionen mit Vorgängerfunktionen		
• Die Führungsspanne der neuen Funktion hat sich gegenüber der Vorgängerfunktion wesentlich verändert		
• Die neue Funktion ist in einer anderen LK eingestuft		
• Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der neuen Funktion haben sich gegenüber der Vorgängerfunktion wesentlich verändert (Differenz grösser 20%)		
• Die Anforderungen zur Ausübung der neuen Funktion haben sich gegenüber der Vorgängerfunktion verändert		
Entscheid		
Neue Funktion wird ausgeschrieben		



Ausschreibung Kaderstellen / Mise au concours des postes de cadre



Vorteile:

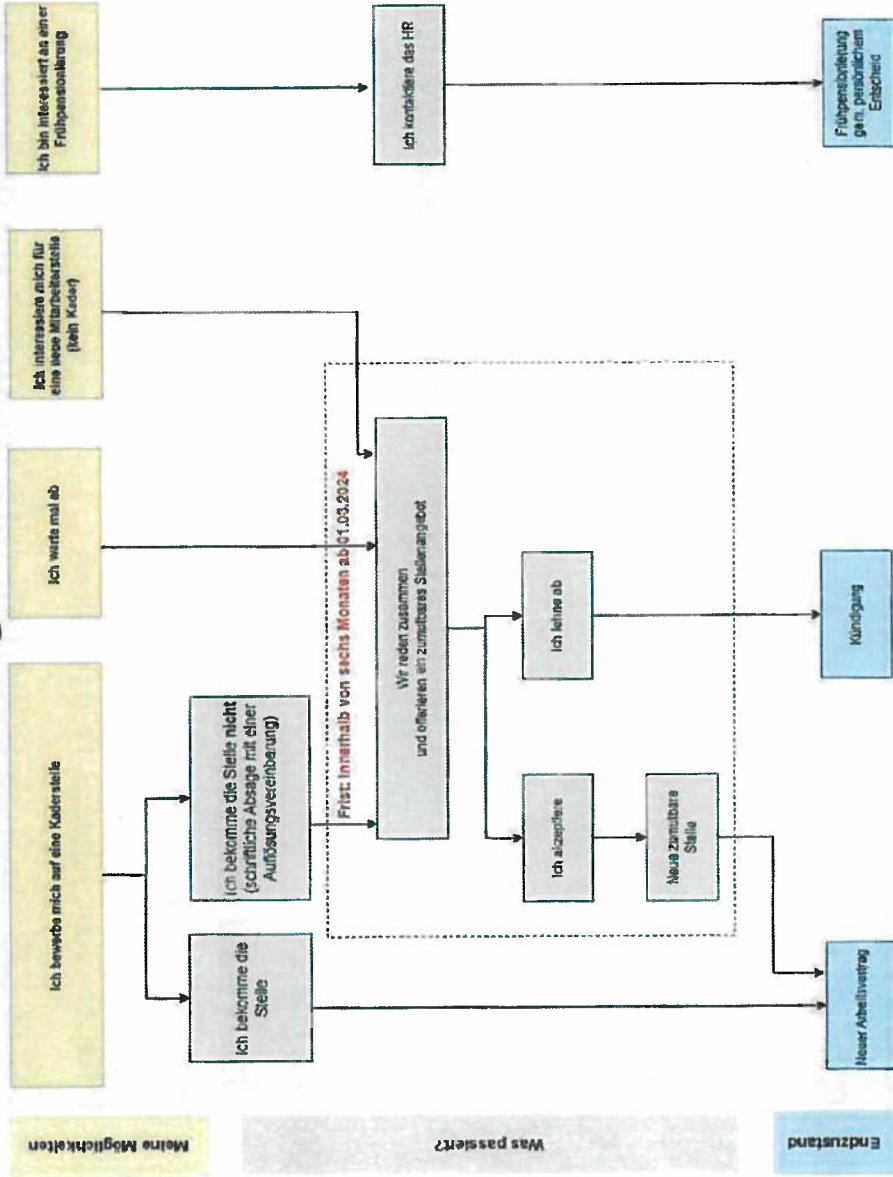
- Neustart, echte Transformation
- Chancengleichheit
- Platz für neue Ideen
- Alle Kaderstellen können gleichzeitig besetzt werden

Avantages:

- Nouveau départ, véritable transformation
- Égalité des chances
- Place aux idées nouvelles
- Tous les cadres pourront être recrutés en même temps

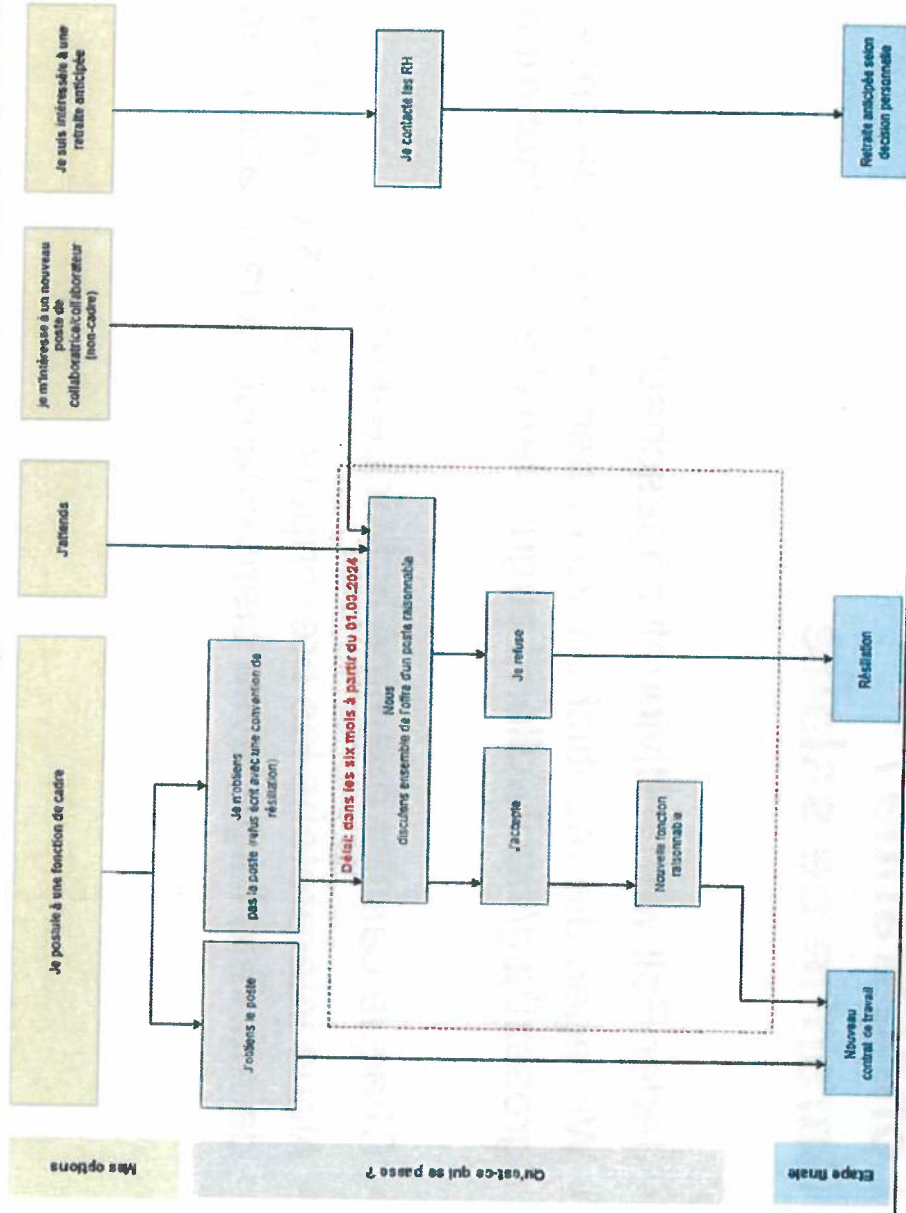


Ablauf der Bewerbung / Déroulement de la candidature





Ablauf der Bewerbung / Déroulement de la candidature





Lohngarantie / Garantie de salaire



- Jeder Fall wird individuell angeschaut
- Wir legen die rechtlichen Vorgaben der Lohngarantie grosszügig/wohlwollend zugunsten der Arbeitnehmenden aus
- Chaque cas est examiné individuellement
- Nous interprétons les prescriptions légales en matière de garantie salariale de manière large, avec bienveillance et favorablement aux employé-e-s



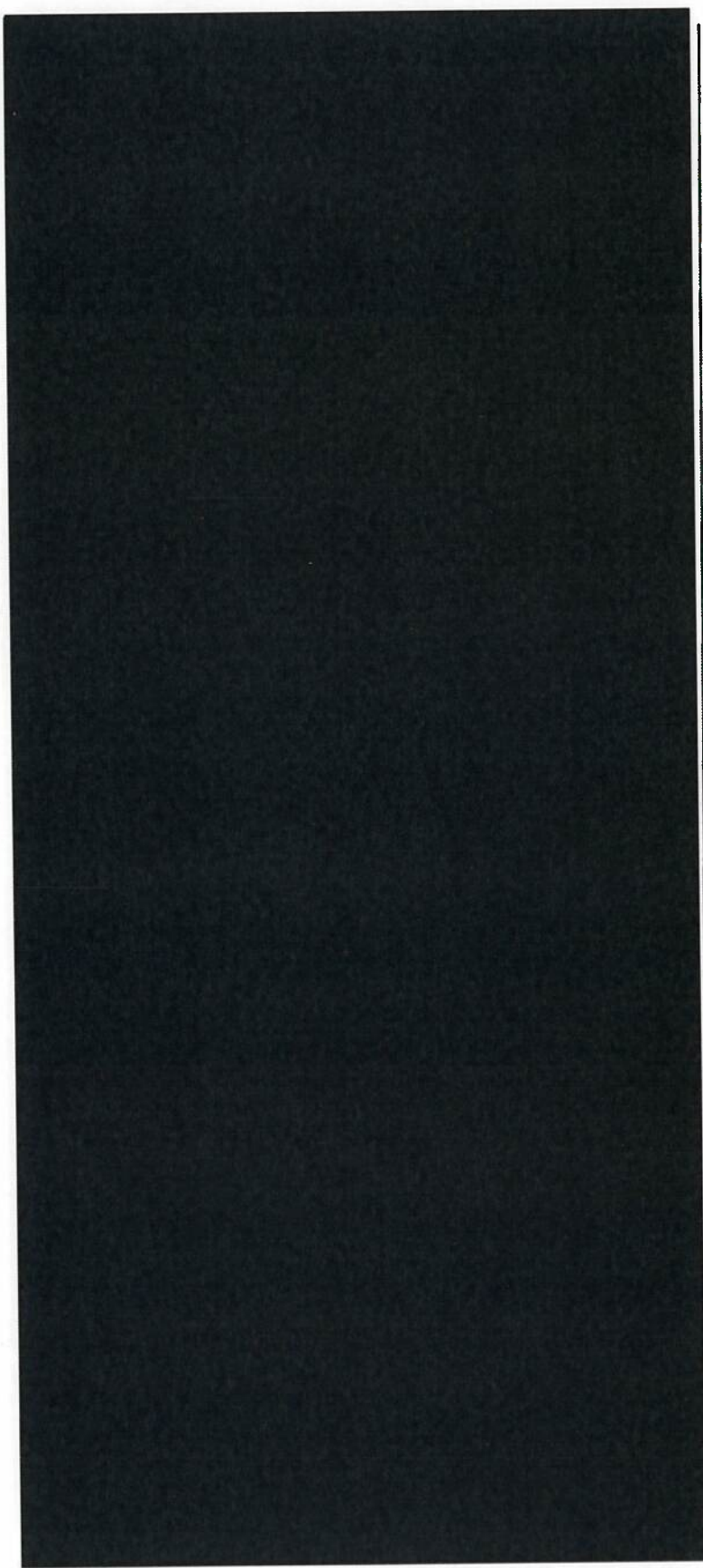
Probezeit für neue Kaderstellen / Période d'essai pour les nouveaux postes de cadre



- Wir verzichten auf die gesetzlich vorgesehene Möglichkeit von Probezeiten
- Nous renonçons à la possibilité offerte par la loi d'introduire une période d'essai

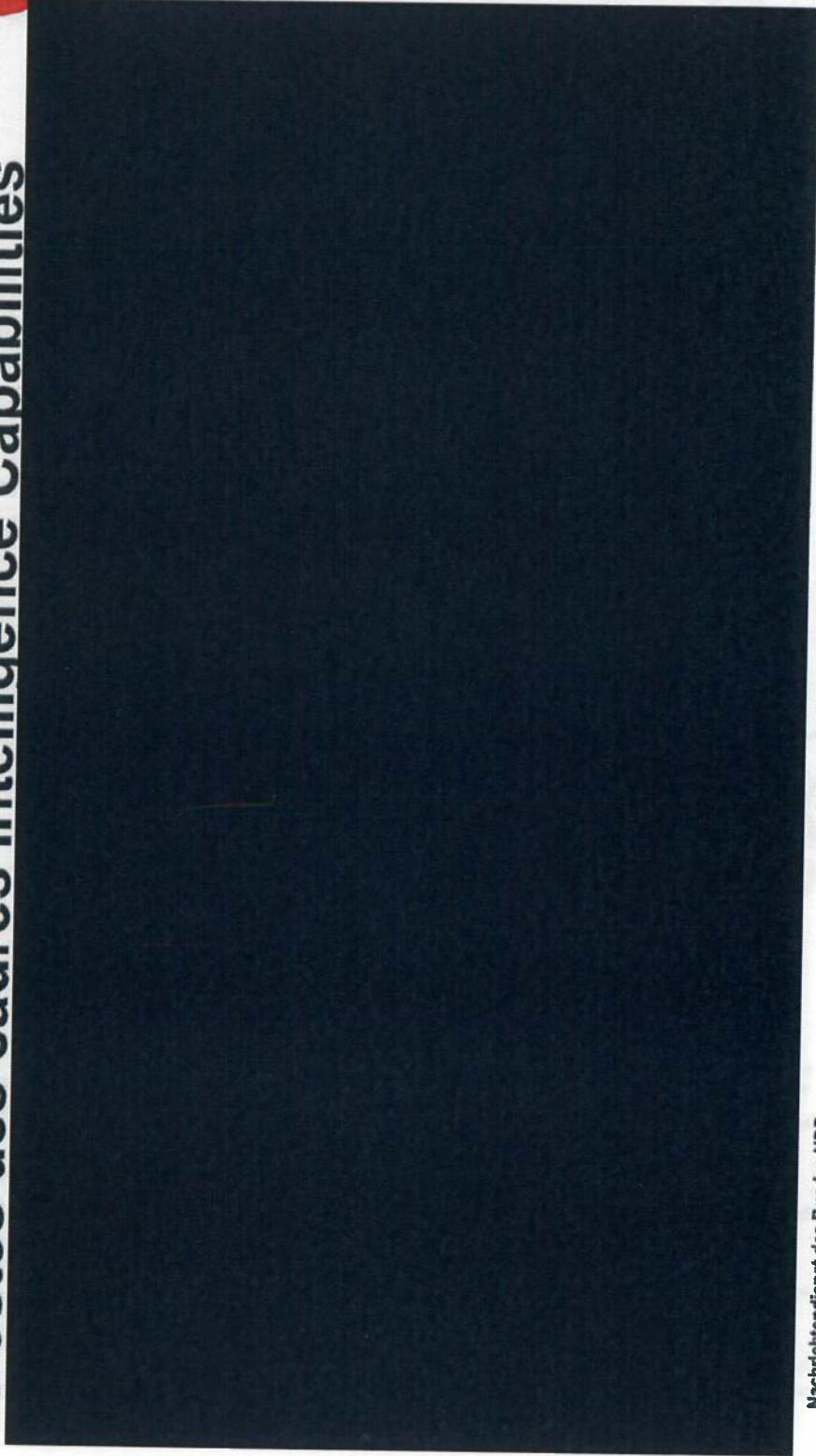


Kaderfunktionen Partnerships / Postes des cadres Partnerships



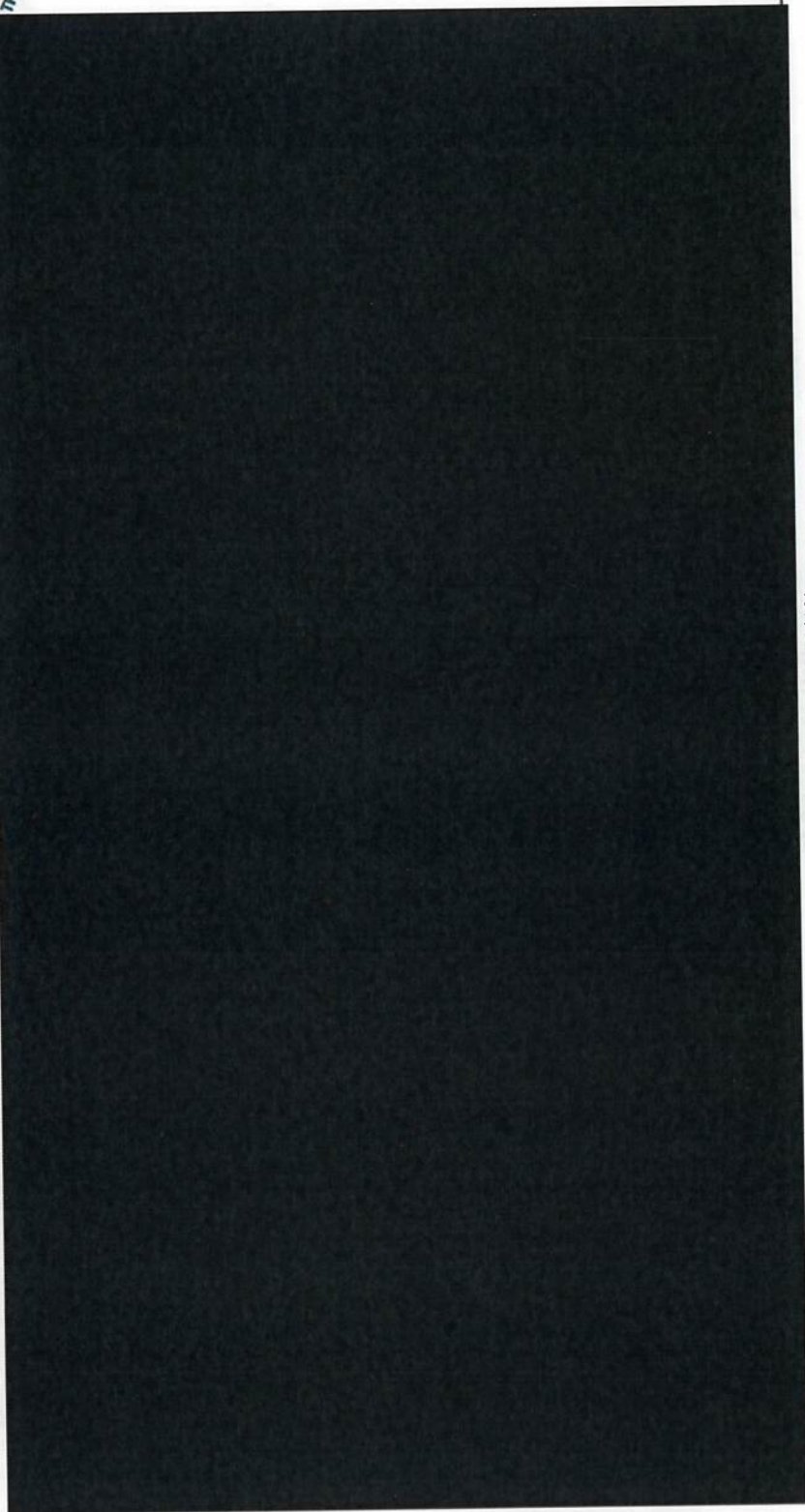


Kaderfunktionen Intelligence Capabilities / Postes des cadres Intelligence Capabilities





Kaderfunktionen GRC / Postes des cadres GRC

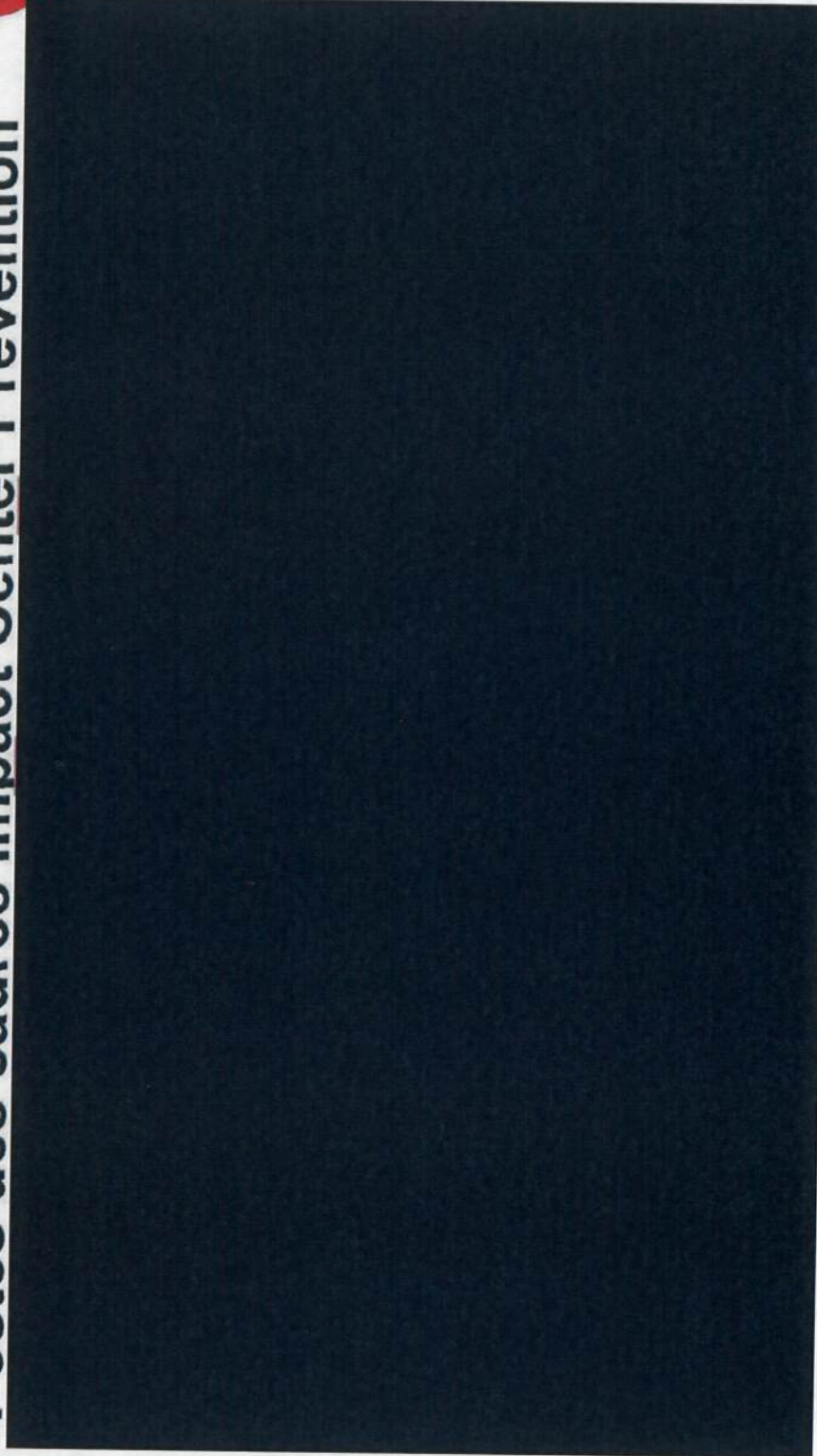


Nachrichtendienst des Bundes NDB
Service de renseignement de la Confédération SRC

Kadertag NDB, 16. Oktober 2023
Journée des cadres SRC, 16 octobre 2023



Kaderfunktionen Impact Center Prevention / Postes des cadres Impact Center Prevention

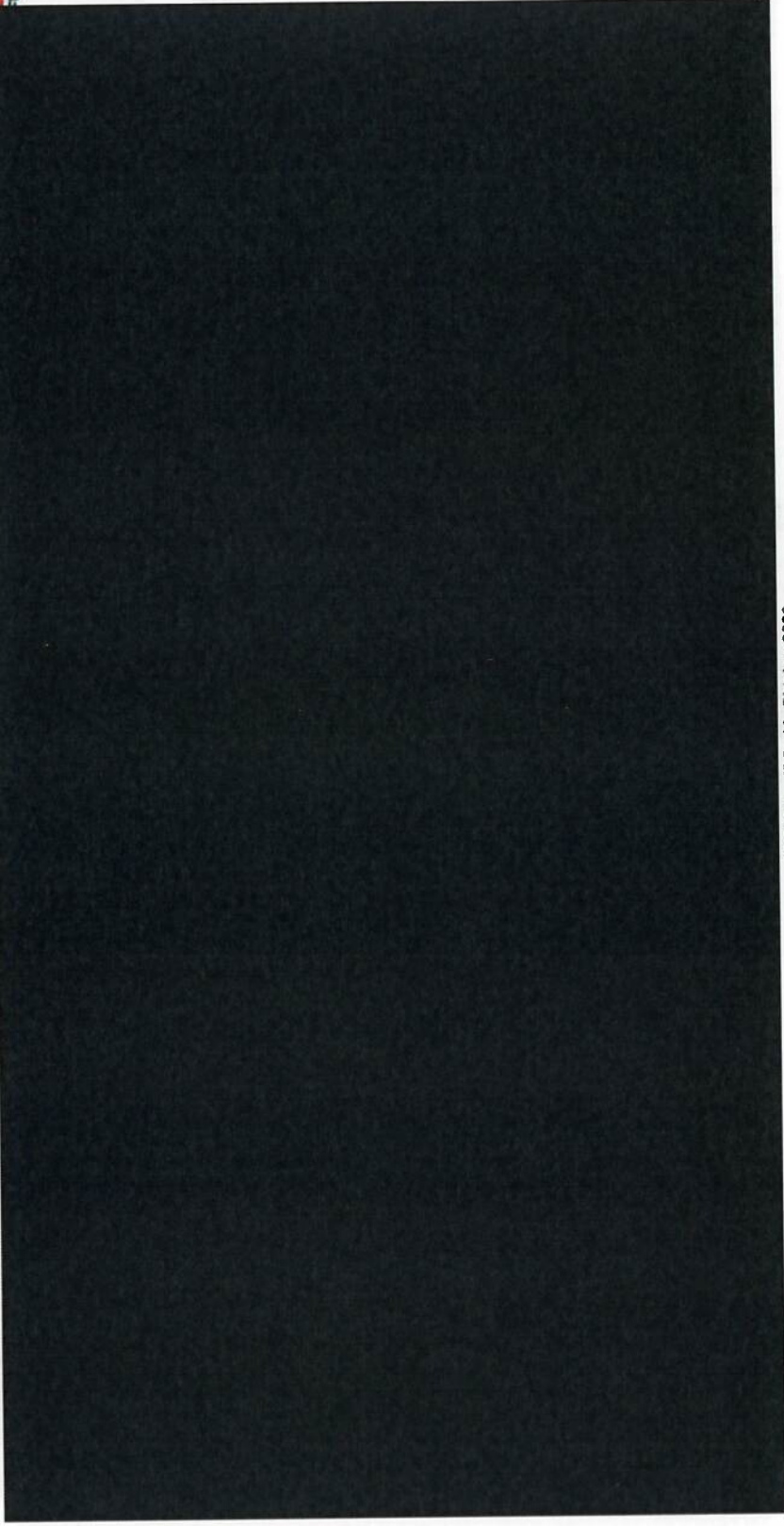


Nachrichtendienst des Bundes NDB
Service de renseignement de la Confédération SRC

Kadertag NDB, 16. Oktober 2023
Journée des cadres SRC, 16 octobre 2023

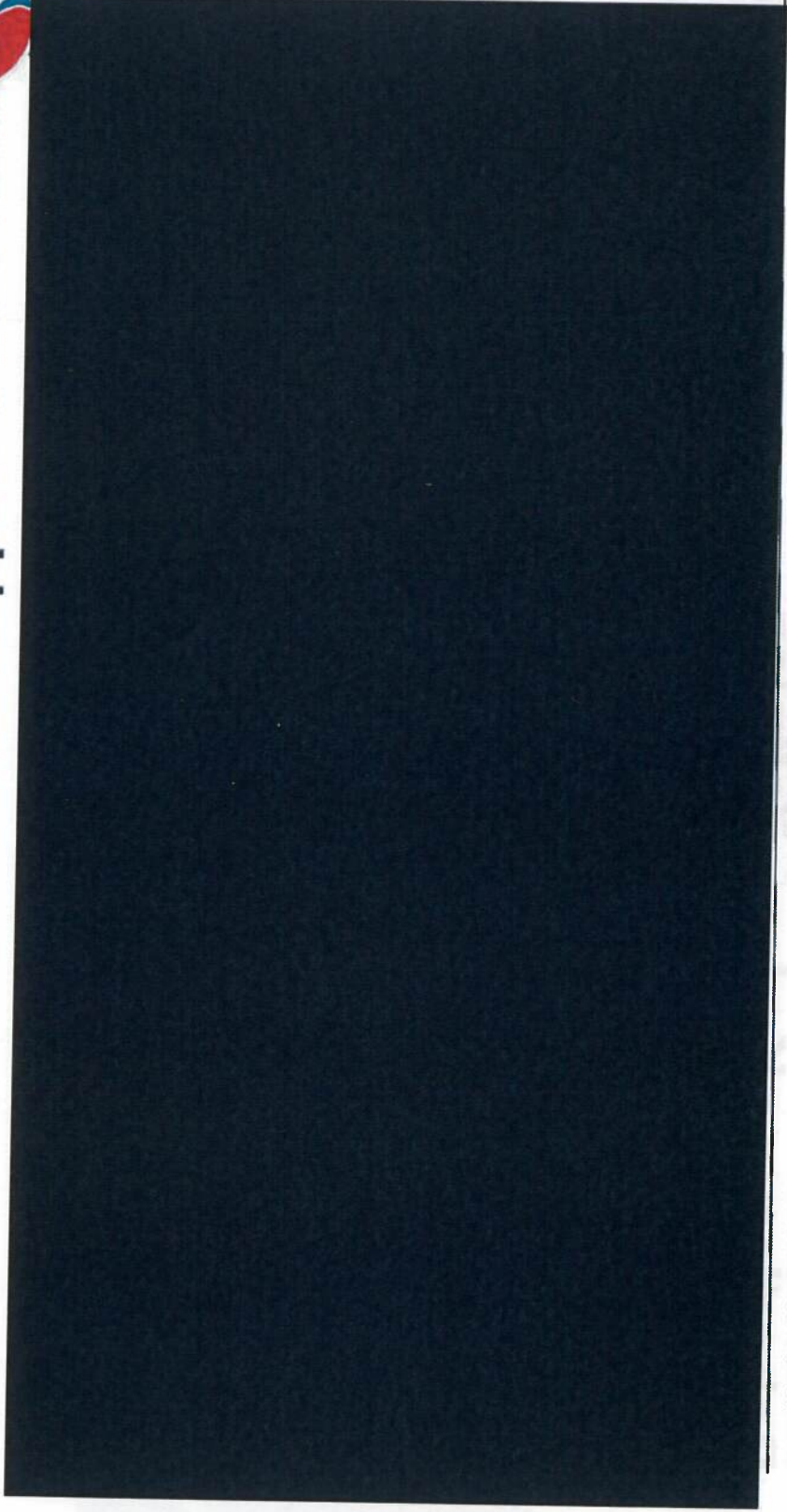


Kaderfunktionen IC Global Security/ Postes des cadres IC Global Security





Kaderfunktionen Mission Support & Innovation / Postes des cadres Mission Support & Innovation



Nachrichtendienst des Bundes NDB
Service de renseignement de la Confédération SRC

Kadertag NDB, 16. Oktober 2023
Journée des cadres SRC, 16 octobre 2023



Rekrutierung Kader – Zeitplan Recrutement des cadres – calendrier





Ablauf Selektion 3. Führungsebene

Déroulement de la sélection du 3ème niveau de conduite



- Vorselektion
- Gespräche mit ausgewählten Kandidatinnen/Kandidaten
- Selektion für Assessment für 2-3 ausgewählte Kandidatinnen/Kandidaten für 3. Führungsebene (und ev. für einzelne Funktionen auf tieferen Führungsebenen)
- Assessment-Gutachten ist Bestandteil der Gesamtbeurteilung der Bewerbung
- Entscheidung in PL-Klausur
- Présélection
- Entretiens avec les candidates et les candidats sélectionnés
- Sélection de 2-3 candidates/candidats en vue de l'assessment pour le 3ème niveau de conduite (et évt. pour certaines fonctions de conduite de niveau inférieur)
- Le rapport d'assessment fait partie de l'évaluation globale de la candidature
- Décision en huit clos par la direction du projet



Assessment



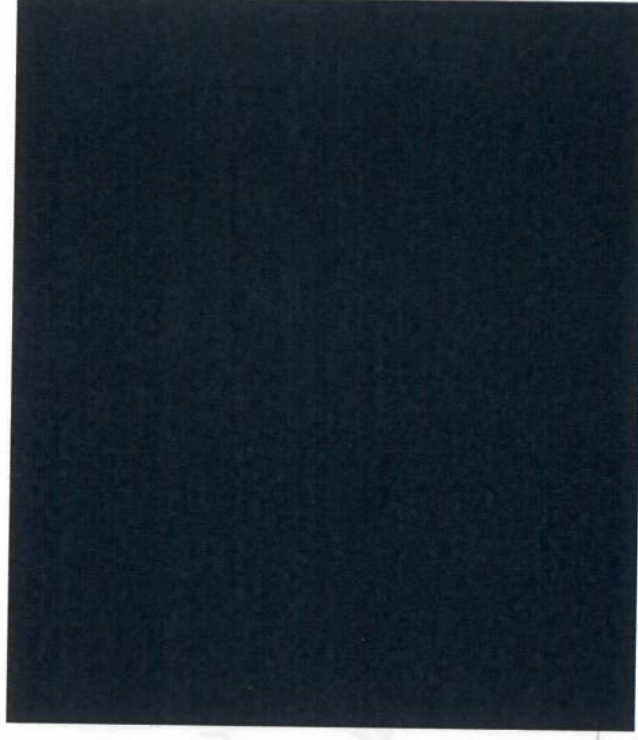
- Fragebogen und halbtägiges persönliches Assessment bei erprobter Firma mit diversen Methoden (Interviews, Rollenspiele, Präsentationen mit oder ohne Vorbereitung etc.)
- 4 Kompetenzen aus den Themenbereichen
 - Persönlichkeit und Selbstkompetenz
 - Denk- und Handlungskompetenz
 - Sozialkompetenz und Kommunikation
 - Führung und Management
- Questionnaire et assessment personnel d'une demi-journée par une entreprise éprouvée utilisant des méthodes diverses (Interviews, jeux de rôle, présentation avec/sans préparation)
- 4 compétences dans les domaines suivants:
 - Personnalité et aptitudes personnelles
 - Capacité de réflexion et capacité d'action
 - Compétence sociale et communication
 - Leadership et capacité de gestion



Assessment



- Individuelles Gutachten mit Ergebnissen mit
 - Profil
 - Text
 - Empfehlung
 - Anhang mit Detailresultaten
- Rapport individuel avec résultats et
 - Profil
 - Texte
 - Recommandation
 - Annexe avec les résultats détaillés





Stellenbeschreibungen Descriptifs des postes



- 40 Minuten an den 6 Stationen
- 12 – 13 Uhr Mittagessen, Codewort «Kaderrapport» an der Kasse
- 40 minutes pour découvrir les 6 stations
- 12 – 13 heures pause de midi, mot de passe à la caisse «Kaderrapport»



Der Direktor hat das Wort...
Le directeur prend la parole ...





Workshop



Ablauf / Déroulement





Teams bilden – Former des équipes



- Eure Stühle sind nummeriert
- Stuhl zum entsprechenden Flipchart nehmen
- Moderator bestimmen. Er/sie:
 - Stellt sicher, dass die Fragestellung beantwortet wird
 - Stellt sicher, dass die Antwort lesbar ist ;-)
 - Kann dem Plenum präsentieren
- Vos chaises sont numérotées
- Veuillez installer votre chaise près du Flipchart correspondant
- Déterminer un/e modérateur/trice
- Il/elle:
 - s'assure qu'une réponse est donnée à la question posée
 - s'assure que la réponse est lisible ;-)
 - présente en plénière



Fragestellung - Questionnement



Zeit/Temps: 45'

- Der NDB hat neue und bestehende Mitarbeiterstellen.
- **Wie können die Mitarbeitenden auf die neuen Centers zugeteilt werden?**
- Mit welchen Kriterien, Konzepten oder wie würdet ihr vorgehen?
- Bitte Vorschläge aufs Flipchart

- Le SRC est pourvu en postes existants et en nouveaux postes pour les collaboratrices et les collaborateurs
- **Comment les collaboratrices et collaborateurs peuvent-ils être attribués aux nouveaux centres?**
- Avec quels critères, concepts ou par quel processus ?
- Veuillez noter vos propositions sur le flipchart



Im Plenum teilen - Partage en plénière



- Jede Gruppe präsentiert ihre Vorschläge kurz
- Bitte nutzt BINGO: falls eine Gruppe bereits denselben Vorschlag präsentiert hat, müsst ihr ihn nicht wiederholen
- Chaque groupe présente brièvement ses propositions
- Veuillez utiliser le BINGO : si un groupe a déjà présenté votre proposition, veuillez ne pas la répéter.



DANKE für euren Beitrag!

MERCI pour votre contribution!



Fragen / Diskussion Questions / Discussion



Herzlichen Dank!
Un grand merci!

Von:

Gesendet:

An:

Betreff:

Dienstag, 31. Oktober 2023 17:09

„Alle MA NDB

next step - big step: management positions

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Wir haben viele Schritte gemacht bisher. Und nun haben wir gestern einen entscheidenden Meilenstein erreicht: die neuen Stellenbeschreibungen im Rahmen der Transformation sind SILAN-online! Ein grosses Danke-schön an [REDACTED] ihr habt unter hohem Zeitdruck vollen Einsatz geleistet! Chapeau!



Der Bewerbungsprozess ist also eröffnet. Hier findet ihr alle Informationen und rechts oben das Bewerbungsformular: Führungs- und Fachkaderstellen (Transformation) - NDB Intranet.

Auch wir, die Mitglieder des TMB, welches per Ende Februar 2024 aufgelöst wird, stellen sich diesem Prozess. Auch wenn die einen oder anderen es als schwierige Konkurrenzsituation empfinden: lasst es uns als kollegialen, motivierend-belebenden Wettbewerb betrachten, der neue Chancen und Möglichkeiten eröffnet. Und als resiliente NDB-Mitarbeitende können wir auch mit allfälligen Niederlagen umgehen.

Es gibt zahlreiche spannende Stellen. Wir wünschen euch, dass ihr euch neugierig, freudig und unerschrocken an diesen Bewerbungsprozess heranwagt. Auf geht's!
Das TMB

Chères collègues et chers collègues,

plusieurs étapes ont été parcourues jusqu'à présent et, depuis hier, une étape décisive est devant nous : les nouveaux descriptifs de poste dans le cadre de la transformation sont désormais en ligne sur SILAN ! De [REDACTED] qui ont fourni un énorme travail en si peu de temps! Chapeau bas!



Le processus de postulation est maintenant ouvert. Vous trouvez sous ce lien toutes les informations utiles et sur la page en haut à droite le formulaire de candidature : Führungs- und Fachkaderstellen (Transformation) - NDB Intranet.

Avec la dissolution du TMB fin février 2024, nous prendrons également part au processus. Nous avons bien conscience que pour certains cette situation de concurrence peut être difficile. Cela peut également être une chance et ouvrir la voie vers de nouvelles possibilités et opportunités entre collègues. Avec résilience, nous, collaboratrices et collaborateurs du SRC, saurons rebondir face à un éventuel revers.

Les postes passionnants sont nombreux. Soyons curieux et ambitieux et souhaitons-nous plein succès!

C'est parti!

Le TMB

empiricon

Personalbefragung 2023 in der Bundesverwaltung

Kurzinformation: Lesart und Interpretation
der Auswertungsberichte

Empiricon AG
Befragen. Beraten. Umsetzen.

www.empiricon.ch

Im Auftrag von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Grundlagen der Auswertung

Auswertungsgrenze

- Für eine Auswertung müssen mindestens 10 Mitarbeitende geantwortet haben.
- Ab 25 Antwortenden werden zudem Häufigkeiten ausgewiesen. Dies betrifft insbesondere auch die Auswertungen zu Stress und Sexuelle Belästigung / Mobbing, Mobilem Arbeiten, Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter sowie Hauptverkehrsmittel / Betreuungsaufgaben.

Grundlagen der Auswertung

Berechnung der Werte

Was bedeuten die Werte?

- Wenn nicht anders gekennzeichnet, werden die Ergebnisse als Mittelwerte ausgewiesen.
- 100 bedeutet eine volle Zustimmung zu einer Aussage, 0 eine vollständige Ablehnung.

Wie werden die Werte gerechnet?

- Die im Fragebogen auf der 6er-Skala angekreuzten Antworten sind direkt berücksichtigt:

Stimme voll zu	→ 100 Punkte
Stimme grösstenteils zu	→ 80 Punkte
Stimme eher zu	→ 60 Punkte
Stimme eher nicht zu	→ 40 Punkte
Stimme grösstenteils nicht zu	→ 20 Punkte
Stimme gar nicht zu	→ 0 Punkte

Grundlagen der Auswertung

Veränderungssignifikanz

Als Interpretationshilfe, welche Veränderung als relevant angesehen werden darf, kann die folgende Faustregel verwendet werden (vgl. auch Ergebnisbericht Seite 41):

bis 25 Antwortende	→ 12 Punkte
von 26 bis 50	→ 9 Punkte
von 51 bis 100	→ 7 Punkte
von 101 bis 300	→ 5 Punkte
von 301 bis 1000	→ 3 Punkte
mehr als 1000	→ 2 Punkte

Grundlagen der Auswertung

Fehlende Vergleiche zur Vorbefragung (1/2)

Bei einigen Themen / Einzelfragen können keine Vergleiche zur Vorbefragung ausgewiesen werden. Dies, weil die Themen / Fragen neu sind, die Fragen zu neuen Themen zusammengefasst wurden oder die Antwortskala geändert hat.

- Beim Thema «Arbeitsfreude» wurde eine Frage gestrichen. Für das Thema selber gibt es daher keinen Vergleich zur Vorbefragung.
- Das Thema «Direkte/r Vorgesetzte/r» enthält eine neue Frage. Auf Themenebene wird der Vergleich zur Vorbefragung aufgrund der Anzahl an Fragen trotzdem ausgewiesen.
- «Aus- und Weiterbildung/Berufliche Perspektiven»: Es wurden bestehende Fragen zu diesem neuen Thema (Seite 19) zusammengefasst. Für das Thema selber gibt es daher keinen Vergleich zur Vorbefragung, die vorhandenen Einzelfragen können jedoch mit der Vorbefragung verglichen werden.
- «Vielfalt und Gleichstellung» (Seite 27): Die Frage 67 wurde neu anstelle der bisherigen Frage verwendet. Dadurch ist für Frage 67 und auch das Thema kein Vergleich zur Vorbefragung möglich.

Grundlagen der Auswertung

Fehlende Vergleiche zur Vorbefragung (2/2)

- «Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus» und «Arbeitgeberattraktivität» sind Themen, die in der Befragung 2023 erstmals abgefragt wurden (Seiten 28 und 32 - 33 im Ergebnisbericht).
- Zu Gesundheit (Seite 23) und sexuelle Belästigung / Mobbing (Seiten 29 - 31) wurden neue Fragen gestellt
- „Hauptverkehrsmittel“: Bei der Frage zum Hauptverkehrsmittel (Seite 34) wurde die Antwortskala gegenüber der Vorbefragung angepasst. Ein Zeitvergleich ist daher nicht möglich.
- Die im Fragebogen enthaltenen Fragen zur Thematik «Menschen mit Behinderung» sind in den Ergebnisberichten nicht enthalten. Da hier aufgrund der Art der Fragen nur wenig Rückmeldungen vorhanden sind, werden diese nur auf oberster Ebene ausgewertet und separat an die entsprechende Fachstelle gestellt.

Berichtsarten

Grundsätzlich stehen folgende Auswertungsberichte zur Verfügung:

Ergebnisberichte

Grafische Auswertung aller Fragen (Mittelwerte, Antwortverteilung)

Demografiertabellen

Tabellarische Auswertung nach demografischen Merkmalen (z.B. Geschlecht)

Bereichstabellen

Tabellarische Auswertung nach den Berichtseinheiten

Offene Bemerkungen

Auflistung der offenen Bemerkungen

Inhalte der Berichtsarten

Ergebnisberichte

- Für die Einteilung in das Handlungsportfolio (Seite 7) wird der Einfluss der jeweiligen Themengebiete mittels Korrelationsanalyse berechnet.
- Für das Messmodell Gesundheit wurde ein fixes Set von Fragen festgelegt, welche erfahrungsgemäss für die Gesundheit relevant sind (aufgrund der früheren Personalbefragung, der Expertise von Gesundheitsfachpersonen sowie der Wissenschaft). Der Einfluss dieser Fragen auf die Gesundheit (Seiten 24 - 25) wird ebenfalls mittels Korrelationsanalyse ermittelt.
- Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann die Summe einer Häufigkeitsverteilung von 100% abweichen. Entsprechend können auch Differenzen in der Häufigkeitsverteilung zur Vorbefragung in der Summe von 0 abweichen.

Inhalte der Berichtsarten

Demografietafellen

- Antwortkategorien mit weniger als 10 Antwortenden werden nicht ausgewiesen.
- Kann eine Antwortkategorie nicht ausgewiesen werden und ist die Differenz zur Gesamtzahl der Antwortenden kleiner als 10, wird auch eine weitere Kategorie (jene mit den zweitwenigsten Antworten) nicht ausgewiesen.
- Fragen mit prozentualer Verteilung (Gesundheit, Stress, Sexuelle Belästigung / Mobbing, Mobiles Arbeiten, Arbeitgeberattraktivität, Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter sowie Hauptverkehrsmittel / Betreuungsaufgaben) erscheinen in den Demografietafellen nicht. Dies da sie erst ab 25 Antworten ausgewiesen werden dürfen (und somit oft nicht auswertbar sind) und bei geringen Prozentwerten für einzelne Antwortmöglichkeiten Rückschlüsse nicht ausgeschlossen werden könnten.

Inhalte der Berichtsarten

Bereichstabellen

- Einheiten mit weniger als 10 Antwortenden werden nicht ausgewertet.
- Ist die Summe der nicht ausgewerteten Fragebogen aller Untereinheiten (Einheiten mit weniger als 10 Antworten) sowie der nur der übergeordneten Einheit zugeteilten Fragebogen nicht mindestens 10, darf auch eine weitere Untereinheit (jene mit den nächst wenigsten Antworten) nicht ausgewertet werden.

OE	aggregiert	Amt xyz
12	101	
19	19	a
27	27	b
7	7	c
22	22	d
14	14	e

keine Auswertung, da <10

Auswertung, da 7 (c) + 12 (nur Amt xyz) >10

OE	aggregiert	Amt abc
	204	
42	42	i
9	9	j
65	65	k
49	49	l
14	14	m
25	25	n

keine Auswertung, da <10

keine Auswertung, da 9 (j) + 0 (nur Amt abc) <10

Inhalte der Berichtsarten

Offene Bemerkungen

- Die Kommentare werden pro Verwaltungseinheit in einer separaten Datei ausgewiesen.
- Dazu müssen von mindestens 10 Personen Kommentare vorhanden sein.
- Sind in einer Sprache nicht mindestens von zwei Personen Bemerkungen vorhanden, werden diese nicht ausgewiesen bzw. der nächst höheren Einheit zugeordnet.
- Die Kommentare werden anonymisiert (Löschen von Namensnennungen), um möglichst keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zuzulassen. Dennoch sind die **Kommentare aus Datenschutzgründen vertraulich zu behandeln**. Es wird empfohlen, die Kommentare nur auf Ebene Departements- / Amtsleitung zu kommunizieren. Sie sind für den Versand an die Mitarbeitenden nicht geeignet.

Empiricon AG

Befragen. Beraten. Umsetzen.

T +41 31 318 86 06
Langmauerweg 12
CH-3001 Bern
info@empiricon.ch

www.empiricon.ch

Personalbefragung 2023 in der Bundesverwaltung

[illegible]

36. Meine Entlohnung entspricht meiner persönlichen Leistung	66	64	67	*	61	62	66	70	73	67	65	*	*	67	65	*	53	65	68	*	70	62	57	72	*	61	68	66	*	*	*	*	*	*	
37. Meine Entlohnung ist angemessen im Vergleich zu dem, was ich für eine vergleichbare Tätigkeit in einem anderen Unternehmen erhalten würde	62	60	62	*	63	55	63	68	58	64	55	*	*	59	62	*	49	61	64	*	71	52	55	69	*	60	62	62	*	*	*	*	*	*	
Wissenstransfer	37	36	36	*	48	33	39	37	42	38	37	*	*	37	38	*	46	43	33	*	71	34	26	40	*	42	36	37	*	*	*	*	*	*	
38. In meiner Verwaltungseinheit werden der Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden und der Wissenserhalt konsequent gefördert	37	36	39	*	48	33	39	37	42	38	37	*	*	37	38	*	46	43	33	*	71	34	26	40	*	42	36	37	*	*	*	*	*	*	
Aus- und Weiterbildungs/Berufliche Perspektiven	57	57	66	*	63	58	59	55	63	58	57	*	*	60	57	*	70	57	55	*	76	53	54	59	*	61	56	57	*	*	*	*	*	*	
39. Für meine Arbeit erhalte ich die Aus- und Weiterbildung, die ich benötige	52	50	55	*	59	51	56	50	45	53	52	*	*	58	52	*	70	52	51	*	73	48	48	55	*	57	51	63	*	*	*	*	*	*	
40. In der Bundesverwaltung habe ich gute Chancen, meine fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln	62	62	63	*	70	61	64	61	58	63	63	*	*	66	62	*	71	63	60	*	78	60	55	66	*	64	62	62	*	*	*	*	*	*	
41. In der Bundesverwaltung habe ich gute Entwicklungsmöglichkeiten (im Fachbereich, in Projekten und in der Führung)	58	57	59	*	62	57	60	57	54	59	56	*	*	60	58	*	67	58	58	*	79	53	56	60	*	61	57	58	*	*	*	*	*	*	
Digitalisierung	71	70	73	*	77	69	72	74	64	72	70	*	*	74	70	*	79	74	70	*	78	70	69	73	*	72	71	72	*	*	*	*	*	*	
71. Ich fühle mich den Herausforderungen gewachsen, welche die Digitalisierung mit sich bringt	62	61	62	*	68	63	61	61	63	62	61	*	*	63	61	*	65	63	60	*	66	63	64	60	*	61	62	62	*	*	*	*	*	*	
72. In meiner Verwaltungseinheit wird die Digitalisierung gefördert	61	58	63	*	67	54	62	65	65	61	59	*	*	64	59	*	72	64	58	*	73	55	54	65	*	62	60	61	*	*	*	*	*	*	
Mobiles Arbeiten	59	55	60	*	59	54	56	58	58	59	57	*	*	55	60	*	57	59	58	*	62	50	58	*	57	58	59	*	*	*	*	*	*		
74. Unsere Infrastruktur ermöglicht ein reibungsloses mobiles Arbeiten	34	22	40	*	34	34	32	*	33	35	*	*	29	36	*	26	36	*	*	34	22	38	*	36	33	34	*	*	*	*	*	*	*	*	
75. Ich erhalte auch beim mobilen Arbeiten genügend Unterstützung von meiner/meinem direkten Vorgesetzten	76	74	77	*	77	67	80	*	79	73	*	*	70	78	*	78	75	*	*	83	*	73	*	76	75	77	*	*	*	*	*	*	*	*	*
76. Die Zusammenarbeit mit anderen in meinem Arbeitsumfeld funktioniert beim mobilen Arbeiten gut	68	71	66	*	67	67	63	*	69	64	*	*	65	68	*	67	*	*	*	71	70	63	*	61	69	68	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Gesundheit: subjektive Einschätzung	80	81	79	*	85	82	79	79	83	80	79	*	*	81	80	*	82	82	79	*	80	82	79	78	*	78	81	80	*	*	*	*	*	*	
54. Im Allgemeinen ist meine körperliche Verfassung sehr gut	62	64	80	*	68	65	81	78	63	61	84	*	*	83	62	*	81	82	81	*	60	84	61	80	*	82	82	82	*	*	*	*	*	*	
55. Im Allgemeinen ist meine psychische Verfassung sehr gut	79	79	78	*	82	79	78	78	63	79	75	*	*	79	78	*	83	81	76	*	69	80	78	76	*	74	80	79	*	*	*	*	*	*	
77. In meiner Verwaltungseinheit hat die Gesundheit der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert	46	40	50	*	69	45	47	41	33	47	43	*	*	40	48	*	60	50	42	*	71	55	38	40	*	44	48	48	*	*	*	*	*	*	
Vielfalt und Gleichstellung	66	62	69	*	69	63	67	69	70	69	60	*	*	66	66	*	68	68	65	*	83	63	60	68	*	68	66	67	*	*	*	*	*	*	
64. In meiner Verwaltungseinheit wird die Gleichstellung der Geschlechter bewusst gefördert (z.B. im Rahmen von Jahreszielen, Stellenbesetzungen oder Aus- und Weiterbildungen)	63	63	70	*	59	53	69	67	78	62	62	*	*	63	62	*	62	67	61	*	74	58	54	69	*	62	63	63	*	*	*	*	*	*	
65. In meiner Verwaltungseinheit wird die Mehrsprachigkeit bewusst gefördert (z.B. im Rahmen von Jahreszielen, Stellenbesetzungen oder Aus- und Weiterbildungen)	61	55	66	*	65	56	61	66	75	66	51	*	*	62	61	*	63	65	59	*	78	58	54	64	*	63	61	62	*	*	*	*	*	*	
66. In meiner Verwaltungseinheit kann ich meine Arbeit in der von mir bevorzugten Amtssprache (Deutsch, Französisch oder Italienisch) erbringen	84	84	84	*	82	86	80	86	87	89	74	*	*	86	84	*	82	83	85	*	90	83	80	85	*	87	83	84	*	*	*	*	*	*	
67. In meiner Verwaltungseinheit wird die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen gefördert	41	39	44	*	49	38	44	48	28	42	39	*	*	44	42	*	51	45	39	*	90	44	35	43	*	41	42	42	*	*	*	*	*	*	
Sexuelle Belästigung / Mobbing																																			
68. In meiner Verwaltungseinheit kann ich darauf vertrauen, dass sexuelle Belästigung und Mobbing nicht geduldet werden	64	57	68	*	63	59	67	64	76	64	63	*	*	66	64	*	65	67	61	*	82	60	54	68	*	63	64	63	*	*	*	*	*	*	
Arbeitsoberattraktivität																																			
52. Ich empfehle die Bundesverwaltung in meinem Bekanntenkreis als Arbeitgeberin	69	69	69	*	78	69	69	69	55	70	66	*	*	77	67	*	76	72	66	*	82	70	69	67	*	65	70	69	*	*	*	*	*	*	
* Nicht ausweisbar																																			

Als Erstes habe ich drei konkrete Massnahmen für die Geschäftsleitung beschlossen:

1. Die alte und die neue GL werden ab sofort und bis zum Start in der neuen Organisation jeweils am Freitag um 8.15 Uhr gemeinsam tagen. Dies um den Übergang zwischen den beiden Organisationen sicherzustellen.
2. Meine Schwerpunkte und Prioritäten, die sich an alle richten, werde ich jeweils zu Beginn der GL-Sitzung noch klarer äussern und im Protokoll, das an alle Kader geht festhalten lassen. Ich erwarte, dass diese Informationen von den Kadern rasch an die Mitarbeitenden weitergegeben und diskutiert werden.
3. Die Mitglieder der neuen Direktion werden nicht mehr alle im 5. Stock ihr Büro haben. Die Cheffinnen und Chefs werden bei ihren Bereichen sein und so im direkten und ständigen Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen.

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung!

Freundliche Grüsse

Christian Dussey
Direktor NDB

Beilagen:

- [Cockpit NDB](#)
- [Medienmitteilung des Bundesrats](#)
- [wichtigste Ergebnisse im Überblick](#)

.....

26 janvier 2024

Résultats de l'enquête 2023 auprès du personnel

Chères collaboratrices, chers collaborateurs,

Un aperçu des résultats de l'enquête 2023 auprès de l'ensemble du personnel de l'administration fédérale a été rendu public par l'OFPER le mercredi 24 janvier 2024. Le même jour, les directions des offices fédéraux ont reçu les résultats détaillés de cette enquête.

Le SRC enregistre un taux de retour de 67%. Cela signifie que 300 collaboratrices et collaborateurs ont pris le temps de remplir le questionnaire sur les 450 envoyés. Je tiens à les remercier d'avoir saisi cette occasion pour donner leur opinion, mais aussi pour exprimer leurs doutes et leurs critiques.

A titre personnel, ces résultats m'inquiètent : ils sont dans l'ensemble plus mauvais que les résultats de 2020. Des points cruciaux pour le fonctionnement du service sont évalués de manière négative.

Certes, ces résultats reflètent le fait que la période actuelle est pleine d'incertitudes pour beaucoup d'entre vous, quel que soit votre niveau hiérarchique ou vos tâches au quotidien. La transformation, j'en suis conscient, engendre des opportunités, mais aussi des doutes et des déceptions. Les processus de pourvoi des postes impliquent une réflexion de fond sur les

objectifs professionnels que l'on souhaite atteindre, et créent des situations de concurrence qui ne sont pas faciles à gérer.

Pour l'heure, ma priorité est de parvenir à corriger rapidement les plus grandes sources d'insatisfaction, notamment quant à la conduite, aux méthodes de travail et à la cohésion.

Le plaisir au travail (71% de satisfaction), la marge de manœuvre (65%), le contenu du travail (64%) et les perspectives professionnelles (57%) sont des atouts qu'il s'agira de soigner et de développer. La conduite par la direction (35%), la capacité d'adaptation (36%), les processus de travail et de décision (37%) sont des faiblesses auxquelles je souhaite qu'il soit remédié.

La future direction prendra ses fonctions début mars ; ces dernières semaines, elle s'est engagée dans le recrutement des cadres de 3^{ème}, 4^{ème} et 5^{ème} niveaux. La semaine prochaine les nominations seront communiquées, ainsi que la composition des différentes unités. Beaucoup de temps a été consacré à composer une nouvelle équipe de direction, mais cela est indispensable pour assurer une bonne base pour la conduite du futur SRC.

Ces prochains jours et semaines, nous mettrons en place une organisation avec des locaux plus spacieux et ouverts, des rythmes de conduite plus clairs et rapides, un dialogue plus intense et régulier avec toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs.

Pour moi, cette enquête est un instrument de feedback précieux, et c'est un aspect qui va compter dans la nouvelle organisation. L'appui de chacune et de chacun d'entre vous sera non seulement utile, mais indispensable ! J'ai – et avec moi la nouvelle direction et tous les cadres – besoin de vos remarques, suggestions, critiques et propositions.

Dans l'immédiat j'ai décidé trois mesures concrètes pour la direction :

1. l'ancienne et la nouvelle «GL» siégeront désormais et jusqu'au lancement de la nouvelle organisation ensemble chaque vendredi à 08h15, de façon à assurer le passage entre les deux organisations ;
2. mes points forts et priorités à l'intention de toutes et tous seront plus clairement exprimés tant en début de séance que dans les procès-verbaux distribués à tous les cadres. J'attends de ceux-ci qu'ils transmettent sans délai ces informations et les discutent avec leurs collaboratrices et collaborateurs ;
3. la future direction ne sera plus toute regroupée au 5^{ème} étage. Les cheffes et chefs se trouveront auprès de leurs unités, en contact direct et permanent avec leurs collaboratrices et collaborateurs.

Merci d'avance pour votre appui !

Bien cordialement

Christian Dussey
Directeur SRC

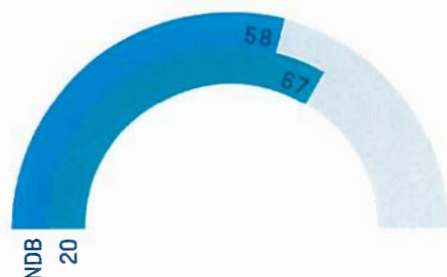
Annexes :

- [Cockpit SRC](#)
- [Communiqué de presse du Conseil fédéral](#)
- [Aperçu des principaux résultats](#)

Cockpit

Ergebnisbericht - Nachrichtendienst des Bundes

Arbeitszufriedenheit



Verbesserungspotentiale

(Handlungsbedarf 1. Priorität)

Oberste Leitung	35
Anpassungsfähigkeit	36
Arbeitsabläufe / Entscheidungsprozesse	37
Zusammenhalt, Eigenverantwortung	

Commitment



Stärken pflegen

(Handlungsbedarf 2. Priorität)

Arbeitsfreude	71
Handlungsspielraum	65
Arbeitsinhalt	64
Aus- und Weiterbildung/Berufliche Perspektiven	57

Grösste Veränderungen der Themengebiete gegenüber 2020

Oberste Leitung	-17
Zusammenhalt	-13
Wissenstransfer	-13
Anpassungsfähigkeit	-12

+1	Zusammenarbeit im Team
----	------------------------



Ergebnisse der Personalbefragung 2023

Bern, 24.01.2024 - In der Bundesverwaltung arbeiten engagierte Mitarbeitende mit einer hohen Leistungsbereitschaft. Dies zeigen die Ergebnisse der Personalbefragung 2023, die der Bundesrat an seiner Sitzung vom 24. Januar 2024 zur Kenntnis genommen hat.

Die Bundesverwaltung führt in regelmässigen Abständen Personalbefragungen durch, um die Personalpolitik steuern und überprüfen zu können. Nachdem in den letzten beiden Jahren Stichprobenbefragungen unter den Mitarbeitenden durchgeführt worden waren, fand im Herbst 2023 wieder eine Vollbefragung aller Mitarbeitenden statt.

Die letzte Vollbefragung im Jahr 2020 war durch die ausserordentliche Situation der Pandemie geprägt. Ihr gegenüber sind die Ergebnisse der Personalbefragung 2023 insgesamt leicht schlechter ausgefallen. Sie zeichnen aber weiterhin ein gesamthaft positives Bild. Die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung sind mit ihrer Arbeitssituation nach wie vor zufrieden. Erfreulich ist, dass die hohen Werte bei der Identifikation und beim Engagement gehalten und insbesondere in den Bereichen mobiles Arbeiten und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben nochmals Verbesserungen erzielt werden konnten.

Als weiterhin verbesserungswürdig beurteilen die Mitarbeitenden die Themen Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse, Führung durch die oberste Leitung sowie die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die in der Personalpolitik und der Personalstrategie formulierten Massnahmen grundsätzlich Wirkung zeigen, aber weiterverfolgt und teilweise noch intensiviert werden müssen.

Adresse für Rückfragen

Anand Jagtap, Leiter Stab, Marketing und Kommunikation,
Eidgenössisches Personalamt EPA
Tel. +41 58 462 62 56, anand.jagtap@epa.admin.ch

Dokumente

 [Übersicht Ergebnisse der Personalbefragung 2023 \(PDF, 184 kB\)](#)

Herausgeber

Der Bundesrat

<https://www.admin.ch/gov/de/start.html>

Eidg. Personalamt

<http://www.epa.admin.ch>

<https://www.admin.ch/content/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-99797.html>



Personalbefragung 2023 in der Bundesverwaltung wichtigste Ergebnisse im Überblick	Bundesverwaltung											
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Versand	36560	1517	1543	35720	1520	1514	34067	1517	1516	34438	1509	1514
Antworten	25534	1061	1091	25734	1088	1027	23136	1032	1055	21700	1061	1038
Rücklauf	70%	70%	71%	72%	72%	68%	68%	68%	70%	63%	70%	69%
Arbeitszufriedenheit	71	72	72	73	71	70	70	71	71	71	72	70
Ich bin mit meiner Arbeitssituation insgesamt zufrieden.	72	72	72	73	73	71	70	72	72	71	73	71
Die Bundesverwaltung erfüllt meine Ansprüche an eine ideale Arbeitgeberin.	71	72	71	73	70	69	69	70	70	71	71	69
Commitment	80	80	79	82	80	79	79	79	79	80	80	78
Bindung	80	80	79	81	79	77	79	79	79	80	79	76
Wenn es nach mir geht, arbeite ich in zwei Jahren immer noch bei der Bundesverwaltung.	82	82	82	84	82	81	82	81	81	83	81	79
Wenn ich mich heute entscheiden müsste, würde ich wieder eine Stelle bei der Bundesverwaltung wählen.	77	78	76	79	77	74	76	77	76	78	76	74
Identifikation und Engagement	80	81	80	82	80	80	80	80	80	80	81	80
Ich bin bereit, für die Bundesverwaltung eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen.	84	85	86	86	85	85	85	85	85	85	86	85
Ich stehe voll hinter der Bundesverwaltung und ihren Dienstleistungen.	79	79	79	81	79	78	79	79	78	79	79	78
Ich bin stolz, bei der Bundesverwaltung zu arbeiten.	78	78	77	79	77	76	76	76	76	76	78	77
Vereinbarkeit Arbeit / Privatleben	74	75	75	72	71	69	68	70	69	68	70	70
Meine Arbeitssituation ermöglicht es mir, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen.	73	75	76	74	74	73	71	74	73	70	73	72
In meiner Verwaltungseinheit gibt es angemessene Möglichkeiten, flexibel zu arbeiten (z.B. Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit, Jobsharing, mobiles Arbeiten).	75	75	74	71	68	66	66	66	64	66	66	68
Führung	68	71	70	69	70	69	67	68	68	66	67	65
Führung: Oberste Leitung (Leitungsgremium der Verwaltungseinheit)	61	64	64	64	65	63	61	62	62	61	62	60
Die oberste Leitung (Leitungsgremium) ...	63	68	67	67	67	66	66	66	65	64	65	63
... setzt klare Ziele.	62	66	65	65	66	64	62	63	62	61	64	61
... informiert mich rechtzeitig über wichtige Veränderungen.	57	59	61	60	60	59	57	58	58	57	58	56
... geht die für die Verwaltungseinheit dringlichen Probleme an.	62	64	64	64	65	63	62	63	63	61	62	60
... genießt bei ihren Entscheiden mein Vertrauen.	75	77	76	74	76	75	72	74	75	71	72	70
Führung: Direkte/r Vorgesetzte/r	74	78	77	75	77	77	73	76	76	72	73	70
Mein direkter Vorgesetzter oder meine direkte Vorgesetzte...	73	74	73	71	73	72	70	72	73	68	69	67
... setzt klare Ziele.	74	75	74	73	74	73	71	73	73	70	69	66
... gibt mir regelmässig Feedback zu meiner Arbeitsleistung und meinem Verhalten.	75	76	75	74	75	73	72	73	74	71	72	69
... unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.	81	83	83	80	80	81	78	80	79	77	77	75
... informiert mich rechtzeitig über die für meine Arbeit relevanten Aspekte.	71	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
... fördert Eigenverantwortung.	75	*	*	76	*	*	76	*	*	75	*	*
Aus- und Weiterbildung/Berufliche Perspektiven	72	70	69	72	69	65	70	65	67	70	68	65
Für meine Arbeit erhalte ich die Aus- und Weiterbildung, die ich benötige.	66	65	64	65	63	60	63	58	59	61	60	57
In der Bundesverwaltung habe ich gute Chancen, meine fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln.	80	79	81	82	83	84	81	83	82	81	82	82
In der Bundesverwaltung habe ich gute Entwicklungsmöglichkeiten (im Fachbereich, in Projekten und in der Führung).	81	79	82	82	84	84	81	83	81	81	82	82
Gesundheit: subjektive Einschätzung	80	78	80	82	83	84	81	83	83	81	82	82
Im Allgemeinen ist meine körperliche Verfassung sehr gut.	80	78	80	82	83	84	81	83	83	81	82	82
Im Allgemeinen ist meine psychische Verfassung sehr gut.												

Bei den dargestellten Werten handelt es sich um Punktwerte (Mittelwerte) zwischen 0 und 100. Sie weisen den Grad der Zustimmung der Antwortenden zu einem Thema oder einer Frage aus.

Bedeutung der Werte:

	Hohe positive Beurteilung (absolute Beurteilung von 85 oder mehr)
	Mittlere positive Beurteilung (absolute Beurteilung von 65 bis 84)
	Geringe positive Beurteilung (absolute Beurteilung von 50 bis 64)
	Geringe bis hohe negative Beurteilung (absolute Beurteilung von weniger als 50)

* Keine Angaben vorhanden

MA-Zufriedenheit Q1/2023

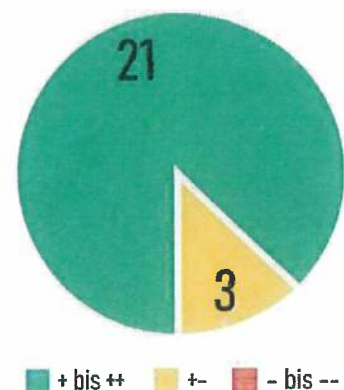


Indirekte Messung



Direkte Messung

Durchschnittsberwertung der 24 Fragen von den 8 ausgewerteten Austrittsbefragungen



Frageblock

- + Anstellungsbedingungen
 - „Homeoffice / Flexibles Arbeiten“
- + Förderung
 - „Betreuung am Arbeitsplatz“
 - „Aufstiegs und Entwicklungsmöglichkeiten“
- + Führung
 - „Unterstützung / Austausch mit Vorgesetzten“
 - „Führungseignung / Fähigkeiten“ *
- Unternehmung
 - „Fehlerkultur“
- + Gesamtzufriedenheit

* Gelb aufgrund einzelner Feedbacks



Zusammenfassung der strukturierten Austrittsbefragung Januar 2023 bis März 2023 Q1 / 2023

(Relevant für sämtliche austretende Mitarbeitende, ausgenommen HochschulpraktikantInnen)

Die Daten wurden ab Januar 2023 bis März 2023 mit dem Ziel erhoben, aus den Erfahrungen der Mitarbeitenden zu lernen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Dabei werden keine Bezüge zu einzelnen Personen vorgenommen. Bei 12 Austritten nahmen 8 Personen an der freiwilligen Austrittsbefragung teil.

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen

Anstellungsbedingungen: insgesamt war ich zufrieden mit

	+++	++	+	-	-/-	weiss nicht
1. der Arbeitszeitregelung (Anpassung an persönliche Bedürfnisse – Teilzeit, Home Office, JAZ, VAZ etc.)		6			2	
2. der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben		8				
3. dem Lohn (gemessen an den Arbeitsinhalten)		8				
4. den Sozial-, Versicherungs- und Arbeitgeberleistungen		8				

Bemerkungen

(-) Keine Flexibilität / Keine Möglichkeit für Home-Office. Teile ND konnte Home-Office machen, andere wiederum nicht. Dies ist schwer zu verstehen.

Förderung: insgesamt war ich zufrieden mit

	+++	++	+	-	-/-	weiss nicht
5. der Betreuung am Arbeitsplatz		7			1	
6. den Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten		6			2	
7. dem Handlungsspielraum		6		2		
8. den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im NDB		1		3	4	
9. der Förderung von Aus-/Weiterbildung		4		3	1	

Bemerkungen

(+) Entscheid- und Mitsprachemöglichkeit innerhalb des Bereiches sind vorhanden.
(-) Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht vorhanden.

Führung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
10. dem Führungsstil meines/meiner direkten Vorgesetzten	5	2	1	
11. der Förderung der Eigeninitiative und -verantwortung	5	2	1	
12. der Offenheit für Ideen und Vorschläge	5	3		
13. dem Feedback (regelmässig, konstruktiv)	3	4	1	
14. der Anerkennung und der Wertschätzung für gute Leistungen und Verhalten	5	3		
15. die Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns	3	3	1	1
16. der Führungsverantwortung im Umgang mit sexueller oder anderer Belästigung	5	2		1
17. der Förderung eines guten Arbeitsklimas in gegenseitiger Wertschätzung und Respekts	4	3	1	
18. der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung (LOBE bezüglich Transparenz, Konstanz, Fairness etc.)	3	3	1	1
Bemerkungen				

(+) Unterstützung und Austausch mit direktem Vorgesetzten / Vertrauen wurde gegeben.

Unternehmung: Insgesamt war ich zufrieden				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
19. der Unternehmenskultur	2	4	2	
20. dem Image des NDB	3	3	2	
21. der Fehlerkultur	2	4	2	
22. der Sicherheitskultur	4	2	2	
Bemerkungen				

Gesamtzufriedenheit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
23. Insgesamt war ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	6	1	1	
24. Insgesamt erfüllte der NDB meine Ansprüche an eine ideale und moderne Arbeitgeberin.	4	2	2	
Bemerkungen				

Auszug aus den Kommentaren:

«Mangelhafte interne Kommunikation. Führungsverhalten der Vorgesetzten verbessern.

«Jede/r kann sich mehr für die Unternehmens-, Fehler- und Sicherheitskultur einsetzen.»

«Reorganisation zu komplex, braucht Beizung einer externen Stelle.»

«Mitarbeitende, welche in den letzten Jahren immer geschützt wurden und von denen nie eine ernsthafte Leistung verlangt wurde, sollten zum normalen Arbeiten (wie es sich gehört) aufgefordert werden oder deren Löhne überdenkt und gesenkt werden.»

MA-Zufriedenheit Q4/2022

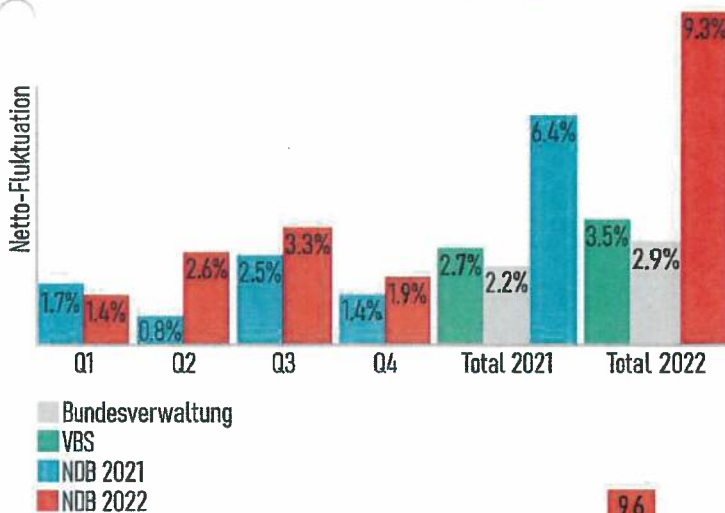


Austrittsbefragungen
von Oktober 2022
bis Dezember 2022



MA Zufriedenheit

Indirekte Messung

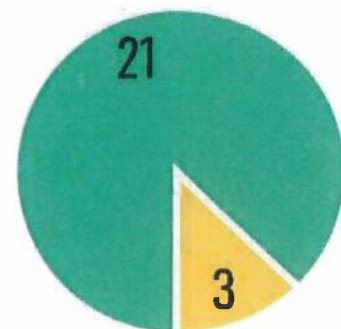


*Vergleichsdaten BV 2022
zu Krankheits-tagen
liegen z. Zt noch nicht vor

**Die Werte sind gerundet

Direkte Messung

Durchschnittsberwertung der 24 Fragen von
den 5 ausgewerteten Austrittsbefragungen



+ bis ++ +- - bis --

Frageblock

- + Anstellungsbedingungen
- + Förderung
 - + „Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten im NOB“
 - + „Aufstiegs und Entwicklungsmöglichkeiten“
- + Führung
 - + „Unterstützung / Austausch mit Vorgesetzten“
 - „Führungseignung / Fähigkeiten“
- + Unternehmung
- + Gesamtzufriedenheit
 - + „NOB als moderne Arbeitgeberin“

MA-Zufriedenheit Q2/2023

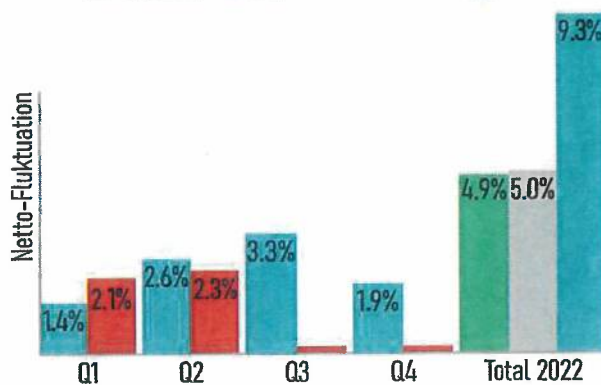


Austrittsbefragungen
von April 2023
bis Juni 2023*



MA Zufriedenheit

Indirekte Messung



*Aufgrund geringer Teilnahme, wird die Austrittsbefragung
in diesem Quartal nicht beachtet.



Zusammenfassung der strukturierten Austrittsbefragung Oktober 2022 bis Dezember 2022 / Q4/2022

(Relevant für sämtliche austretende Mitarbeitende, ausgenommen HochschulpraktikantInnen)

Die Daten wurden ab Oktober 2022 bis Dezember 2022 mit dem Ziel erhoben, aus den Erfahrungen der Mitarbeitenden zu lernen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Dabei werden keine Bezüge zu einzelnen Personen vorgenommen. Bei 14 Austritten nahmen 5 Personen an der freiwilligen Austrittsbefragung teil.

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen

Anstellungsbedingungen: insgesamt war ich zufrieden mit

	+++	++	+	-	weiss nicht
1. der Arbeitszeitregelung (Anpassung an persönliche Bedürfnisse – Teilzeit, Home Office, JAZ, VAZ etc.)	5				
2. der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	5				
3. dem Lohn (gemessen an den Arbeitsinhalten)	3		1	1	
4. den Sozial-, Versicherungs- und Arbeitgeberleistungen	5				

Bemerkungen

- (-) Keine Flexibilität / Keine Möglichkeit für Home-Office.
- (-) Mobiles Arbeiten nicht möglich.
- (-) Lohnentwicklung
- (-) Vereinbarkeit Familie und Beruf bei einem mehrstündigen Arbeitsweg und Ausbildung nicht mehr gegeben.

Förderung: insgesamt war ich zufrieden mit

	+++	++	+	-	weiss nicht
5. der Betreuung am Arbeitsplatz	5				
6. den Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten	4		1		
7. dem Handlungsspielraum	5				
8. den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im NDB	2			2	1
9. der Förderung von Aus-/Weiterbildung	5				

Bemerkungen

- (+) Entscheid- und Mitsprachemöglichkeit innerhalb des Bereiches sind vorhanden.
- (-) Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht vorhanden.
- (-)
- (-)

Führung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	+++	++	+/-	weiss nicht
10. dem Führungsstil meines/meiner direkten Vorgesetzten	5			
11. der Förderung der Eigeninitiative und -verantwortung	5			
12. der Offenheit für Ideen und Vorschläge	4		1	
13. dem Feedback (regelmässig, konstruktiv)	5			
14. der Anerkennung und der Wertschätzung für gute Leistungen und Verhalten	5			
15. die Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns	4		1	
16. der Führungsverantwortung im Umgang mit sexueller oder anderer Belästigung	3			2
17. der Förderung eines guten Arbeitsklimas in gegenseitiger Wertschätzung und Respekts	4		1	
18. der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung (LOBE bezüglich Transparenz, Konstanz, Fairness etc.)	4			1

Bemerkungen

- (-) Führungseignung/Fähigkeiten der Vorgesetzten besser abklären und schulen. Abteilungsleiter sollen sich für die Belange der einzelnen Teams interessieren.
 (+) Unterstützung und Austausch mit direktem Vorgesetzten / Vertrauen wurde gegeben.

Unternehmung: Insgesamt war ich zufrieden				
	+++	++	+/-	weiss nicht
19. der Unternehmenskultur	2		3	
20. dem Image des NDB	3		1	1
21. der Fehlerkultur	3			2
22. der Sicherheitskultur	4		1	

Bemerkungen

Gesamtzufriedenheit				
	+++	++	+/-	weiss nicht
23. Insgesamt war ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	3		2	
24. Insgesamt erfüllte der NDB meine Ansprüche an eine ideale und moderne Arbeitgeberin.	2		2	1

Bemerkungen

Anliegen der Belegschaft müssten die entsprechende Aufmerksamkeit erhalten und mit der notwendigen Aufrichtigkeit behandelt werden. Aussagen von Mitarbeitenden ernst nehmen, Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden, auf sie zugehen und sich mit ihnen beschäftigen.

MA-Zufriedenheit Q3/2022

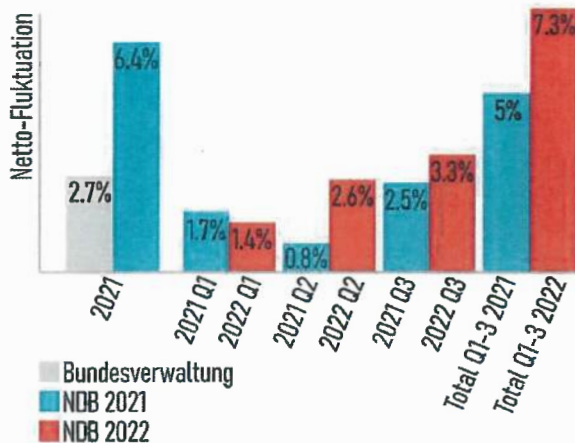


Austrittsbefragungen
von Juli 2022
bis September 2022



MA Zufriedenheit

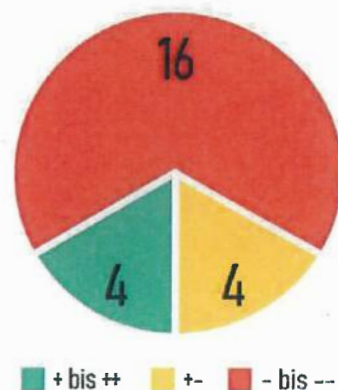
Indirekte Messung



*Vergleichsdaten BV 2022
liegen z. Zt noch nicht vor

Direkte Messung

Durchschnittsberwertung der 24 Fragen von
den 7 ausgewerteten Austrittsbefragungen



Frageblock

- + Anstellungsbedingungen
- Förderung
 - „Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten im NDB“
 - „Aufstiegs und Entwicklungsmöglichkeiten“
- Führung
 - „Offenheit für Ideen und Vorschläge“
 - „Die Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns“
 - „Förderung der Eigeninitiative und -verantwortung“
- Unternehmung
 - „Fehlerkultur“
 - „Unternehmenskultur“
 - „Image des NDB“
- Gesamtzufriedenheit
 - „NDB als moderne Arbeitgeberin“



Zusammenfassung der strukturierten Austrittsbefragung Juli 2022 bis September 2022 Q3/2022

(Relevant für sämtliche austretende Mitarbeitende, ausgenommen HochschulpraktikantInnen)

Die Daten wurden ab Juli 2022 bis September 2022 mit dem Ziel erhoben, aus den Erfahrungen der Mitarbeitenden zu lernen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Dabei werden keine Bezüge zu einzelnen Personen vorgenommen. Bei 17 Austritten nahmen 7 Personen an der freiwilligen Austrittsbefragung teil.

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen				
Anstellungsbedingungen: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	+++	++	+	weiss nicht
1. der Arbeitszeitregelung (Anpassung an persönliche Bedürfnisse – Teilzeit, Home Office, JAZ, VAZ etc.)	6	1		
2. der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	5	1	1	
3. dem Lohn (gemessen an den Arbeitsinhalten)	5	1	1	
4. den Sozial-, Versicherungs- und Arbeitgeberleistungen	7			
Bemerkungen				
(-) Keine Flexibilität / Keine Möglichkeit für Home-Office.				
(-) Mobiles Arbeiten nicht möglich.				
(-) Lohnentwicklung				
(-) Vereinbarkeit Familie und Beruf bei einem mehrstündigen Arbeitsweg und Ausbildung nicht mehr gegeben.				

Förderung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	+++	++	+	weiss nicht
5. der Betreuung am Arbeitsplatz	2	2	3	
6. den Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten	1	2	4	
7. dem Handlungsspielraum	2	4	1	
8. den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im NDB	1	1	5	
9. der Förderung von Aus-/Weiterbildung	3		4	
Bemerkungen				
(-) Entscheid- und Mitsprachemöglichkeit innerhalb des Bereiches nicht vorhanden. Verbesserung der Kommunikation zwischen Direktion und Bereiche notwendig.				
(-) Keine Möglichkeiten für selbständiges Arbeiten und Eigenverantwortung				
(-) Linie blockiert sämtliche Ideen und Verbesserungsvorschläge, Hinweise auf Mängel werden ignoriert				
(-) Strategische Aus- und Weiterbildung etablieren.				

Führung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	+++	++	+	weiss nicht
10. dem Führungsstil meines/meiner direkten Vorgesetzten	3		4	
11. der Förderung der Eigeninitiative und -verantwortung	2	1	4	
12. der Offenheit für Ideen und Vorschläge	1	1	5	
13. dem Feedback (regelmässig, konstruktiv)	3		4	
14. der Anerkennung und der Wertschätzung für gute Leistungen und Verhalten	3		4	
15. die Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns	2	1	4	
16. der Führungsverantwortung im Umgang mit sexueller oder anderer Belästigung	3		2	2
17. der Förderung eines guten Arbeitsklimas in gegenseitiger Wertschätzung und Respekts	2	1	4	
18. der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung (LOBE bezüglich Transparenz, Konstanz, Fairness etc.)	2		4	1

Bemerkungen

(-) Führungseignung/Fähigkeiten der Vorgesetzten besser abklären und schulen. Abteilungsleiter sollen sich für die Belange der einzelnen Teams interessieren.

Unternehmung: Insgesamt war ich zufrieden				
	+++	++	+	weiss nicht
19. der Unternehmenskultur			2	5
20. dem Image des NDB			4	2
21. der Fehlerkultur			2	3
22. der Sicherheitskultur	2		2	3

Bemerkungen

Gesamtzufriedenheit				
	+++	++	+	weiss nicht
23. Insgesamt war ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	1	3	3	
24. Insgesamt erfüllte der NDB meine Ansprüche an eine ideale und moderne Arbeitgeberin.		2	5	

Bemerkungen

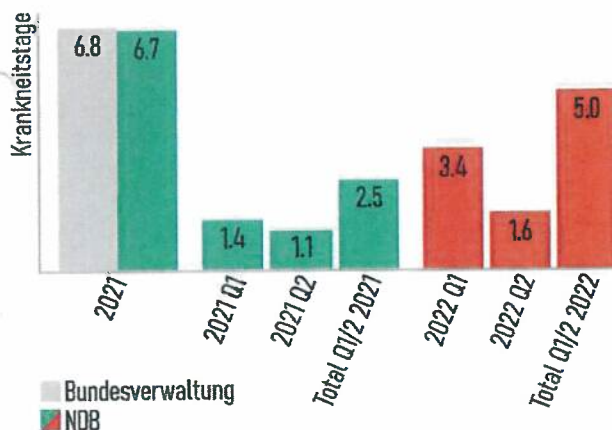
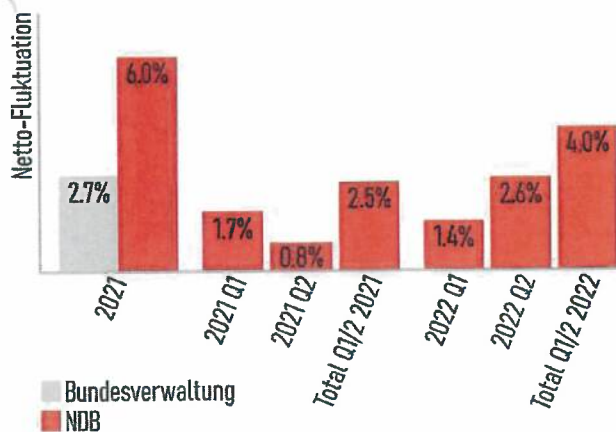
Interne Ressourcen werden blockiert

Bei der Rekrutierung müssen alte Seilschaften, ehemalige Arbeitskollegen oder Freunde und Bekannte kritisch hinterfragt werden.

MA-Zufriedenheit Q2/2022



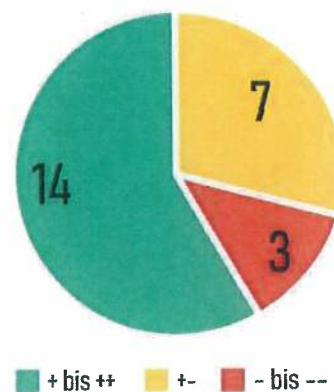
Indirekte Messung



*Vergleichsdaten BV 2022 liegen z. Zt noch nicht vor

Direkte Messung

Durchschnittsberwertung der 24 Fragen von den 8 ausgewerteten Austrittsbefragungen



Frageblock

- + Anstellungsbedingungen
- Förderung
 - „Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten im NDB“
 - „Aufstiegs und Entwicklungsmöglichkeiten“
- + Führung
- Unternehmung
 - „Fehlerkultur“
 - „Unternehmenskultur“
 - „Image des NDB“
- Gesamtzufriedenheit
 - „NDB als moderne Arbeitgeberin“



Zusammenfassung der strukturierten Austrittsbefragung März 2022 bis Juni 2022

(Relevant für sämtliche austretende Mitarbeitende, ausgenommen HochschulpraktikantInnen)

Die Daten wurden ab März 2022 bis Juni 2022 mit dem Ziel erhoben, aus den Erfahrungen der Mitarbeitenden zu lernen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Dabei werden keine Bezüge zu einzelnen Personen vorgenommen. Bei 16 Austritten nahmen 8 Personen an der freiwilligen Austrittsbefragung teil.

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen				
Anstellungsbedingungen: Insgesamt war ich zufrieden mit	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
1. der Arbeitszeitregelung (Anpassung an persönliche Bedürfnisse – Teilzeit, Home Office, JAZ, VAZ etc.)	5	2	1	
2. der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	5	2	1	
3. dem Lohn (gemessen an den Arbeitsinhalten)	7		1	
4. den Sozial-, Versicherungs- und Arbeitgeberleistungen	7	1		
Bemerkungen				
(-) Keine Möglichkeit für Home-Office.				
(-) Mobiles Arbeiten nicht möglich.				
(-) Vereinbarkeit Familie und Beruf bei einem mehrstündigen Arbeitsweg nicht mehr gegeben.				

Förderung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
5. der Betreuung am Arbeitsplatz	3	4	1	
6. den Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten	3	1	2	
7. dem Handlungsspielraum	4	2	2	
8. den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im NDB	1	2	4	1
9. der Förderung von Aus-/Weiterbildung	3	3	2	
Bemerkungen				
(+) Entscheid- und Mitsprachemöglichkeit innerhalb des Bereiches vorhanden.				
(-) Entscheidkompetenz führt in jedem Fall über die Linie, unabhängig von der Reichweite der Entscheidung.				

Führung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
10. dem Führungsstil meines/meiner direkten Vorgesetzten	5	2	1	
11. der Förderung der Eigeninitiative und -verantwortung	7		1	
12. der Offenheit für Ideen und Vorschläge	6	1	1	
13. dem Feedback (regelmässig, konstruktiv)	6	1	1	
14. der Anerkennung und der Wertschätzung für gute Leistungen und Verhalten	7		1	
15. die Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns	5	1	2	
16. der Führungsverantwortung im Umgang mit sexueller oder anderer Belästigung	3		1	4
17. der Förderung eines guten Arbeitsklimas in gegenseitiger Wertschätzung und Respekts	7		1	
18. der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung (LOBE bezüglich Transparenz, Konstanz, Fairness etc.)	4	1	1	1

Bemerkungen

(+) Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten meist eng und vertrauensvoll.

(*) Kontinuierlicher Austausch möglich.

(-) (Ausnahme: eine sehr negative Beurteilung: Fragen 10 bis 18 wurde negativ beurteilt; Wechsel in der Cheffunktion)

Unternehmung: Insgesamt war ich zufrieden				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
19. der Unternehmenskultur	1	3	4	
20. dem Image des NDB	3	2	3	
21. der Fehlerkultur	2	2	4	
22. der Sicherheitskultur	3	3	2	

Bemerkungen

(-) Kultur des NDB hat Fokus auf die Bewältigung von Notfällen. Langfristige Entwicklung / Weitsicht / Vision nicht vorhanden.

(-) Keine Fehlerkultur – wir lernen nicht daraus um es besser zu machen.

(-) Fehlende Kommunikation bei internen Problemen.

(*) Personen welche nur Kritik üben einladen den Sachverhalt zu erläutern und konkrete, umsetzbare Verbesserungen von ihnen verlangen.

Gesamtzufriedenheit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
23. Insgesamt war ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	4	1	3	
24. Insgesamt erfüllte der NDB meine Ansprüche an eine ideale und moderne Arbeitgeberin.	3	2	3	

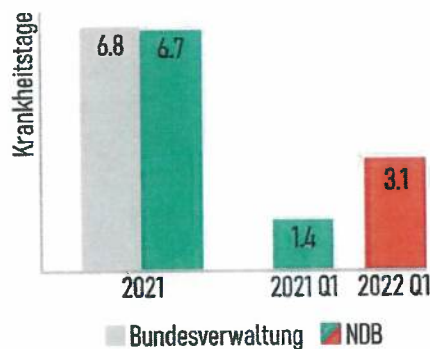
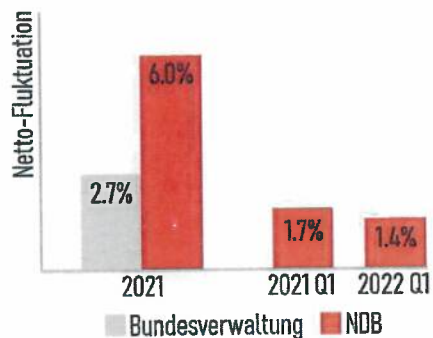
Bemerkungen

«Sinnhaftigkeit der Arbeit hat mir gefehlt»

MA-Zufriedenheit Q1/2022



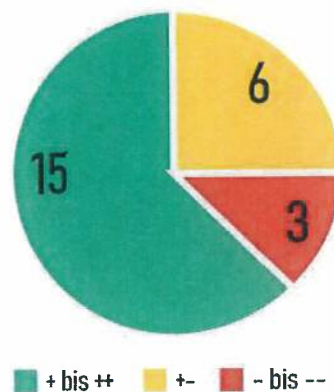
Indirekte Messung



*Vergleichsdaten BV 2022
liegen z. Zt noch nicht vor

Direkte Messung

Durchschnittsberwertung der 24 Fragen von
den 16 ausgewerteten Austrittsbefragungen



Frageblock

- + Anstellungsbedingungen
- Förderung
 - „Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten“
 - „Aufstiegs und Entwicklungsmöglichkeiten“
- + Führung
 - „Regelmässiges Feedback“
 - „Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns“
- Unternehmung
 - „Fehlerkultur“
 - „Unternehmenskultur“
 - „Image des NDB“
 - „Sicherheitskultur“
- + Gesamtzufriedenheit
 - „NDB als moderne Arbeitgeberin“



Zusammenfassung der strukturierten Austrittsbefragung März 2021 bis März 2022

(Relevant für sämtliche austretende Mitarbeitende, ausgenommen HochschulpraktikantInnen)

Die Daten werden ab März 2021 mit dem Ziel erhoben, aus den Erfahrungen der Mitarbeitenden zu lernen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Dabei werden keine Bezüge zu einzelnen Personen vorgenommen. Bei 36 Austritten nahmen 16 Personen an der freiwilligen Austrittsbefragung teil.

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen

Anstellungsbedingungen: Insgesamt war ich zufrieden mit

	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
1. der Arbeitszeitregelung (Anpassung an persönliche Bedürfnisse – Teilzeit, Home Office, JAZ, VAZ etc.)	13	2	1	
2. der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	12	3	1	
3. dem Lohn (gemessen an den Arbeitsinhalten)	12	2	2	
4. den Sozial-, Versicherungs- und Arbeitgeberleistungen	16			

Bemerkungen

Die Arbeitsbedingungen werden als exzellent beurteilt. Stark kritisiert wurden die wenig, bis nicht vorhandenen Möglichkeiten des Home-Office während COVID.

Kritische beurteilt sowie empfundene Problematik der unterschiedlichen Einstiegsgehälter, keine Transparenz in der Entstehung des Einstiegslohnes. Unterschiedliche Bewertungen von gleichwertigen Funktionen zwischen den verschiedenen Direktionsbereichen.

Förderung: Insgesamt war ich zufrieden mit

	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
5. der Betreuung am Arbeitsplatz	9	3	2	2
6. den Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten	6	3	7	
7. dem Handlungsspielraum	9	4	3	
8. den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im NDB	2	9	5	
9. der Förderung von Aus-/Weiterbildung	11	4		

Bemerkungen

Individuelle Ausbildungsmöglichkeiten werden als exzellent beschrieben. Genannt wurde auch der Wunsch nach Aufbau einer Personalentwicklung (Kompetenzmanagement/Laufbahnplanung etc.). Kritische Bemerkungen in Bezug auf begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten und fehlende Laufbahnplanung/Entwicklungsplanung.

Bewilligte Ausbildungen wurden durch Vorgesetzte nicht begleitet. Eigene Verantwortlichkeiten sind limitiert, wenig Möglichkeiten auf den Entscheidungen Einfluss zu nehmen.

NDB ist auf sehr hierarchischen Ansatz aufgebaut, welcher kaum Freiraum für selbstständiges Arbeiten zulässt. Kompetenzen, Erfahrungen und Fachwissen der Mitarbeitenden werden teilweise nur ungenügend berücksichtigt.

Frage 9 (1x nicht beantwortet)

Führung: Insgesamt war ich zufrieden mit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
10. dem Führungsstil meines/meiner direkten Vorgesetzten	10	3	3	
11. der Förderung der Eigeninitiative und -verantwortung	10	3	3	
12. der Offenheit für Ideen und Vorschläge	12	1	3	
13. dem Feedback (regelmässig, konstruktiv)	7	5	4	
14. der Anerkennung und der Wertschätzung für gute Leistungen und Verhalten	12	3	1	
15. die Förderung des Hierarchie übergreifenden Denken und Handelns	4	3	9	
16. der Führungsverantwortung im Umgang mit sexueller oder anderer Belästigung	4	2	1	8
17. der Förderung eines guten Arbeitsklimas in gegenseitiger Wertschätzung und Respekts	9	2	5	
18. der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung (LOBE bezüglich Transparenz, Konstanz, Fairness etc.)	9	4	2	
Bemerkungen				
Grosse Autonomie in der eigenen Arbeit. Möglichkeiten eigene Initiativen zu starten. Förderung einer guten Arbeitsatmosphäre. Guter Austausch innerhalb der Teamstrukturen. Aber nach «oben» keine Durchlässigkeit.				
Feedback von Vorgesetzten nicht existent, auch nicht der Kunden. Wenig Feedback zu erledigten Arbeiten. Wenig Feedback im Rahmen von LOBE. Wenig Möglichkeiten über die Hierarchiegrenzen zu denken. Trotz guter Bewertung des Führungsstils der Vorgesetzten werden die Führungsfähigkeiten bemängelt.				
Einige Personen gaben zu Frage 16 / 18 keine Antworten.				

Unternehmung: Insgesamt war ich zufrieden				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
19. der Unternehmenskultur	5	7	4	
20. dem Image des NDB	6	8	2	
21. der Fehlerkultur	2	8	6	
22. der Sicherheitskultur	6	7	3	
Bemerkungen				
Austretende Mitarbeitende äusserten sich, dass sie sich nie als Teil/Mitglied des NDB gefühlt haben. «Konnte mich nie mit dem Arbeitgeber NDB identifizieren. Keine Möglichkeiten der Vernetzung über den eigenen Bereich». GL und deren Strategie wird wenig wahrgenommen. Thema «Diversity» wird (von der GL) nicht ernst genommen. (ein Feigenblatt). Organisationsstruktur/Bereiche nicht mehr zeitgemäss. Wenig bis keine Möglichkeit für bereichsübergreifende Zusammenarbeit.				
Leider fanden aufgrund von COVID keine Veranstaltungen ausserhalb der ordentlichen Arbeit mehr statt (Möglichkeiten für die Vernetzung). Die Haltung/Aussagen «es bewerben sich ja noch immer 400 Leute auf eine offene Stelle» zeugt nicht für eine kritische Selbstreflektion und Weitsicht in Bezug auf die Entwicklung des Bewerbermarktes. Es gilt das Potential der guten und motivierten (oft auch jüngeren) Mitarbeitenden zu nutzen.				
Es fehlt der gemeinsame Nenner und die Ausrichtung in unserer Arbeit.				

Gesamtzufriedenheit				
	++/+	+/-	-/-	weiss nicht
23. Insgesamt war ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	10	4	2	
24. Insgesamt erfüllte der NDB meine Ansprüche an eine ideale und moderne Arbeitgeberin.	5	7	4	
Bemerkungen				
Empfindungen zu Arbeitsklima: Die allgemeine Stimmung und Arbeitsklima habe sich in den 2-3 Jahren enorm verschlechtert. Die Kommunikation ist schlecht. Der Dienst erfüllt nur im Ansatz die Ansprüche an einen modernen Arbeitgeber, viele Bemühungen sind vorhanden, aber nicht alle Führungspersonen ziehen an einem Strick.				

Regelmässige quartalsmässige Berichterstattung an den Direktor NDB bzw. Geschäftsleitung

Cockpit 2022 Quartal 1 (31.03.2022)

Mitarbeiter

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Messung Q 01/2022: Netto-Fluktuation, Krankheitsstage, Auswertung der Austrittsbefragungen der vergangenen 12 Monate vgl. Beilagen.
Abwesenheiten					Durchschnittlich 1,1 Tage (2021 0,4 Tage; sicherlich auch Erhöhung durch COVID-19, Langzeitkranke). ¹
Fluktuation					6 Kündigungen, 2 Ende Praktikum.

¹ Es handelt sich um die monatlichen Durchschnittswerte Januar-März 2022, während die beiliegende Übersicht "MA-Zufriedenheit Q 1/2022" die kumulierten Ist-Werte Januar-März 2022 ausweist.

Cockpit 2022 Quartal 2 (30.06.2022)

Mitarbeiter

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Auswertung von 8 Ausrittserhebungen (bei 16 Austritten) Gute Beurteilungen bei "Anstellungsbedingungen" und "Führung". Negativ werden die Punkte "Unternehmenskultur" und "Fehlerkultur" beurteilt. Die Gesamtzufriedenheit bezüglich der Arbeitssituation ergibt eine mittlere Bewertung.
Abwesenheiten					Durchschnitt Q 02/2022: 1,6 Tage (Q 02/2021: 1,1 Tage) Durchschnitt 1. Halbjahr 2022: 5,0 Tage (1.- Halbjahr 2021: 2,5 Tage)
Fuktuation					Q 02/2022: 12 Kündigungen, 4 Pensionierungen 1. Halbjahr 2022: 18 Kündigungen, 4 Pensionierungen, Ablauf 2 befristete Anstellungen 1. Halbjahr 2022: 29 eingetragene/ausgesprochene Kündigungen (7,0 %), 20 vollzogene Kündigungen (4,8 %) Headcount-Durchschnitt: 418 Mitarbeitende

Cockpit 2022 Quartal 3 (30.09.2022)

Mitarbeiter

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Auswertung von 7 Austrittsbefragungen bei 17 Austritten. Gute Beurteilung der "Anstellungsbedingungen", wobei die wenigen Möglichkeiten für Home-Office weiter bemängelt werden. Insgesamt negativ beurteilt wurden die Rubriken "Führung", "Förderung", "Unternehmung" sowie die "Gesamtzufriedenheit".
Abwesenheiten					Total Q 01-Q 03/2022: 7,0 Tage (Total Q 01-Q 03/2021: 4,2 Tage). Durchschnitt Q 03/2022: 1,7 Tage (Q 03/2021: 1,7 Tage). Durchschnitt 1. Halbjahr 2022: 5,0 Tage (1. Halbjahr 2021: 2,5 Tage).
Brutto-Fluktuation					13 Kündigungen (davon 1 nicht verlängerter Arbeitsvertrag, 2 während Probezeit durch NDB), 2 Pensionierung flexibel, 2 Abkommandierungen

Cockpit Quartal 4 (31.12.2022)

Mitarbeiter

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Auswertung von 5 Austrittsbefragungen bei 14 Austritten. Gute Beurteilung der "Anstellungsbedingungen". Bemängelt werden in dieser Rubrik: Home-Office/Flexibles Arbeiten, Lohnentwicklung, Vereinbarkeit Familie und Beruf. Eine gute Beurteilung erhielten in Q 04/2022 die Rubriken "Führung", "Förderung" und "Unternehmung". Bemängelt wird die Rubrik "Gesamtzufriedenheit".
Abwesenheiten Krankheiten					Q 04/2022 = 2,3 Tage (Q 04/2021 = 2,3 Tage) Total 2022 = 9,6 Tage (Total 2021 = 6,7 Tage)
Netto-Fluktuation					Q 04/2022 = 1,9 % (Q 04/2021 = 1,4 %) Total 2022 = 9,3 % (Total 2021 = 6,4 %) VBS Total 2022 = 3,5 %, BV Total 2022 = 2,9 %

2023 Quartal 1 (31.03.2023)

Mitarbeiter

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Die Auswertung der 8 erhaltenen Austrittsbefragungen bei 12 Aus- tritten ergibt für das Q 01/2023 in den Rubriken "Anstellungsbedin- gungen", "Förderung", "Führung" und "Gesamtzufriedenheit" eine gute Bewertung. Bemängelt wird die "Unternehmung", insb. die Themen "Fehlerkultur" und "Home-Office/Flexibles Arbeiten". Aufgrund per- sönlicher Gespräche sind aktuell eine grosse Unsicherheit und teil- weise Ängste in der laufenden Transformation spürbar.
Abwesenheiten Krankheiten					Q 01/2023: 2,1 Tage (Q 01/2022: 3,5 Tage).
Netto-Fluktuation					Q 01/2023: 2,1 % (Q 01/2022: 1,4 %).

Cockpit 2023 Quartal 2 (30.06.2023)

Mitarbeiter/Innen

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Die Auswertung ist nicht möglich. Es sind lediglich 2 Auswertebogen bei 12 Austritten eingegangen.
Abwesenheiten Krankheiten					1,7 Tage (Q 01/2023: 2,2 Tage).
Netto-Fluktuation					2,3 % (Q 01/2023: 2,1 %).

Cockpit 2023 Quartal 3 (30.09.2023)

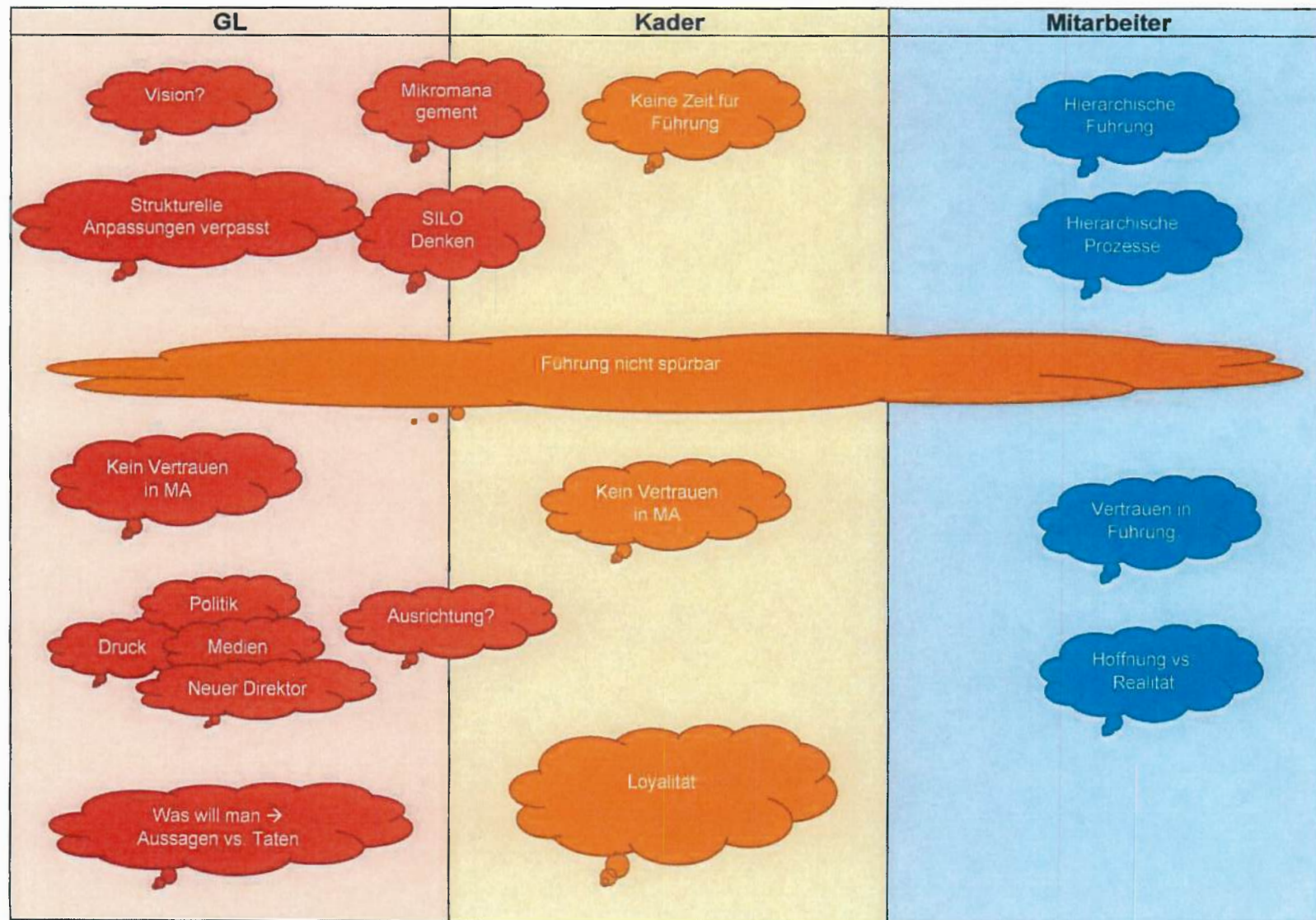
Mitarbeiter/Innen

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Der repräsentative Soll-Ist-Vergleich wird mittels der anstehenden bundesweiten Personalbefragung ermittelt.
Abwesenheiten Krankheiten					5,6 Jours/EPT (Q 01-03/2022: 7,3 Jours/EPT).
Netto-Fluktuation					5,7% (Q 01-03/2022: 7,4%).

Cockpit 2023 Quartal 4 (31.12.2023)

Mitarbeiter/innen

Beschreibung	Q1	Q2	Q3	Q4	Handlungsbedarf / Bemerkungen
MA-Zufriedenheit					Der repräsentative Soll-Ist-Vergleich wird mittels der anstehenden bundesweiten Personalbefragung ermittelt. Aufgrund der laufenden Transformation ist mit zahlreichen kritischen Meldungen zu rechnen.
Abwesenheiten Krankheiten					8,6 jours/EPT (2022: 9,7 jours/EPT).
Netto-Fluktuation					7,8% (2022: 9,3%).





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB



Arbeitsgruppe 1

«Führung neu denken»

IA-Team / 28.07.2022



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB

Le groupe

Membres

- 8 membres
- [redacted] chef de groupe
- 2 départs [redacted]
- [redacted] a remplacé [redacted], [redacted] ne sera certainement pas remplacée

Séances

- 10 -11 séances jusqu'à aujourd'hui
- janvier – mars 2022 séance hebdomadaire
- avril – juin 2022 séance mensuel
- PV établi pour chaque séance



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB

Mission

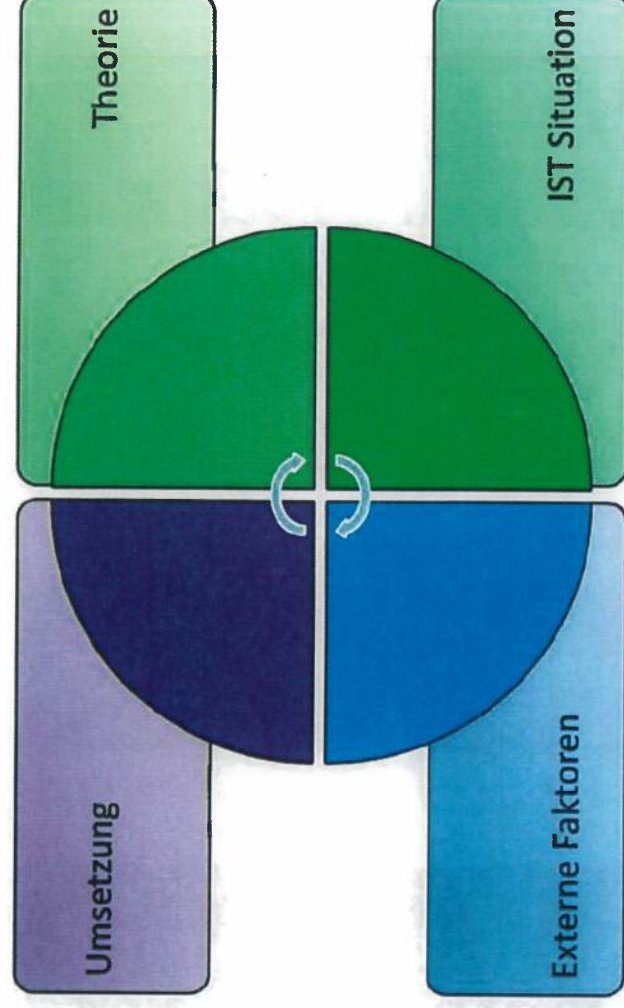




Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB

Mise en oeuvre





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB

État des lieux

Théorie

- Récolte d'informations
- Rédaction d'un résumé pour chaque thème

Sondage «Ist-Zustand»

- Questionnaire est prêt
- [REDACTED] ont été consultés
- Discussion avec [REDACTED]
- [REDACTED] à disposition
- **Plusieurs projets de sondage «en cours» au sein du Service - notre sondage a été mis en standby**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB

État des lieux

Sondage «Externe Faktoren»

- Il ne s'agit pas d'une interview/sondage officiel, mais d'un échange
- Questions pour donner un file rouge pour la discussion
- 3 discussions ont déjà eu lieu
- Délai fin août 2022

Entreprises





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Nachrichtendienst des Bundes NDB

Discussion / Questions



Protokoll Kaderseminar 2021

Datum: 06. Oktober 2021
Ort: Schwarzenburg
Zeit:
Vorsitz:
Protokoll:
Anwesend:

Zur Kenntnis:

Referenz/Aktenzeichen: BN123-892

Ausgangslage

Die Personalbefragung 2020 gibt Hinweise auf eine Differenz zwischen formulierten und gelebten Werten im NDB. Die Führungsqualitäten der Kader werden als ausbaufähig beschrieben und es besteht ein Misstrauen der Mitarbeitenden gegenüber der obersten Führung. Kritisch genannt wird ausserdem die Distanz zu den Mitarbeitenden sowie eine mangelnde Wertschätzung. Die als mangelhaft empfundene Fehlerkultur führt dazu, dass die Mitarbeitenden den NDB nicht als lernende Organisation wahrnehmen und die Feedback-Kultur nicht in allen Bereichen die notwendige Bedeutung erfährt. Die Befragungsergebnisse enthalten auch Hinweise auf sexistisches Verhalten und sexuelle Belästigung.

Anlässlich des Kaderseminars vom 23.-24. September 2021 wurden daher folgende Themen bearbeitet:

- **Führungskultur & -grundsätze**
- **Sexismus, sexistisches Verhalten**
- **Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz.**

Unterlagen: alle erwähnten Dokumente sind
abgelegt

Tag 1: Führungskultur und Grundsätze

Präambel: Das Seminar startete mit einem Inputreferat und folgte dem Ablauf des vorgehend versendeten Programmes (siehe Booklet «NDB-Kaderseminar 2021»)

Moderatoren:

Themen und Zielsetzungen (siehe Booklet «NDB-Kaderseminar 2021»)

- **Führungsgrundsätze: Professionalität / Zusammenarbeit / Vertrauen**
- **Welche Führungsgrundsätze benötigt der NDB um seine strategischen Ziele zu erreichen?**
- **Wie etablieren und leben wir diese?**
- **Wie machen wir sie messbar und wie fordern wir sie ein?**

Einstieg: Standortbestimmung mit der Absicht, das Befinden der Teilnehmenden abzuholen sowie aufzeigen, wie das Verständnis von Führung unterschiedlich ist / sein kann. Dabei wurde angeregt, in Zukunft Ausbildungen und Kommunikation bitte vermehrt auch auf Französisch zu führen. Punkto Führungskultur zeigten sich sehr unterschiedliche Wahrnehmungen. Die Teilnehmenden verteilten sich auf alle vorgeschlagenen Optionen: Wir sind gut gestartet / Unterschiedlich gelebte Führungswerte / Welche Führungskultur? / Schon fast perfekt / Kaum Spielraum. Anschliessend ging es dann direkt in die Gruppen zur Erarbeitung der einzelnen Themen.

Vorgehen

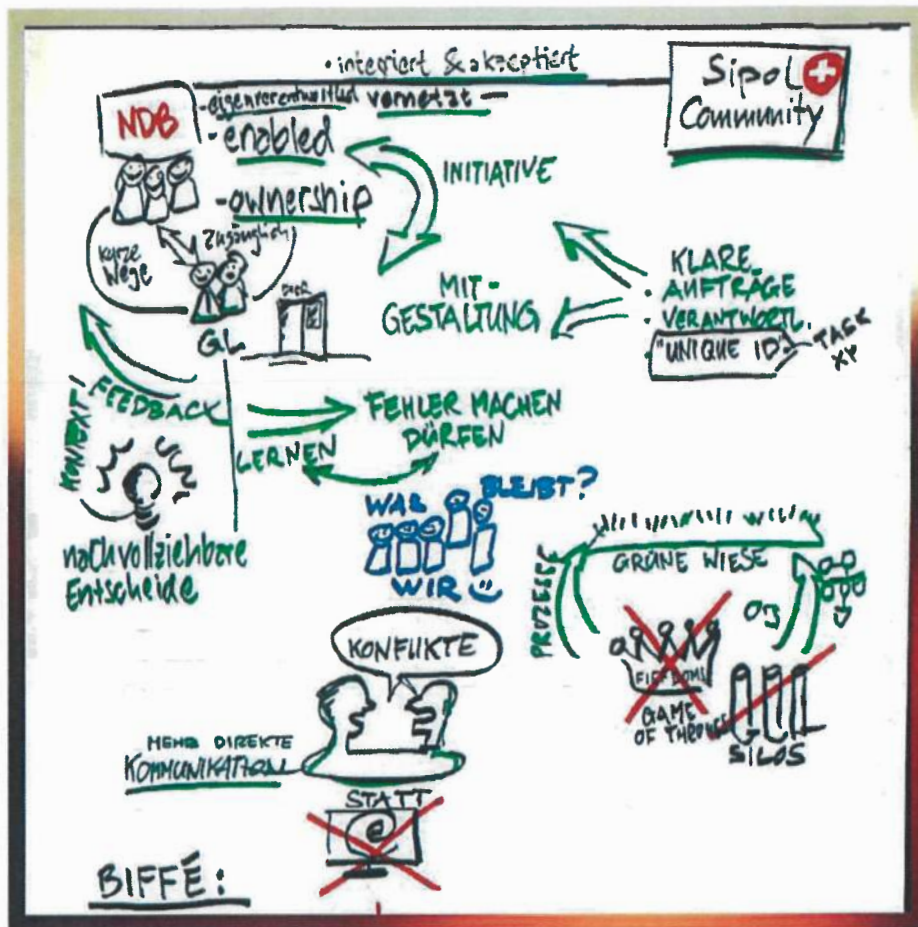
Die spezifischen Themen werden jeweils in acht verschiedenen Arbeitsgruppen vorbesprochen, auf einem Flipchart festgehalten und die Resultate danach im Plenum vorgestellt. Teilweise werden die wichtigsten Punkte auf Kärtchen gesammelt und anschliessend noch einmal durch alle Teilnehmenden mittels Sticker priorisiert. Es gibt fünf Durchgänge A-E) mit jeweils unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen:

A: Als Brainstorming eine gemeinsame Sicht innerer und äusserer Einflüsse auf den NDB entwickeln und festhalten (betriebliche, technische Veränderungen, Kunden, innere Prozesse, Personal, Umgang miteinander etc.

- Als **INTERNE Einflussfaktoren** wurden genannt:
 - Neue Arbeitsformen, Vereinbarkeit Beruf / Familie, Generationenwechsel, soziale Veränderungen, Umgang mit Ressourcen, veränderte Erwartungen der MA, Umgangsformen, Arbeitsplatz, Sprache / Diversität, moderne Arbeitsformen, Fluktuation, Grösse des NDB, Silos, Räumlichkeiten, Generationen gap / clash, Identifikation mit dem Dienst, Aus- und Weiterbildung, Laufbahnplanung, Lohndisparität, Gever, zentrale Auftragssteuerung fehlt, Fusion nicht vollzogen, hierarchisches Gefüge, veraltete Vorgaben, individueller Veränderungswille, technologische Entwicklung (Geschwindigkeit, Digitalisierung). Kultur (Angst vor Fehlern), Kommunikation.
- Als **EXTERNE Einflussfaktoren** wurden genannt:
 - Politik, Medien, (neue)Technologie, Rechtsrahmen, Kundenerwartungen, politischer Druck, negatives Image, ausufernde Aufsicht, politische Führung des NDB, Einfluss / Abhängigkeit von gewissen PD, BGÖ, DSG, Erwartungshaltung des Departements, flachere Hierarchien, neue Bedrohungsformen, Corona, rechtliche Grundlagen entsprechen nicht unseren Bedürfnissen, Rolle/ Position CHE – EU, Aufsichtsorgane.

Inputreferat [REDACTED] zum Thema Strategie (siehe PP-Dokumentation)

B: Den Input gemeinsam reflektieren, wichtigste Punkte im Plenum vorstellen



C: Das gewünschte Bild der Zukunft und der Führungskultur entwickeln (so tun als ob)

Szenario: wir schreiben das Jahr 2026. Der NDB hat die wichtigsten Veränderungen erkannt und konnte alle seine strategischen Ziele erreichen. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich wohl und tragen Verantwortung für ihre Aufgaben.

Gespräch zwischen einem/r ehemalige/n und einem/r aktuelle/n Mitarbeiter/in punkto Führungseigenschaften:

1. Welche guten Führungseigenschaften sind geblieben?

Fehlertoleranz, Resilienz, Vertrauen, Engagement, Expertise, Task Force interne Operationen, Wille etwas zu machen, Kameradschaft / Seilschaft, Eigenverantwortung wahrnehmen,

2. Von welchen hat man sich verabschiedet, was macht man nicht mehr?

Weniger Micromanagement, Misstrauen, keine Silos mehr, Mitarbeitende bleiben über 10 Jahre in derselben Funktion, Angstkultur, Null-Fehler-Toleranz, Führung über Geber / Word, Führen in Bereichen anstatt themenbezogen, fehlende Transparenz, Verantwortung abschieben, negatives Denken

3. Was ist angepackt worden, neu, anders?

Offenere, angstfreie Kommunikationskultur, gute und direkte Konfliktlösungen, Selbstreflexion, konstruktive Feedbackkultur, Kritikfähigkeit, kurze Dienstwege, Jobsharing, dezentrale Arbeitsplätze, Entscheide nicht nur per Email, Laufbahnplanung, Job-Rotationen, Durchmischung, Diversität wird gelebt, Strategie ist begriffen und umgesetzt worden, Zusammenhalt, Positivismus, MA sind stolz, beim NDB zu arbeiten. Nicht mehr Schuldige, sondern Lösungen suchen, positive Fehlerkultur, «Führungs-Charta», weniger Worte – mehr Taten, Erfahrungsaustausch unter peers, wirksame Führungskultur, missionsbezogenes Arbeiten, Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten, Coaching / Mentoring, vertrauensbasierende Delegation.

D: Führungsgrundsätze reflektieren: bewahren, loslassen oder ergänzen

Führungsgrundsätze

Bewahren: alle bestehenden Führungsgrundsätze bewahren und umsetzen, Respekt, ergebnisorientiertes Arbeiten, Führung über Ziele, Förderung MA zum Nutzen für das gemeinsame Ganze, Selbstverantwortliches Arbeiten, Wertschätzung,

Loslassen: keine Führungsgrundsätze loslassen, Führen mit Silos, Hierarchie von Kader-MA, stattdessen peer to peer, Angstkultur, Resultat im Zentrum

Ergänzen: Vorbild sein, Selbstführung, Loyalität, Vertrauen, Wertschätzung, interdisziplinäre, organisationsübergreifende Zusammenarbeit, man muss Menschen mögen, offen für Veränderungen / Fehler, Wirksamkeit / klare Aufträge, Befähigung / Fähigkeiten der MA fördern, Konsequenzbewusstsein, lösungsorientiert, Verantwortung angemessen delegieren, «Execution», zeitgerecht kommunizieren, lösungsorientiertes Handeln.

Die Führungsgrundsätze mit konkreten Verhaltensweisen präzisieren

- **Execution:** Wir setzen Ziele und Prioritäten und sorgen für ihre Umsetzung
- **Vorbild sein:** Wir leben vor!
- **Vertrauen:** 2-way-street, wir erwarten und schenken Vertrauen
- **Development:** Wir erkennen das Potenzial der MA und fördern sie für den ganzen ND

E: Die Führungsgrundsätze weitertragen

Die vorgehenden Ergebnisse wurden ausgewertet und verdichtet mit folgenden Fragestellungen:

- Wie etablieren und leben wir die Führungsgrundsätze?
- Wie können wir die Führungsgrundsätze erfolgreich im Arbeitsalltag sichtbar machen und messen?
- Was müssen wir nach dem Kaderseminar anpacken, welche konkreten Ideen / Massnahmen haben wir?

Ideen, Massnahmen oder Handlungspunkte:

- Wir leben die Führungsgrundsätze, wir setzen sie um und fordern sie ein
- Werte als Kader vorleben, LOBE-relevant
- Nicht auf den neuen Direktor warten
- Offene Diskussion in Abteilungen über Führungsgrundsätze
- Direkte Kommunikation: miteinander reden statt übereinander
- Nicht bloss Mail, Protokolle, z.B. Mitarbeiterversammlung
- Abteilungsübergreifende Events: Team building
- Regelmässige Feedbacks einholen und geben / 360° Feedback / Selbsteinschätzung
- Talent-Desk einrichten
- Plattform für Kader
- Führungsbarometer aufhängen
- offene eigene Türe
- Dreisprachigkeit

Tag 2, Teil 1: Sexismus / sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Programm: siehe Dokumentation zum Kaderseminar

Der Themeneinstieg wurde durch [REDACTED] präsentiert. Anschliessend folgte die Schulung zum Thema Sexismus und sexuelle Belästigung (siehe PP-Präsentation «Sexuelle Belästigung»).

Referentinnen und Referenten:

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Ziele der Schulung:

- Definition von sexueller Belästigung sowie Vorgehen in der Bundesverwaltung kennen.
- Die personalrechtlichen Folgen von Grenzüberschreitungen sind bekannt.
- Führungspersonen kennen ihre Verantwortung, die Unterstützungsangebote in der Bundesverwaltung, sowie externe Angebote.

Vorgehen:

Die Schulung fand in Form verschiedener Referate, sowie einer Gruppenarbeit zum Thema sexuelle Belästigung statt.

Für weitere Informationen möchten wir an dieser Stelle auf die online-Schulung verweisen, die demnächst in [REDACTED] hochgeladen wird und für alle NDB-Mitarbeitenden obligatorisch ist. Dort sind auch einige Unterstützungsangebote und Kontakte hinterlegt.

Tag 2, Teil 2: Pendenzenliste - Ausblick

Vorgehensplan zur Überarbeitung der Führungsgrundsätze

Ausgangslage: Die Kader haben ein gewünschtes Bild der Zukunft und der Führungskultur entwickelt. An diesem Idealbild wurden die bestehenden Führungsgrundsätze gemessen, angepasst und priorisiert. Führungsgrundsätze sind ein kultureller Leitfaden für die Führung im NDB, wirken in den gesamten Dienst und betreffen schlussendlich alle Mitarbeitenden des NDB. Entsprechend sind sie in die Überarbeitung zu integrieren.

Am Freitagnachmittag wurden aus den vorgehend diskutierten Themen folgende Priorisierungen gesetzt und jeweils eine Arbeitsgruppe erstellt:

- **Führungsgrundsätze überarbeiten und weiterentwickeln**
- **Feedbackkultur verbessern**
- **Kommunikation verbessern**
- **Führung durch Vorleben / Vorbild**
- **Sexismus verhindern**
- **Teambildung stärken**
- **Führungszirkel bilden**
- **Talent Desk schaffen**
- **Beitrag der GL zur Unterstützung des Wandels in der Führungskultur**

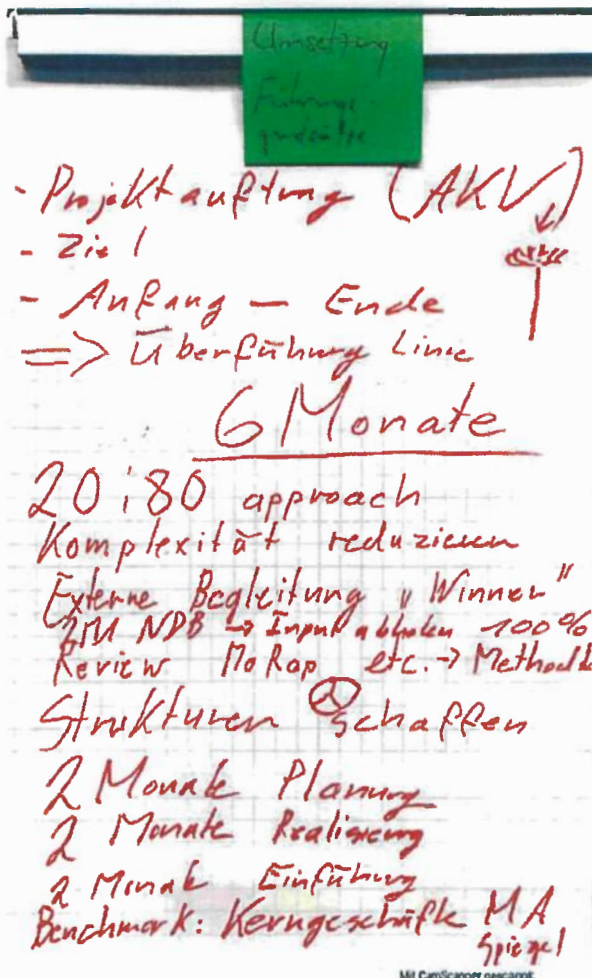
Beilage 1: Fotoprotokoll identifizierte Handlungsfelder

Überarbeitung Führungsgrundsätze

1) Vorgehensplan zur Überarbeitung der Führungsgrundsätze

Ausgangslage:

Die Kader haben ein gewünschtes Bild der Zukunft und der Führungskultur entwickelt. An diesem Idealbild wurden die bestehenden Führungsgrundsätze gemessen, angepasst und priorisiert. Führungsgrundsätze sind ein kultureller Leitfaden für die Führung im NDB, wirken in den gesamten Dienst und betreffen schlussendlich alle Mitarbeitenden des NDB. Entsprechend sind sie in die Überarbeitung zu integrieren.



Führung durch Vorbild



Feedbackkultur verbessern

FEEDBACK

- Offene Türen
- ① Feedback-Regeln!
- Handup-Meeting
- Motivations-Parameter
- Spontan-Prämie
- ① Lösungsorientiert
- Positives Feedback

PERSONALITÄT!

Führungszirkel bilden

Cercle de conduite

Ziele: - Erfahrungsaustausch - Best practices - Inhaltlicher Abgleich - Zusammenhalt unter Kader fördern - Führungsmotivation steigern - Führungskompetenzen steigern - Mehrwert stiften - Unterstützungsangebot für alle aber besonders für neue Kader	Organisationsform Rhythmus Formal	Inhalte: Führungsseminar II des EPA (+1)
	Obligatorisch? Freiwillig? aber ja Intervention Supervision	Technische Inhalte → Credits-überprüfung Sap-Homeoffice Arbeitspläne
	2 mal monatlich Stunde für Führung mit Moderation und Verantwortung für Resultate	Führungsgrundsätze Kollegialberatung
Hierarchiestufe 3x Kadersparte 1. bis 3. 1x Kaderseminar 2. bis 3. Stellvertreter?	Fallberatung Unbedingt zum Kaderseminar Arbeitszeit über Mittag?	Wer stellt die Moderation sicher? Pool von Freiwilligen Koordination durch evtl. externe Moderation
NDB Diit-Bereich	pro Quartal 2h am Nachmittag Workshop arbeitsplatzbezogen Freiwilligkeit fördert die guten Resultate Inhouse der oberen Ebene?	210 Plattformen für die Vorbereitung und Themenfindung → Kaderchat

Sexismus verhindern

Umgang mit Sexismus

Dos & Don'ts

- Ernst nehmen, zuhören, hinschauen, zeitnah reagieren
- Dialog fördern, Beratungsmöglichkeiten zeigen
- ⚡ Nicht schweigen/wegsehen/sich lustig machen
- Vertrauensatmosphäre schaffen,
- Lösung (nachhaltig) finden, Diversität

Prioritäten

- Beispiele ^{des NDB} sammeln (Dimmi, Diversity, ...)
- Code de conduite erstellen
- Vertrauenspersonen bestimmen (4-5)
 - beraten ~~anonym~~ vertraulich
 - berichten anonym (2x jährlich)
 - Zugang zu Direktor/in, PSB

Teambuilding stärken

- auf allen Stufen
- übergreifend
(Teams, Decks, Kader ...)

- Finanzierung
- Zeitbudgets
↳ pro Stufe;
Vorteilschlüssel? } GL \$-

- als Führungsaufgabe (aller Stufen)
min. 1 x p.o.

→ Ziel durch GL

- Teamübergreifend → können lernen

- bestehende Anlässe "pimpen"

→ GL

- externe Angebote nutzen (b2run, Bikes etc.)



Konkrete Ideen

CHOIR
COURT
SPRINTER

HOBBY-CLUBS

Books
Cooking
KNITTING

Training / Halle
Warten

SPORT

Intro

competitions

Vorträge

KULTUR

JAHRES-RAP + GL

LOUNGE / PUB

APÉROS
etc.

success

self-medication

WORKSHOPS

Discussions-foren

Lunch-gespräche

- fixe Plattformen

- flexible Anlässe

- auch ausserhalb
Arbeitszeit
("Clubs"; "Circles")

Teambuilding

Talent Desk schaffen

Talent Hunting
|

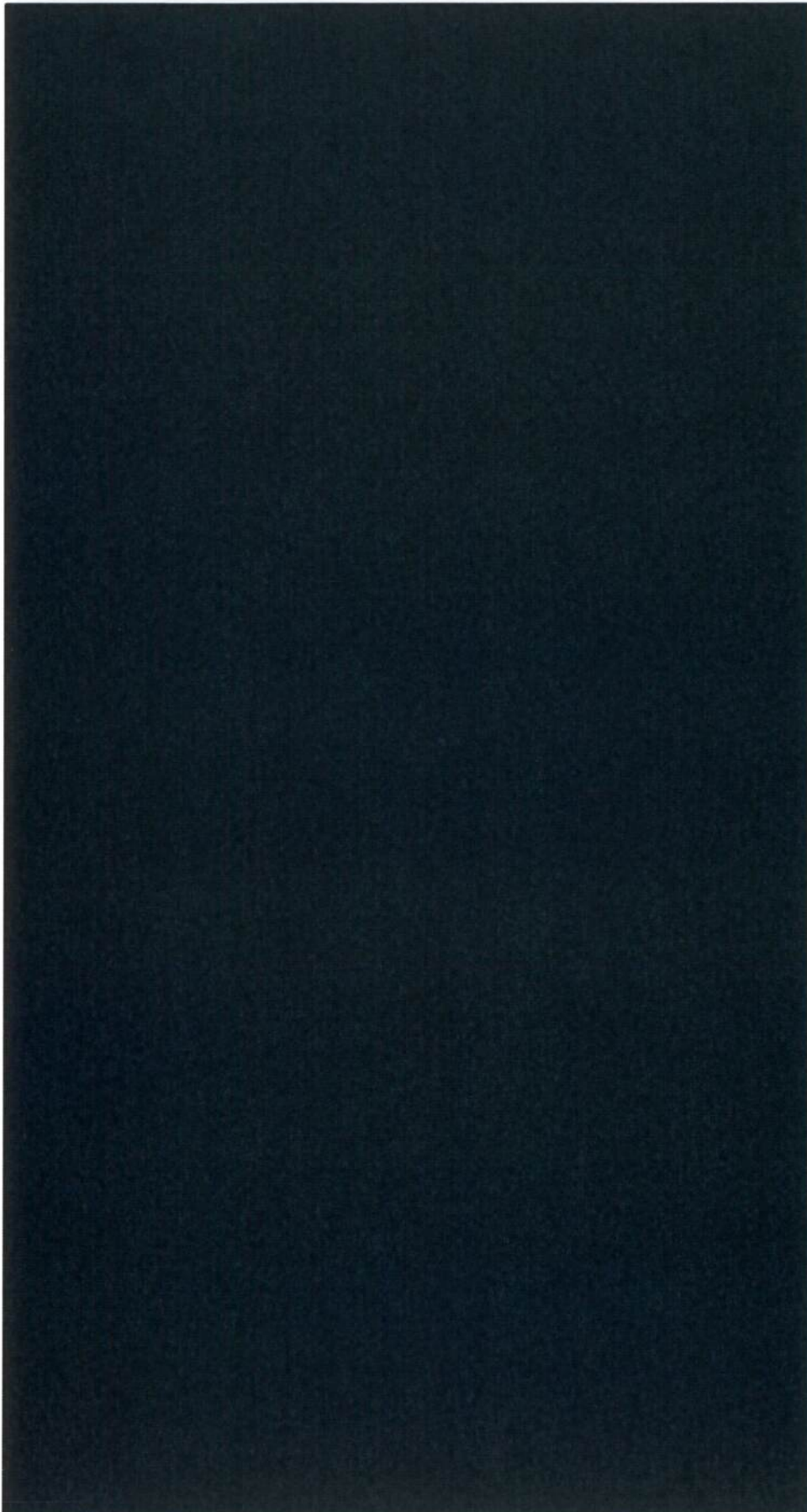
Talent Desk/
Feedback-
Kultur

Komp. Mgmt → eDoe

- Stage
 - Rotation
 - Int. Wechsel
- MA-Entw.
Karriere Aus-/W.Bh
- int. & ext. Wechsel
↳ Formular
- 2/9/2



Beilage 2: Teilnehmer Kaderseminar 2021





22. April 2022

Konzept Führungszirkel (BM041-344)

Referenz/Aktenzeichen: BM234-045

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Auftrag / Ziel	3
1.3	Umsetzungsziele	3
2	Ergebnisse	5
2.1	Definition Führungszirkel	5
2.2	Methoden / Techniken	5
2.2.1	Marktplatz	5
2.2.2	Stationengespräch	5
2.2.3	World Café	6
2.2.4	Open Space	6
2.2.5	Murmelgruppen	7
2.2.6	Kollegialer Austausch	7
2.2.7	Kollegiale Beratung	7
2.2.8	Coaching	8
2.2.9	Mentoring	9
2.3	Eignung der Methoden für Anlässe	9
2.4	Periodizität	9
2.5	Themen	10
2.6	Erfolgskriterien und Messwerte	10
2.7	Spielregeln	10
2.8	Finanzen	11



2.9	Kommunikation	11
3	Umsetzung.....	12
3.1	Umsetzungstabelle 2022.....	12
3.2	Umsetzungstabelle 2023.....	13
4	Anträge und Fragen	14
5	Tabellenverzeichnis.....	15
6	Literaturverzeichnis	15



1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Personalbefragung 2020 gibt Hinweise auf eine Differenz zwischen formulierten und gelebten Werten im NDB. Die Führungsqualitäten der Kader werden als ausbaufähig beschrieben und es besteht ein Misstrauen der Mitarbeitenden gegenüber der obersten Führung. Kritisch genannt wird ausserdem die Distanz zu den Mitarbeitenden sowie eine mangelnde Wertschätzung. Dies als mangelhaft empfundene Fehlerkultur führt dazu, dass die Mitarbeitenden den NDB nicht als lernende Organisation wahrnehmen und die Feedback-Kultur nicht in allen Bereichen die notwendige Bedeutung erfährt. Die Befragungsergebnisse enthalten auch Hinweise auf sexistisches Verhalten und sexuelle Belästigung.

Anlässlich des Kaderseminars vom 23.-24. September 2021 wurden daher folgende Themen bearbeitet:

- Führungskultur & -grundsätze
- Sexismus, sexistisches Verhalten
- Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz.

Aus dem Thema Führungskultur & -grundsätze wurde anlässlich des Kaderseminars eine Gruppe von Kadern beauftragt, ein Konzept «Führungszirkel» zu erarbeiten.

Diese Gruppe wurde im Zuge der Arbeiten der Unternehmensentwicklung im Nachgang zum Kaderseminar in die Arbeitsgruppe 3: «Erfahrungsaustausch unter den Kadern verbessern» integriert.

1.2 Auftrag / Ziel

Der bereichs- und fachübergreifende Erfahrungsaustausch unter Kadern ist zu verbessern. Dies soll mit der Einführung eines Führungszirkels erreicht werden. Der Führungszirkel hat zum Ziel Starthilfe zu leisten, damit sich eine Eigendynamik, eine Selbstaktivierung des Kaders, einstellen kann um den Erfahrungsaustausch unter Kader sicherzustellen.

Damit diese Massnahme nah an den Bedürfnissen und am Puls des Dienstes ist, wird das Sounding Board mit Mitarbeitenden des NDB eingerichtet.

1.3 Umsetzungsziele

Um sicherzustellen, dass die Arbeitsgruppen das definierte Ziel erreichen, sind die Teilnehmenden angehalten, die Vorgaben genau zu befolgen und keine weiteren Produkte oder Vorschläge einzureichen.

Bis zur ersten Phasenfreigabe ist Folgendes zu erarbeiten:

- Auflistung über das von der Gruppe definierte Vorgehen & Gruppenleitung
- Vorlegen einer Planung mit Budgetanträgen und abgemachten Terminen
- Etappen, Zuständigkeiten und Zeitplan (bis wann ist was von wem gemacht?)

Bis zur zweiten Phasenfreigabe ist Folgendes zu erarbeiten:

- Auftrag: Führungszirkel evaluieren
 - Rhythmus, Dokumentation, Massnahmenformulierung festlegen (zusammen mit Führungszirkel)
 - Erfolgskriterien und Messwerte für den Führungszirkel erfassen (zusammen mit Führungszirkel)
 - Kommunikation an Kollegium entwerfen (zusammen mit Führungszirkel)



- Auftrag: Themen fürs 2022 eruieren
 - Wie wird die regelmässige Rückmeldung zu den bearbeiteten Themen an die Mitarbeitenden gestaltet?
 - Welche Vertreterinnen und Vertreter aus den Teams müssten miteinbezogen werden?
 - Wie kommt der Führungszirkel künftig zu Themen und stellt sicher, dass die Themenwahl und Massnahmen am Puls des NDB sind?

Für die Umsetzung mit den entsprechenden Stellen zu klären:

- Terminplan der Führungszirkel-Termine definieren
- Wirksamkeitsüberprüfung terminieren



2 Ergebnisse

Kaderseminar und Kaderrapport sind der Vollständigkeit halber als Anlässe im Kapitel 2ff aufgenommen. Auch diese Anlässe lassen sich mit verschiedensten Themen aus Führung, Organisation usw. befüllen und in modernen Formen abhalten.

2.1 Definition Führungszirkel

Der Führungszirkel ist eine Plattform, die den Kadern als Informations- und Erfahrungsaustausch dient/dienen soll. Der Führungszirkel wird durch eigene Kader selbstorganisiert moderiert und geführt. Mit unterschiedlichen Methoden soll die Möglichkeit für einen Austausch unter Kadermitarbeitenden gefördert werden, um zum Beispiel konkrete Fälle und Führungssituationen mit Kollegen/Innen zu diskutieren und von anderen und deren Erfahrungen zu lernen. Der Führungszirkel kann die eigene Reflektion von Verhaltensmustern im Umgang mit Mitarbeitern/Innen stärken. Der Austausch mit anderen Kadern kann dazu beitragen, Konfliktsituationen besser zu handhaben und das eigene Handlungsspektrum zu erweitern.

2.2 Methoden / Techniken

Diese Kapitel enthalten mögliche Methoden und Techniken, welche sich für die Vermittlung von Erfahrungen und Wissen sowie für Beratungen von Einzelnen eignen. Sie sind entsprechend der Auflistung in Kapitel 2.3 aufgereiht.

2.2.1 Marktplatz

Bei dem Informationsparcours oder Marktplatz handelt es sich um eine Ausstellung der verschiedenen Fragestellungen für grössere Gruppen. Dies kann beispielsweise im Rahmen einer Konferenz erfolgen. Die Diskussionsrunden der Konferenz werden auf grossen Plakaten visualisiert, die die Teilnehmer vorab anfertigen und ausstellen.

Ablauf:

Zu einem festgelegten Zeitpunkt befinden sich die Referenten an ihren Plakaten und geben den Teilnehmern Auskunft über ihr Thema und ihre Fragestellungen.

Ergebnis:

Ein Überblick über Konferenzthemen erfolgt. Die Atmosphäre der Konferenz wird gelockert, wenn man beispielsweise die Kaffeepause für die Marktplatzrunde nutzt. Den Teilnehmern fällt es leichter, sich themenübergreifend aber auch zwischenmenschlich miteinander auszutauschen und sich ein Netzwerk aufzubauen.

Eignung:

Der Marktplatz eignet sich zur zusätzlichen Wissensvermittlung in Ergänzung zu Vorträgen und zum gleichzeitigen persönlichen Austausch der Teilnehmer.

2.2.2 Stationengespräch

Bei der Workshop-Methode Stationengespräche diskutieren die Teilnehmer einzelne Fragestellungen in kleinen Gruppen an verschiedenen Stationen im Raum.

Ablauf:

Die Teilnehmer begeben sich zu einer Station mit vorab im Raum aufgebauten Flipcharts, auf denen sich impulsgebende Fragen befinden und notieren ihre Ergebnisse auf den Flipcharts. Die Diskussion pro Station dauert fünf Minuten lang, danach gehen die Teilnehmer zur nächsten Station. Bei jeder Rotation kommen neue Ergebnisse hinzu und die Diskussion



wird so erweitert.

Ergebnis:

Die Teilnehmer bearbeiten eine Vielzahl von Fragestellungen gleichzeitig. Ideen und Ansätze können übertragen oder verknüpft werden.

Eignung:

Durch das stete Wechseln bleiben die Teilnehmer geistig wach. Dadurch eignet sich die Methode dazu, Workshop Teilnehmer nach einer Pause wieder aktiv in das Thema einzugliedern. Vor allem für die Auswertung von Vorträgen eignet sich diese Methode hervorragend.

2.2.3 World Café

Beschreibung:

Die Workshop Methode World Café zeichnet sich durch ein vorab definiertes Thema aus, welches besprochen wird.

Ablauf:

Die Teilnehmer teilen sich in kleine Teams von maximal fünf Personen auf und diskutieren ein vorab definiertes Thema, als wenn sie in einem Café an einem Tisch sitzen würden. Die Ergebnisse halten sie per Hand auf beschreibbarem Material (Tischsets, Flipchart, etc.) fest. Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt in mindestens drei Runden à 20 Minuten, indem alle ausser einem Teilnehmer jeweils einen Tisch weiterwandern. So bleibt immer eine Person als Experte am Tisch und sorgt dafür, dass sich die Diskussion weiterentwickelt.

Ergebnis:

Das am Ende präsentierte Ergebnis sind die auf der Tischdecke festgehaltenen Notizen. Die eher lockere Arbeitsatmosphäre begünstigt innovative Ideen. Das World Café wird am Ende mit einer Reflexionsphase abgeschlossen, bei der die Experten der jeweiligen Tische die Ergebnisse im Plenum vorstellen.

Eignung:

Eine kreative Lösungsfindung für Probleme aller Art. Die lockere Atmosphäre wirkt positiv auf die Kreativität der Teilnehmer und fühlt sich weniger wie Arbeit an. Sie eignet sich für 15–20 Teilnehmer.

2.2.4 Open Space

Beschreibung:

Die Open-Space-Methode ist eine Methode für eine einzelne, richtungsweisende Frage.

Ablauf:

Eine grob vorab formulierte Leitfrage bestimmt die Diskussion. Je nach Anzahl der Teilnehmer existieren Arbeitsgruppen verschiedener Grösse. Jede Arbeitsgruppe fokussiert das Thema aus einem anderen Blickwinkel und stellt nachfolgend die Ergebnisse in der Diskussion vor.

Ergebnis:

Die Ergebnisse werden durch die Teilnehmer selbst in ihren Gruppen dokumentiert. Die Ergebnisse können auf Zetteln an Wänden festgehalten werden, damit sie auch noch nach ihrer Präsentation für alle Teilnehmer zur Verfügung stehen.

Eignung:



Diese Methode liefert kreative Lösungsvorschläge in kurzer Zeit und eignet sich für Workshops mit vielen Teilnehmern (10 – 500). Die Methode ist jedoch wenig spielerisch.

2.2.5 Murrelgruppen

Die Methode der Murrelgruppen eignet sich für kurze Diskussionen von Impulsfragen oder Problemen in Kleingruppen von zwei bis drei Personen aus allen Anwesenden aus einer Kadergruppe. Die Anweisung ist hierbei, sich andere Teilnehmer des Workshops zu suchen, mit denen bisher noch wenig Kontakt bestand.

Ablauf:

Diskussion der Fragestellung innerhalb von vier Minuten und anschliessendes Vorstellen im Plenum.

Ergebnis:

Die Identifizierung neuer Aspekte zur Impulsfrage unter Teilnehmern mit wenig Kontakt begünstigt ein höheres Mass an Kommunikation innerhalb der Gruppe und führt zu neuen Aspekten.

Eignung:

Diese Methode belebt Podiumsdiskussionen und trägt zum Ordnen der eigenen Gedanken bei.

2.2.6 Kollegialer Austausch

Informeller Austausch unter Kader ohne formelle Struktur wie Zeitlimit oder Moderation.

Ablauf:

Diskussion einer Fragestellung unter Kolleginnen und Kollegen.

Ergebnis:

Die Teilnehmenden können ihren Erfahrungsschatz erweitern.

Eignung:

Diese Methode dient der freien Diskussion von Fragestellungen.

2.2.7 Kollegiale Beratung

Beschreibung:

Dient zur Beratung durch andere Kolleginnen und Kollegen in einem kleinen Kreis bei unterschiedlichsten Fragestellungen.

Wichtig: Die Kollegiale Beratung ist eine sehr persönliche Form der Beratung. Dies erfordert die Fähigkeit, sich bzw. sein Verhalten in Frage zu stellen.

Ablauf:

Themenfindung (5 min):

Jedes Gruppenmitglied bringt eine persönliche Fragestellung ein, für die es in der Gruppe eine Beratung wünscht. Die Gruppe wählt aus, welche Fragestellung als Fall besprochen werden soll. Wichtig ist hier, dass die Fragestellungen zunächst nur kurz skizziert werden, eine detaillierte Ausführung erfolgt später bei der Falldarstellung. Die Auswahl erfolgt danach, welches Thema für den Betreffenden sehr dringlich ist und auf welches sich alle einigen können. Andere Themen werden für später aufgehoben.

**Falldarstellung (max. 10 min):**

Die Person, die den Fall einbringt, erzählt spontan und frei ihre persönliche Erfahrung mit einem spezifischen Fall. Die Personen mit Beratungsfunktion befragen sie in unterstützender und wertschätzender Haltung und versuchen so, den Fall in vollem Umfang zu verstehen. Es werden noch keine Lösungsansätze diskutiert!

Problemdefinition und Schlüsselfrage (8-10 min):

Die Personen, die beraten sollen, diskutieren, worin sie das eigentliche Problem oder die zentrale Fragestellung sehen. Die Person, die den Fall erzählt hat, hört zu. Sie reflektiert die Diskussion und formuliert eine möglichst präzise Schlüsselfrage.

Beratung und Lösungsstrategien (max. 15 min):

Die Personen mit Beratungsaufgaben sammeln für die Schlüsselfrage verschiedene Lösungsvorschläge. Sie beziehen verschiedene Ansätze und Perspektiven mit ein. Es kann sein, dass sich Lösungsansätze widersprechen. Bei ihren Vorschlägen sollten die Berater immer die Person, die den Fall gegeben hat, im Auge behalten und ihre spezifische Situation mitberücksichtigen.

Feedback der Person, die den Fall erzählt hat (5 min):

Die Person, die den Fall erzählt hat, wählt aus den Lösungsvorschlägen denjenigen aus, den sie für sich übernehmen will. Sie erklärt, inwiefern sie annimmt, dass der Vorschlag ihr weiterhelfen. Wichtig ist, dass die Beratenden akzeptieren, dass die/der Fallgeber/in autonom ist und die Lösung wählen kann, die sie für die passendste hält.

Abschlussblitzlicht (5 min):

Alle Teilnehmenden äussern sich reflexiv zusammenfassend auf der Grundlage folgender Fragen: Wie empfand ich für mich die kollegiale Fallberatung? Welche Erkenntnis habe ich für mich gewinnen können? Was möchte ich der Gruppe noch mitteilen? Wichtig ist, dass sich die Person, die den Fall erzählt hat, als letzte äussert.

Ergebnis:

Die Person, die den Fall erzählt hat, erhält ein Set an Lösungsansätzen aus der sie, die für sie beste Lösung auswählt.

Eignung:

Für 5-8 Personen zur Klärung von individuellen Fragestellungen.

2.2.8 Coaching

In der Personalentwicklung wird Coaching als ziel- und lösungsorientierte Beratung und Begleitung von Fach- und Führungskräften eingesetzt. Ziel ist es, insbesondere deren Beziehungs- und Führungsqualität weiterzuentwickeln und diese auf geänderte berufliche Rahmenbedingungen abzustimmen. Coaching dient in erster Linie dem Erreichen von selbstgewollten, realistischen Zielen, die für die Entwicklung des Klienten relevant sind; im Vordergrund stehen dabei die Förderung von Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung. An die Qualifikation eines Coaches sind spezifische Anforderungen zu stellen. Neben psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, sind auch sog. Feldkompetenzen erforderlich, soweit diese nicht bereits durch praktische Erfahrungen erworben wurden.

Vorgesetzten-Coaching; Coaching-Variante, unter der ein entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern verstanden wird. Hierfür sind bestimmte Rahmenbedingungen massgeblich: U.a. ist die Bereitschaft des Mitarbeiters erforderlich, entwicklungsorientiert geführt werden wollen und es ist unabdingbar, dass die Führungsperson sowohl die

menschliche, als auch die methodische und fachliche Kompetenz für einen Coachingprozess nachweisen kann. (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2022)

2.2.9 Mentoring

Instrument der Personalentwicklung; im beruflichen Kontext die Tätigkeit einer erfahrenen Person, bspw. eines (Ex-)Managers (Mentor/in), die eine lernbereite Person, etwa eine junge, vielversprechende Führungskraft (Mentee), an ihrem fachlichen und impliziten Wissen und ihrer Erfahrungen teilhaben lässt.

Ziel ist u.a., die Mentees darin zu unterstützen, ihre berufliche Identität zu entwickeln und ihr aktuelles berufliches Handeln zu reflektieren. Daneben kann der Mentor dem Mentee den Zugang zu seinen Netzwerken eröffnen, ihm wichtige Entscheider vorstellen und ausgesprochene und unausgesprochene Regeln in der Organisation erläutern. Formal zielt Mentoring auf die Förderung ausserhalb des üblichen Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnisses. Mentoring ist damit eine auf die Teilnehmer fokussierte und geschützte Art der Beziehung. Was zwischen Mentee und Mentor besprochen wird, ist vertraulich. Sie vereinbaren miteinander, wie sie vorgehen wollen und welche Themen sie bearbeiten. Mentoring erfordert damit von beiden Seiten ein hohes Mass an Offenheit, Vertrauen und Engagement. Im Rahmen von Mentorenprogrammen sollten Mentoren daher auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, denn im Gegensatz zum Coaching sind diese üblicherweise nicht für diese Tätigkeit ausgebildet. (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2022)

2.3 Eignung der Methoden für Anlässe

In der Tabelle 1 wird dargelegt, für welche Anlässe sich welche Methode eignet.

Tabelle 1 – Eignung der Methoden

#	Methodik / Technik	Geeignet für
1	Referat	Kaderseminar, Kaderrapport
2	Markplatz	Kaderseminar, Kaderrapport
3	Stationengespräch	Kaderseminar, Kaderrapport
4	World Café	Kaderseminar, Kaderrapport und Führungszirkel
5	Open Space	Kaderseminar, Kaderrapport
6	Murmelgruppen	Kaderseminar und Kaderrapport, als Teilmethodik für Methode Nr. 1, 2, 3, 5 sowie Führungszirkel
7	Kollegialer Austausch	Führungszirkel
8	Kollegiale Beratung	Führungszirkel
9	Coaching	Für Einzelpersonen oder Teams
10	Mentoring	Für Einzelpersonen

2.4 Periodizität

In diesem Kapitel wird in der Tabelle 2 festgehalten, in welcher Periodizität die verschiedenen Anlässe durchgeführt werden und welche Methoden / Techniken angewandt werden sollen.



Tabelle 2 – Periodizität

#	Anlass	Methodik / Technik	Periodizität	Lead ¹	Bemerkungen
1	Kaderseminar	Referat Markplatz Stationengespräch World Café Open Space Murmelngruppen	1mal jährlich		
2	Kaderrapport	Referat Markplatz Stationengespräch World Café Open Space	4mal jährlich		An jedem Kaderrapport muss ein Führungsthema besprochen werden.
3	Lunchgespräch	Referat Stationengespräch	1-2mal jährlich	Diversity / Kader	
4	Führungszirkel	Kollegialer Austausch Kollegiale Beratung World Café Murmelngruppen	Bsp.: Jeden 2. Monat am Montag alternierend am Mittwoch von 1100 bis 1200 Uhr	Kader	Fragen von Kadern

2.5 Themen

Die Themen für die einzelnen Anlässe sind dem Themenspeicher [LINK](#) im GEVER NDB zu entnehmen. Dort ist ebenfalls festgehalten, welche Methode / Technik sich für einen Erfahrungsaustausch resp. eine Wissensvermittlung eignet.

2.6 Erfolgskriterien und Messwerte

Für die Überprüfung der Qualität der durchgeführten Anlässe wird jeweils ein Feedback-Formular aufgelegt. Dieses kann durch die Teilnehmenden ausgefüllt und abgegeben werden. Die Feedbacks werden ausgewertet und Massnahmen, falls notwendig, daraus abgeleitet.

Die Feedback-Formulare beinhalten die folgenden Fragen:

- Der Anlass hat mir gefallen. Weiter so!
- Der Anlass hat mir nicht gefallen. Bitte verbessern!
- Was ich noch wollte ist.....

Ein weiterer Erfolgsmessungsfaktor ist auch eine Rückfrage an die Kader, ob seit dem letzten Austausch Ideen oder ähnliches umgesetzt resp. genutzt wurden. Die Rückmeldungen werden jeweils zu Beginn des Führungszirkels erhoben im Sinne eines Rückblicks auf den letzten Anlass. Wir als separates Thema in der Agenda für die Anlässe und im Drehbuch aufgeführt.

2.7 Spielregeln

Die Kader halten sich an den Führungszirkeln minimal an die folgenden Spielregeln:

1. Anonymität ist jederzeit sicherzustellen. Wir diskutieren Fallbeispiele.
2. Wir führen keine Lästerrunde.
3. Wir bleiben fair, sind offen und ehrlich.

¹ Die Organisation des Kaderseminars und der Kaderrapporte wird durch die Kommunikation NDB wahrgenommen. Inhaltlicher Lead liegt je nach Anlass bei anderen Stellen.



4. Wir machen mit und tauschen uns aktiv aus.

2.8 Finanzen

Sollten finanzielle Bedürfnisse vorliegen, werden diese über eine Bedarfsmeldung beantragt.

2.9 Kommunikation

Phase 1 – Aufbau des Führungszirkels

- Kommunikation der aktuell durchgeführten Arbeiten im Newsletter NDB und am ersten Kaderrapport 2022.
- Vorstellung Themenspeicher und Ermunterung der Kader / der Mitarbeitenden diesen zu befüllen an einem Initialisierungsanlass.
- Weitere zwei Anlässe im Jahr 2022 mit den Themen «Feedback» und «LOBE-Gespräche».

Phase 2 – Umsetzung des Führungszirkels

- Kommunikation der geplanten Anlässe, Beratungen, etc. um Teilnehmer zu gewinnen.
- Informationsaustausch zu gewonnenen «Erkenntnissen» aus den durchgeführten Anlässen, Beratungen etc. anlässlich der Kaderrapporte und im Newsletter NDB und evtl. im Intranet oder GEVER (Q&A).

3 Umsetzung

Vorliegendes Kapitel beschreibt die Umsetzung für das Jahr 2022 und gibt einen Ausblick auf das Jahr 2023. Ebenfalls sind mögliche Themen als Inhalte aufgeführt.

3.1 Umsetzungstabelle 2022²

In der Tabelle 3 ist die Umsetzung der Inhalte der Kapitel 2.2 bis 2.5 für das Jahr 2022 aufgeführt.

Tabelle 3 – Umsetzungstabelle 2022

#	Anlass	Zeitpunkt	Lead	Inhalte	Bemerkungen
1	Führungszirkel	05 / 2022	Mitglieder Arbeitsgruppe 3	Vorbereitung des Führungszirkels «Initialisierungstreffen»	Arbeitsgruppe 3
2	Kaderrapport 1	07.03.2022		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
3	Führungszirkel «Initialisierungstreffen»	13.06.2022, 10.30 – 11.30 Uhr	Kader	Initialisierung des Führungszirkels und festlegen der Themenschwerpunkte für das Jahr 2023. Methodik: Referat, Diskussion, Murrelgruppen	Arbeitsgruppe 3,
4	Führungszirkel «Feedback»	25.07.2022, 10.30 – 11.30 Uhr	Kader	Feedback-Methodik aus Arbeitsgruppe 1 dem Kader näherbringen. Methodik: Kurzreferat, Murrelgruppen	Arbeitsgruppe 1 und 3,
5	Kaderrapport 2	August 2022		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
6	Führungszirkel «LOBE-Gespräche»	26.09.2022, 10.30 – 11.30 Uhr	Kader	Diskussion über Best Practice zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von LOBE-Gesprächen. Methodik: World Café, Murrelgruppen	Arbeitsgruppe 3,
7	Kaderseminar	27./28.10.2022		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
8	Lunchgespräch 1	Q4 / 2022	Diversity / Kader	tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
9	Kaderrapport 3	Q4 / 2022		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation

² Die Tabelle umfasst alle bekannten Anlässe an denen die Kader teilnehmen müssen oder können. Dies um aufzuzeigen, wie viele verschiedene Anlässe im NDB für den Austausch unter Kader vorhanden sind.

3.2 Umsetzungstabelle 2023³

In der Tabelle 3 ist die Umsetzung der Inhalte der Kapitel 2.2 bis 2.5 für das Jahr 2023 aufgeführt.

Tabelle 4 – Umsetzungstabelle 2023

#	Anlass	Zeitpunkt	Lead	Inhalte	Bemerkungen
1	Kaderrapport 1	Q1 / 2023		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
2	Führungszirkel	Februar	Kader	tbd	Durchführungsverantwortung beim Kader
3	Lunchgespräch 1	Q2 / 2023	Diversity / Kader	tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
4	Kaderrapport 2	Q2 / 2023		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
5	Führungszirkel	Juni 2023	Kader	tbd	Durchführungsverantwortung beim Kader
6	Kaderrapport 3	Q3 / 2023		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
7	Führungszirkel	Aug. 2023	Kader	tbd	Durchführungsverantwortung beim Kader
8	Kaderseminar	Ende Sept. 2023		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
9	Lunchgespräch 2	Q4 / 2023	Diversity / Kader	tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation
10	Führungszirkel	Okt. 2023	Kader	tbd	Durchführungsverantwortung beim Kader
11	Kaderrapport 4	Q4 / 2023		tbd	Durchführungsverantwortung bei der Kommunikation

³ Die Tabelle umfasst alle bekannten Anlässe an denen die Kader teilnehmen müssen oder können. Dies um aufzuzeigen, wie viele verschiedene Anlässe im NDB für den Austausch unter Kader vorhanden sind.



4 Anträge und Fragen

- Antrag 1: Pool aus Kadermitgliedern bilden, welche für die Durchführung des Führungszirkels im 2022 (Einführung) verantwortlich sind.
 - Antrag 2: Dem Pool wird die notwendige Zeit für die Organisation (Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung) im Jahr 2022 zur Verfügung gestellt.
 - Antrag 3: Zuweisung der administrativen Arbeiten (Planung, Festlegen der Inhalte, Festlegen der Methoden, Aufgebot von Referenten / Coaches / etc. (auch NDB-intern), usw.) an die Unternehmensentwicklung ab dem Jahr 2023.
-
- Frage 1: Ist dem NDB bekannt, welche Mitarbeitende bereits über Erfahrungen mit den Methoden aus Kapitel 2.2 verfügen?



5 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Eignung der Methoden.....	9
Tabelle 2 – Periodizität.....	10
Tabelle 3 – Umsetzungstabelle 2022	12
Tabelle 4 – Umsetzungstabelle 2023	13

6 Literaturverzeichnis

- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (7. Februar 2022). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/coaching-29701> abgerufen
- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (7. Februar 2022). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/coaching-29701> abgerufen