



# Evaluation

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

Sektion Evaluation und Controlling







# Evaluation

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

### Inhalt:

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

### Beilagen

Bern, Dezember 2013



## I. Evaluation Abstract

<b>DONOR</b>	SDC – Swiss Agency for Development and Cooperation
<b>TITEL</b>	Transfer der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen (DR)
<b>SEKTOR</b>	Institutional evaluation
<b>SPRACHE</b>	German
<b>DATUM</b>	1 October 2013: Evaluation report 27 November 2013: Management response SDC and DR
<b>AUTOREN</b>	Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk

### Subject description

Independent external evaluation of the consequences of the transfer of the SDC Personnel Division to the Directorate for Resources that took place as part of the reorganisation of the SDC.

### Evaluation objectives and methodology

The evaluation provides an assessment and formulates recommendations for potential improvements. It addresses the questions regarding personnel matters put forward by the GPK (parliamentary Control Committee) during its official visit to the SDC and DR in October 2011.

### Major findings and recommendations

The evaluators identified a need for action in four areas:

- The human resources policy of the FDFA needs to be clarified in strategic conceptual terms, especially with regard to staff development within the SDC. The central recommendation directed to the management of the department is to provide specific details in the "FDFA strategic blueprint" and thereby engage in proactive communication concerning all steps and processes.
- The emotionally charged paralyzing atmosphere should be dispelled via mixed DR and SDC project teams working together to address identified weaknesses.
- Identified structural weaknesses need to be eliminated by adapting the HR model.
- The managerial responsibilities of the SDC management need to be more clearly assumed and communication internally and with the management of the department should be strengthened. As well as information events, the evaluators suggest an open dialogue with staff on topical issues.

The management of the SDC and that of the DR received and commented on the recommendations in the management response.



## II. Management Response

### MANAGEMENT RESPONSE DEZA UND DR

Martin Dahinden, Direktor DEZA

Helene Budliger Artieda, Direktorin DR

### Allgemeine Einschätzung des Evaluationsberichts

Die besondere Herausforderung dieser Evaluation war die klare Abgrenzung des Auftrages und die Definition der Systemgrenze für die Analyse der Auswirkungen des Transfers der Personalabteilung von der DEZA in die DR. Die Evaluation hat die direkt mit dem Transfer zusammenhängenden Aspekte der Dienstleistungen von Personal EDA gegenüber der DEZA analysiert. Die gewählte Methode der vorwiegend qualitativen Erhebung beruht auf der Befragung von Mitarbeitenden der DEZA und der DR. Die Evaluation thematisiert auch über den Transfer hinausgehende Personalaspekte des EDA und formuliert deshalb Empfehlungen, welche sich an DEZA, Personal EDA, DR und auch an das EDA (Departementsleitung) richten. Die Evaluatoren sind professionell und respektvoll mit der hohen Emotionalität bei der Erhebung bei den Mitarbeitenden von DEZA und DR umgegangen. Der Evaluationsbericht ist klar und verständlich. DEZA und DR danken den Evaluatoren für ihre gute Arbeit.

Die Evaluation analysiert den Transfer der Personalabteilung der DEZA in die Direktion für Ressourcen DR. Dieser Transfer war *ein Teil* der Reorganisation der DEZA, welche weitere Strukturanpassungen beinhaltete. Die damalige Personalabteilung DEZA wurde in die DR transferiert und mit der dort bestehenden Personalabteilung verschmolzen. Dieser Transfer wurde von der Direktion der DEZA angeregt und entsprach auch dem Auftrag der damaligen Departementschefin, die DR zu einem „Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum“ auszubauen um kohärente Dienstleistungen für das gesamte Departement zu erbringen.

Die Evaluation macht eine Auslegeordnung und zeigt Handlungsempfehlungen auf, die insgesamt sehr nützlich sind. Sie zeigt auch deutlich auf, dass viele Herausforderungen bestehen, die über den Bereich des Transfers der Personalabteilung hinausgehen. Die Systemgrenze der Evaluation war die Analyse der Auswirkungen des Transfers. Die Evaluation geht in der Analyse und in den Empfehlungen über diese Grenze hinaus und thematisiert Aspekte und Befindlichkeiten der Mitarbeitenden, welche nicht im ausschliesslichen Zusammenhang mit dem Transfer stehen. Der Evaluationsbericht mit seinen Empfehlungen kann in diesem Sinne auch als eine Momentaufnahme der Mitarbeitendenzufriedenheit gewertet werden, die wichtig ist. Die emotionale Betroffenheit ist gemäss der Evaluation gross. Um die Motivation und das hohe Engagement der Mitarbeitenden aufrecht zu halten, muss an der Optimierung der Dienstleistungen weitergearbeitet werden und auch die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden soll verbessert werden.

DEZA und DR werten das Fehlen einer Baseline für einen klaren und aussagekräftigen Vorher-Nachher-Vergleich als ein Manko der Evaluation, das die Aussagekraft der Schlussfolgerungen und Empfehlungen etwas limitiert. Die gewählte Methode der Evaluation mit vorwiegend qualitativen Interviews ist zwar geeignet, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, deren Einbezug und den Informationsfluss im anspruchsvollen Prozess des Transfers einzuschätzen. Durch die Vernachlässigung von „hard facts“ sind zuverlässige Schlüsse, inwiefern die Ziele des Transfers auch tatsächlich erreicht wurden, jedoch schwierig zu ziehen. Sowohl DEZA wie DR ist es ein Anliegen, die Evaluationsergebnisse ergänzend zu kommentieren:

Die DEZA weist darauf hin, dass im Personalbereich Harmonisierungsbestrebungen im Gange sind, welche die Vereinfachung von administrativen Abläufen zum Ziel haben und eine Durchlässigkeit im Departement fördern. Es gibt heute in der Politischen Direktion und in der DEZA mehrere Personen, welche von der Durchlässigkeit profitieren. Damit sind weniger die Botschafterinnen und Botschafter gemeint, welche anstelle einer Koordinatorin oder eines Koordinators eingesetzt wurden und trotz vergleichbarem Pflichtenheft, aber aufgrund der Botschafterfunktion in eine andere Personalkategorie wechselten, sondern vielmehr die Mitarbeitenden, welche neue Aufgabengebiete übernehmen. Andere Harmonisierungsbestrebungen sind u.a. die synchronisierten Rotations- bzw. Versetzungspläne, gemeinsam definierte Führungszyklen mit den Botschaften und einheitliche Regelungen bezüglich des Lokalpersonals.

Das Fehlen eines strategischen Bauplans im EDA wird von der Evaluation zu Recht als zentrales Problem im Personalbereich skizziert. Einerseits bestehen seit dem Scheitern der Personalpolitik des EDA 2011 in vielen Bereichen tatsächlich ein Vakuum und Unklarheit. Dies betrifft nicht nur die DEZA sondern das gesamte EDA. Andererseits gibt es einzelne Umbaupläne, die etappenweise vor sich gehen, Vereinfachungen zum Ziel haben, sich jedoch auf keinen übergeordneten Plan beziehen. Die DEZA ist mit der Empfehlung der Evaluation einverstanden, dass es dringend notwendig ist, hier Klarheit zu schaffen und diese transparent zu kommunizieren.

In der Evaluation wird der Direktion mangelnde Führung vorgehalten, weil sie sich zu wenig für die Interessen der Mitarbeitenden eingesetzt hätte. Leider hat die Evaluation auch diese Aussage, welche als Aussage der Mitarbeitenden nachvollziehbar ist, nicht anhand von Fakten überprüft. Verschiedene Diskussionen und schriftliche Stellungnahmen auf Departementsstufe zeigen auf, dass die Direktion sich durchaus für die Anliegen der DEZA eingesetzt hat, jedoch nicht in der Lage war, ihre Einschätzungen auf Departementsstufe durchzusetzen. Was aus Sicht der Mitarbeitenden als mangelnde Führung wahrgenommen wird, ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass sich die Direktion der DEZA an die Entscheide der Departementsleitung gehalten und diese mitgetragen hat.



Die DR erachtet die Zielsetzung der Evaluation als problematisch, respektive die gezogene Systemgrenze mit dem alleinigen Fokus auf den Transfer ohne Einbezug weiterer Reorganisationsmassnahmen im Departement. Die der Evaluation zugrunde gelegten Ziele gemäss den Terms of Reference beziehen sich auf die Reorganisation der DEZA, welche übergeordnet zum Ziel hatte, die Wirksamkeit der IZA zu erhöhen. Hierzu wurde die DEZA strukturell umgebaut und mehr Kompetenzen in das „Feld“ verschoben. Zusätzlich fand aber auch auf Stufe Departement eine Reorganisation statt: Im Zuge dieser Reform wurde u.a. die damalige Personalabteilung DEZA in die DR transferiert und mit der dort bestehenden Personalabteilung verschmolzen. Nebst der Personalabteilung DEZA wurde auch die Kommunikationsabteilung der DEZA, sowie die IT, Sicherheit, Chancengleichheitsstelle und der Sprachdienst neu zugeordnet. Die DR hätte gewünscht, die Ziele der Reorganisation im Departement einzubeziehen, die demnach andere waren, als die in der vorliegenden Evaluation untersuchten, namentlich:

- Vereinfachung der administrativen Abläufe, Harmonisierung der Anstellungsbedingungen
- Finanzielle Einsparungen im Departement, Nutzen von Spielräumen
- Fördern des Personalaustausches zwischen der DEZA und dem „Kern-EDA“

Der Evaluationsbericht geht aus Sicht der DR nicht ausreichend auf diese drei Ziele der Reo im Department ein.

Die DR ist stets bestrebt, ihre Dienstleistungen zu verbessern und die Beziehungen zu den Kunden zu pflegen. Umso mehr bedauert sie, dass die vorliegende Evaluation kaum konkrete Hinweise in diese Richtung hervorgebracht hat. Den Zielen der Reorganisation auf Stufe Departement wird nicht genügend Rechnung getragen. Gänzlich unberücksichtigt blieben die zahlreichen Neuerungen, die Personal EDA seit Sommer 2010 erarbeitet und teilweise bereits umgesetzt hat.

Vor diesem Hintergrund fällt es der DR schwer, konkrete Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten, obschon dies gemäss ToRs (Absatz c) eine der Absichten dieser Evaluation war. Die DR wertet positiv, dass die Zusammenarbeit zwischen der DEZA und der DR, resp. dem Bereich Personal EDA, in der Evaluation ausführlich thematisiert wurde. Dies hat bereits zu konstruktiven Folgegesprächen geführt.

## Stellungnahme zu den einzelnen Empfehlungen

DEZA und DR nehmen nachfolgend zu den einzelnen Empfehlungen Stellung. Wo die Einschätzungen DEZA und DR voneinander abweichen, sind beide Positionen explizit ausgewiesen.

### A Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen

#### Empfehlungen DEZA/EDA

##### **Empfehlung 1: Verbindliches Klären der mittel- und langfristigen Rolle der DEZA im Rahmen des „strategischen Bauplans EDA“ mit der Departementsleitung.**

Annahme der Empfehlung: Das Einholen von Informationen zu diesem Thema erhöht die effiziente und wirksame Führung der DEZA, was auch im Interesse des Departements liegt. Dies wirkt sich positiv auf die Qualität der IZA der DEZA und damit auf die Schweizer Aussenpolitik aus. Es soll ein regelmässiger Austausch mit dem Departementschef zu diesen Themen geführt werden.

Massnahmen: Regelmässige Sitzung DEZA mit der Departementsleitung. Eine erste Sitzung hat Ende Oktober 2013 stattgefunden. Eine weitere Sitzung findet anfangs 2014 statt.

##### **Empfehlung 2: Machbare personalpolitische Reformen einleiten und störende Ungleichheiten zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden beseitigen.**

Annahme der Empfehlung: Die DR ist bereits aktiv im Abbau resp. der Reduktion von Ungleichheiten, da diese unnötige Inkohärenzen darstellen, welche die Qualität der Arbeit beeinträchtigen. Ein Abbau resp. eine Reduktion ist auch der angestrebten Personaldurchlässigkeit zwischen den Direktionen förderlich.

Massnahmen:

DEZA: Die Massnahmen sind in einer Arbeitsgruppe DEZA, unter anderem in Zusammenarbeit mit der DR, bis Mitte 2014 zu definieren.

DR: Das Erteilen eines übergeordneten Auftrags an die DR zur Formulierung einer Personalpolitik EDA obliegt der Departementsleitung. Derzeit liegt kein solcher vor. Sollte die DEZA Reformen in ihrem Kompetenzbereich angehen wollen (namentlich die Schaffung einer Personalkategorie „Rotationspersonal“ sowie die Einführung der Versetzungspflicht für dieses Personal) steht die DR gerne unterstützend zur Verfügung.

##### **Empfehlung 3: Offensive und ehrliche Information des „Bauplans EDA“ und der geplanten Reformen bzw. Massnahmen nach innen.**

Annahme der Empfehlung: Siehe Bemerkungen zu E1 und E2. Die regelmässige und adäquate Information der Mitarbeitenden mindert Unsicherheiten und erhöht die Arbeitsmotivation sowie das Verständnis für die Gesamtsicht.

Massnahmen:

DEZA: Laufend Information via bekannte Kanäle (Treffen wie beispielsweise Klarsicht und INFO; IntraWeb).

DR: Vorbehalt siehe E2.

**Empfehlungen DR/DEZA**

**Empfehlung 4: Übersetzen des strategischen Bauplans auf die Personalpolitik.**

Annahme der Empfehlung: Siehe Bemerkungen und Vorbehalte E2 und E3.

Massnahmen: DR: Formulieren einer Personalpolitik EDA, nach Erteilen eines entsprechenden Auftrags an die DR durch die Departementsleitung, unter anderem in Zusammenarbeit mit der DEZA.

**Empfehlung 5: Gemeinsame Entwicklung eines PE-Konzepts.**

DEZA: Annahme der Empfehlung: Ein Konzept Personalentwicklung ist für das gesamte EDA mittel- bis langfristig zu entwickeln. Kurz- bis mittelfristig ist ein Konzept für das DEZA-Personal auszuarbeiten. Ein Thema dabei ist die Harmonisierung der Anstellungsbedingungen für das Rotationspersonal mit denjenigen für das versetzbare Personal.

DR: Teilweise einverstanden mit der Empfehlung: Wir legen Wert auf ein Konzept auf Stufe Departement, damit die Harmonisierung weiter vorangetrieben und nicht die bestehenden Unterschiede zementiert werden.

Massnahmen:

DEZA: Ausarbeiten eines kurz- bis mittelfristigen Konzepts für das DEZA-Personal / DR, unter anderem in Zusammenarbeit mit der DEZA / bis Mitte 2014.

DR: Formulieren eines PE-Konzepts EDA inkl. Erarbeitung zugehöriger Massnahmen, sobald die Voraussetzungen dafür gegeben sind und die DR ein entsprechendes Mandat erhalten hat. Wir sind jedoch gerne bereit, für die im Rahmen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe (vgl. E9) identifizierten Themenbereiche die gewünschten PE-Instrumente zur Verfügung zu stellen.

**Empfehlung 6: Offene Kommunikation über alle Schritte im Prozess.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: DR und DEZA werden laufend transparent über den weiteren Prozess kommunizieren, sobald ein solcher lanciert wurde.

## Empfehlung Personal EDA

### **Empfehlung 7: Konzeptionelle Unterstützung.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Siehe Kommentare DR zu E4 und E5.

## **B Lähmende Emotionalisierung durchbrechen**

### Empfehlungen DEZA

#### **Empfehlung 8: Dialogische Kultur vorleben.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Der Dialog der Direktion DEZA mit den Mitarbeitenden wird erhöht. Durch den Dialog sollen Wissen und Verständnis der Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Themen verbessert werden. Der Dialog mit den Mitarbeitenden der DR wird erhöht. Bei Arbeitsgruppen wird wie bis anhin darauf geachtet, dass diese gemischt sind.

### Empfehlungen DR/DEZA

#### **Empfehlung 9: Abbau der emotionalen Betroffenheit durch Initialisierung von gemischten Projektteams (DR/DEZA) die an erkannten konkreten Schwachstellen der Zusammenarbeit arbeiten und diese beseitigen.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen:

DEZA: Einsetzen einer Arbeitsgruppe zur Definition der konkreten Schwachstellen / DR und DEZA / bis Mitte 2014.

Anschliessend Arbeit von gemischten Projektteams zur Beseitigung dieser Schwachstellen inkl. Kommunikation (ab Mitte 2014).

DR: Etablieren einer gemischten Arbeitsgruppe, idealerweise mit Einbezug der PD, und Identifizieren der prioritären Themenfelder, welche punktuell angegangen werden sollen (vgl. E5). Sensibilisierung unserer Mitarbeitenden und Vertiefung der bilateralen Kontakte auf sämtlichen Stufen (vgl. E10).

#### **Empfehlung 10: Schaffen von Dialogplattformen und gemeinsamen Erfahrungswelten, fördern von Hospitationen etc.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Siehe Bemerkungen E8 und E9: DR hält ergänzend fest, dass der Einbezug der Direktionen bei sämtlichen in der Beilage

genannten Projekten stattfindet, resp. stattgefunden hat. In unserer Rolle als Dienstleister für das EDA ist es jedoch unsere Aufgabe, Lösungen für das gesamte Departement zu finden.

#### **Empfehlungen Personal EDA**

##### **Empfehlung 11: Das „Silodenken“ innerhalb der Abteilungen thematisieren und abbauen.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Personal EDA arbeitet bereits an einer Anpassung des HR-Modells, mit dem Ziel, Schnittstellen abzubauen und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern. Der Prozess wurde am 17. Oktober 2013 lanciert und wir werden die Erkenntnisse des vorliegenden Berichts in geeigneter Form einfließen lassen.

##### **Empfehlung 12: Die Servicementalität weiter entwickeln und das interne Marketing verbessern.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Kontinuierlicher Dialog wie oben beschrieben. Im Rahmen der erwähnten Modellanpassung wird auch die Rolle von Personal EDA im Hinblick auf eine optimale Dienstleistungserbringung thematisieren.

### **C Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren**

#### **Empfehlungen DEZA**

##### **Empfehlung 13: Personalfragen als Standard-Tagungspunkt bei Direktionssitzungen vorsehen.**

Diese Empfehlung entspricht bereits gängiger Praxis. Während der gesamten Direktionssitzung ist auch eine HR-Vertretung der DR anwesend.

#### **Empfehlungen DR/DEZA**

##### **Empfehlung 14: HR-Modell an die Bedürfnisse der DEZA anpassen: Etablieren spezifischer Ansprechpartner, kapazitative Erweiterung der Abteilung HR-Beratung DEZA.**

DEZA: Annahme der Empfehlung, vor allem in Bezug auf Etablieren spezifischer Ansprechpartner mit Kenntnissen über die DEZA: Die Kenntnisse der DEZA bei Mitarbeitenden der DR sind signifikant zu verbessern, damit die Dienstleistung der DR gegenüber der DEZA optimal ausgerichtet werden kann.

DR: Einverstanden mit der Empfehlung betreffend dem Etablieren spezifischer Ansprechpartner und der Erweiterung der DEZA-Kenntnisse der DR-Mitarbeitenden. Nicht einverstanden mit der Anpassung des HR-Modells an die Bedürfnisse DEZA und der kapazitiven Erweiterung der HR-Beratung DEZA: Personal EDA hat den Auftrag, den Bedürfnissen des gesamten EDA Rechnung zu tragen, weshalb wir unser HR-

Modell nicht auf die Bedürfnisse von einer der Direktionen anpassen können. Die Ressourcenverteilung innerhalb von Personal EDA ist Thema des bei E11 und E12 beschriebenen Prozesses, da das gesamte Innenleben von Personal EDA auf eine optimale Dienstleistungserbringung ausgerichtet sein muss, nicht nur die Sektion HR-Beratung DEZA.

#### Massnahmen DEZA:

Die DR-Mitarbeitenden an die zweimal jährlich stattfindenden Präsentationen der Leistungsbereiche des EDA (unter anderem DEZA) einladen. DR-Mitarbeitende ermutigen, ab und zu an Bereichssitzungen der DEZA und an den Operationskomitees der Bereiche der DEZA teilzunehmen.

Zudem können auch Dienstreisen in Schwerpunktländer der DEZA vorgesehen werden/ DR, in Zusammenarbeit mit der DEZA

Wichtig sind die oben erwähnten gemischten Arbeitsgruppen und eine offene, respektvolle und konstruktive Haltung.

#### Massnahmen DR:

Verbessern der Kenntnisse unserer Mitarbeitenden zur Funktionsweise der DEZA, Verstärken der Kontakte DR-DEZA auf sämtlichen Stufen.

### **Empfehlung 15: Prozesse zur Steuerung der Personalressourcen und zur Erstellung des Stellenplans verbindlich festlegen und intern kommunizieren.**

Annahme der Empfehlung: Zur Verbesserung der Steuerung wurde 2013 ein Personalkostenmonitoring in der DEZA eingeführt. Die Erstellung des Stellenplans steht noch aus. Auch die DR ist einverstanden mit der Empfehlung, hält jedoch fest, dass die DEZA schon vor dem Transfer der Personalabteilung über keinen Stellenplan verfügte und dass dessen Fehlen nicht der Reorganisation angelastet werden kann.

#### Massnahmen DEZA:

Stellenplan erstellen / DR, in Zusammenarbeit mit der DEZA / bis Mitte 2014.

Information / laufend / DEZA.

#### Massnahmen DR:

Bis Ende 2014: Erweitern des bestehenden Stellenplanes Kern-EDA auf die DEZA (in Absprache mit der Abteilung Strategische Finanzplanung und Beratung der DEZA), sofern seitens DEZA die Voraussetzungen geschaffen wurden (Definition der Rotationsstellen).

### **Empfehlungen Personal EDA**

### **Empfehlung 16: Die Kontaktstellen – „Point-of-Entry“ – zwischen Personal EDA und den Direktionen EDA überdenken und neu festlegen.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Berücksichtigen der Erkenntnisse bei der Anpassung des HR-Modells (siehe oben). Umsetzung bis Ende 2014.

**Empfehlung 17: Den „elektronischen Workflow“ weiter forcieren.**

Annahme der Empfehlung: Ein erster Workflow ist umgesetzt und wir arbeiten an einer Erweiterung der elektronisch abgebildeten Prozesse.

Massnahmen: Die Umsetzung läuft. Ausbau des bestehenden Tools („PS“) bis Mitte 2014. Einführung eines neuen Tools zur Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Planung und Organisation ihrer Versetzung/Rotation voraussichtlich per Mitte 2015 (Projekt befindet sich in der Initialisierungsphase).

**Empfehlung 18: Personalfachleute nicht durch –administratoren ersetzen.**

Teilweise einverstanden mit der Empfehlung: Die Empfehlung ist zu wenig weit gefasst. Die benötigten Profile im Bereich Personal EDA (und nicht nur in der HR-Beratung DEZA) müssen mit deren Rolle und Aufgaben korrespondieren.

Massnahmen: Im Rahmen der obengenannten Anpassung des HR-Modells werden wir auch diese Analyse vornehmen und gewisse unserer Stellen inskünftig allenfalls mit verändertem Profil ausschreiben.

**D Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen**

**Empfehlungen DEZA**

**Empfehlung 19: Übernahme des Leads und der Führungsverantwortung zur Umsetzung der Empfehlungen durch die Direktion DEZA.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Verschiedene Massnahmen, siehe Bemerkungen oben und unten / DEZA / ab sofort.

**Empfehlung 20: Verstärken der Kommunikation nach innen und gegenüber der Departementsleitung.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Die Kommunikation nach innen soll erhöht werden, siehe Bemerkungen oben. Die Kommunikation gegenüber der Departementsleitung besteht bereits und wird weiterhin gepflegt; wo nötig wird sie ausgebaut / DEZA / laufend.

**Empfehlungen DR/DEZA**

**Empfehlung 21: Akzeptanz der Gleichberechtigung.**

Annahme der Empfehlung.

DEZA: Die Akzeptanz der Gleichberechtigung liegt nicht direkt in der Verantwortung der DEZA. Hingegen arbeitet die DEZA auf verschiedenen Ebenen bereits seit längerem daran, das Wissen über die DEZA und deren Arbeit bei den anderen Direktionen des EDA zu erhöhen (und vice

versa). Sie verspricht sich dabei eine erhöhte Akzeptanz der Gleichberechtigung und Wertschätzung für den Beitrag der IZA der DEZA an die Schweizer Aussenpolitik. Vergleiche mit der Vergangenheit zeigen Verbesserungen auf, aber es besteht noch ein weiteres Potenzial. Die Beseitigung dieser Ungleichheiten (Personalkategorie Rotationspersonal, Versetzbarkeit, aber auch unterschiedliches Lohnsystem und dadurch Beförderungsmechanismen und Personalentscheidungsprozesse) wären mit der neuen Personalpolitik beseitigt worden. Erst eine Gleichheit in diesen Fragen ermöglicht eine vollständige und gleichwertige Harmonisierung der Anstellungsbedingungen.

Massnahmen:

DEZA: Verschiedene, bereits existierende Massnahmen der DEZA.

DR: Die DR verfügt nicht über die Kompetenz, diese Unterschiede abzubauen. Demgegenüber steht es der DEZA frei, das Rotationspersonal als Personalkategorie zu definieren und für dieses die Versetzbarkeit einzuführen. Dabei bieten wir gerne unsere Unterstützung an.

**Empfehlung Personal EDA**

**Empfehlung 22: Den Dienstleistungsgedanken gegenüber den Führungskräften der DEZA ernst nehmen.**

Annahme der Empfehlung.

Massnahmen: Aus Sicht DR ist diese Empfehlung umgesetzt. Die HR-Beratung DEZA hat in den Direktionssitzungen DEZA Einsitz, ist bei DEZA-Kaderretriten aktiv dabei und unterstützt den Direktor DEZA bei Treffen mit der Personalkommission. Bei personalpolitischen Neuerungen (s.o.) wird die DEZA miteinbezogen, ebenso die Personalverbände und Interessengruppen des EDA (darunter die Personalkommission und die Gruppe der Programmbeauftragten).

Bern, ~~27~~ 27. November 2013

Martin Dahinden, Direktor DEZA

Bern, ~~27~~ 27. November 2013

Helene Budliger Artieda, Direktorin DR



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

# Externe Evaluation



## INHALT

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

### Evaluationsteam:

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

# 1. Vorbemerkungen

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

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

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

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

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

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

Quelle: TOR, S. 2

Die Evaluation soll folgende Kernfragen beantworten:

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

Quelle: TOR, S. 2 – 3

Als **Rahmenbedingungen** sind zu beachten:

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

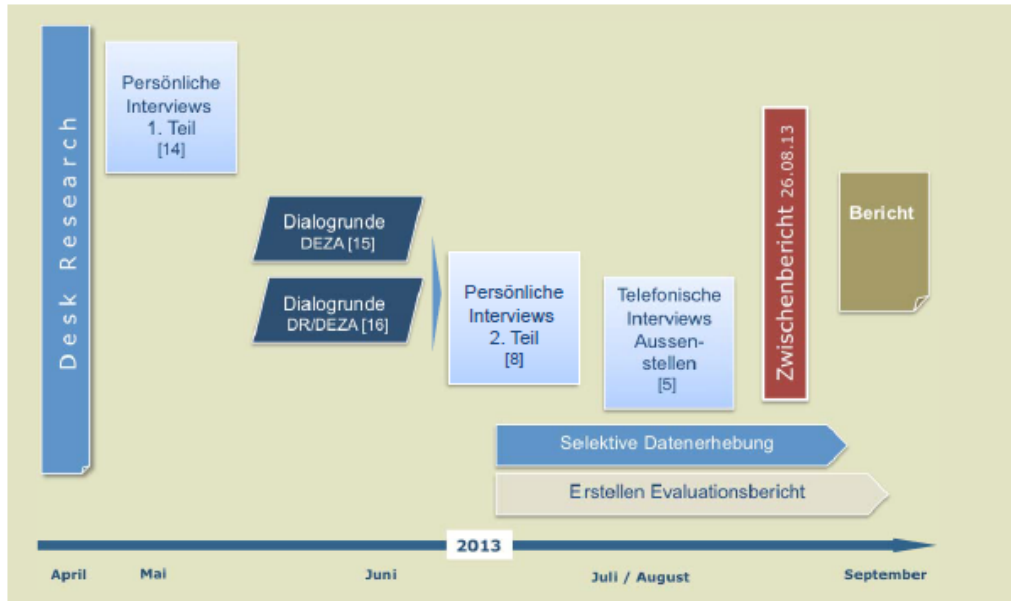
Quelle: TOR, S. 3

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

**MANDAT**  
Auftrag und  
Rahmenbedingungen

# 1. Vorbemerkungen

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



**MANDAT**  
Gewähltes Vorgehen

Die einzelnen Schritte lassen sich wie folgt erläutern:

**Desk Research** - Nachfolgende Unterlagen bildeten die Basis:

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

# 1. Vorbemerkungen

## Persönliche und telefonische Interviews

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

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

## Dialogrunden

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

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

## Das Evaluationsteam



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

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



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

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



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

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

MANDAT

Methodik

MANDAT

Angaben zum  
Evaluationsteam

## 2. Ergebnisse im Überblick

### 2.1 Das Gesamtbild - «Blick hinter die Kulisse»

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



DAS BILD  
«Logik» dahinter

## 2. Ergebnisse im Überblick

### 2.2 Rahmen und konzeptionelle Basis

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

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

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

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

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

### BASIS

*Ein entscheidender konzeptioneller Baustein ist weggebrochen: die «NPP»*

### 2.3 Grad der Zielerreichung aus Sicht der Betroffenen

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

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

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

## 2. Ergebnisse im Überblick

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

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

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

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

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

### 2.4 Grad der Zielerreichung aus Sicht des Evaluationsteams

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

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

#### FAKT

*Fehlende Kundenzufriedenheit*

## 2. Ergebnisse im Überblick

### A. Fehlender strategischer Bauplan EDA

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

### B. Hohe emotionale Betroffenheit

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

### C. Strukturelle Schwachstellen

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

### D. Wenig Sichtbarkeit der Führung

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

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

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

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

## IRRITIERENDES

*Emotionale Betroffenheit beeinflusst das Erlebte*



## 2. Ergebnisse im Überblick

### 2.5 Handlungsbedarf

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

#### Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen

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

#### Lähmende Emotionalisierung durchbrechen

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

#### Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren

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

#### Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen

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

### 2.6 Empfehlungen

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

Prozessorientiert ergeben sich die nachfolgenden **Empfehlungen**:

#### Stufe EDA/DEZA

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

#### 4 FELDER

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

#### EMPFEHLUNGEN

Details siehe  
Seite 28-31

## 2. Ergebnisse im Überblick

### Stufe DR/DEZA

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

### Stufe Personal EDA

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

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

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

## EMPFEHLUNGEN

*Details siehe  
Seite 28-31*

## 3. Transfer-Projekt

### 3.1 Ausgangslage

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

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

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

**Total Headcount: 84**, ohne Azubis und PraktikantInnen

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

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

**Total Headcount: 35**, ohne Azubis und PraktikantInnen

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

**AUSGANGS-  
LAGE**  
*Situation vor der  
Transformation*

## 3. Transfer-Projekt

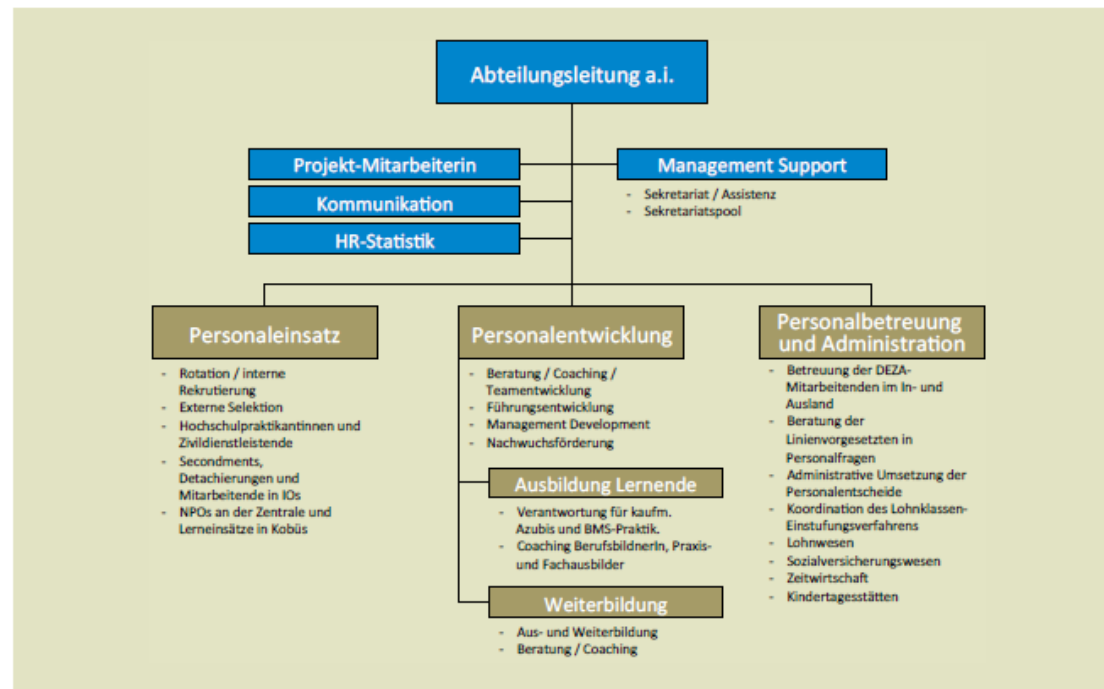
### 3.2 Rahmen und konzeptionelle Intention

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

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

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

Organigramm PA und Kernaufgaben - **Stand 01.01.2010**

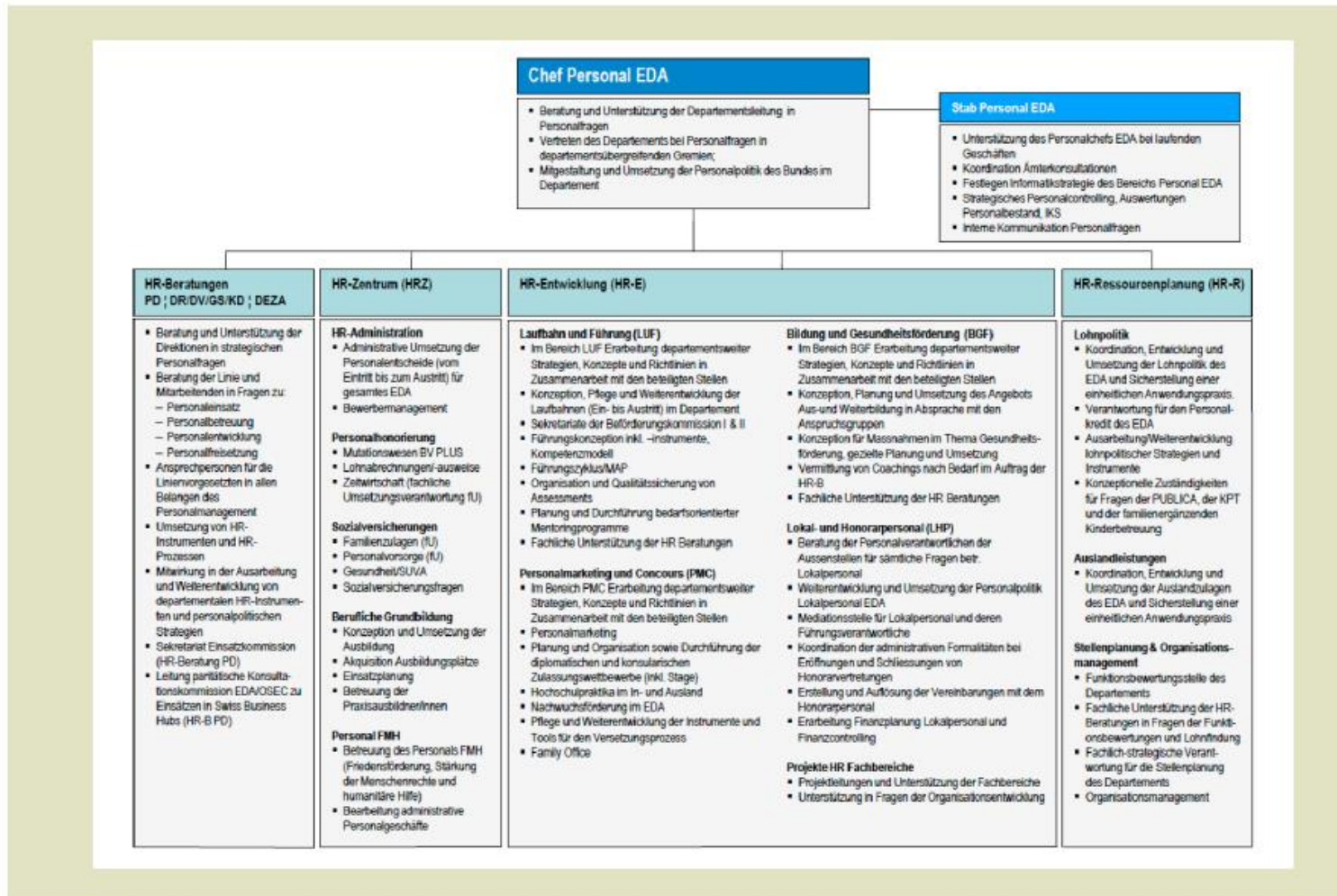


ORGANISATION  
Stand 01.01.2010

### 3. Transfer-Projekt

#### Leistungskatalog Personal EDA - Stand 01.01.2012

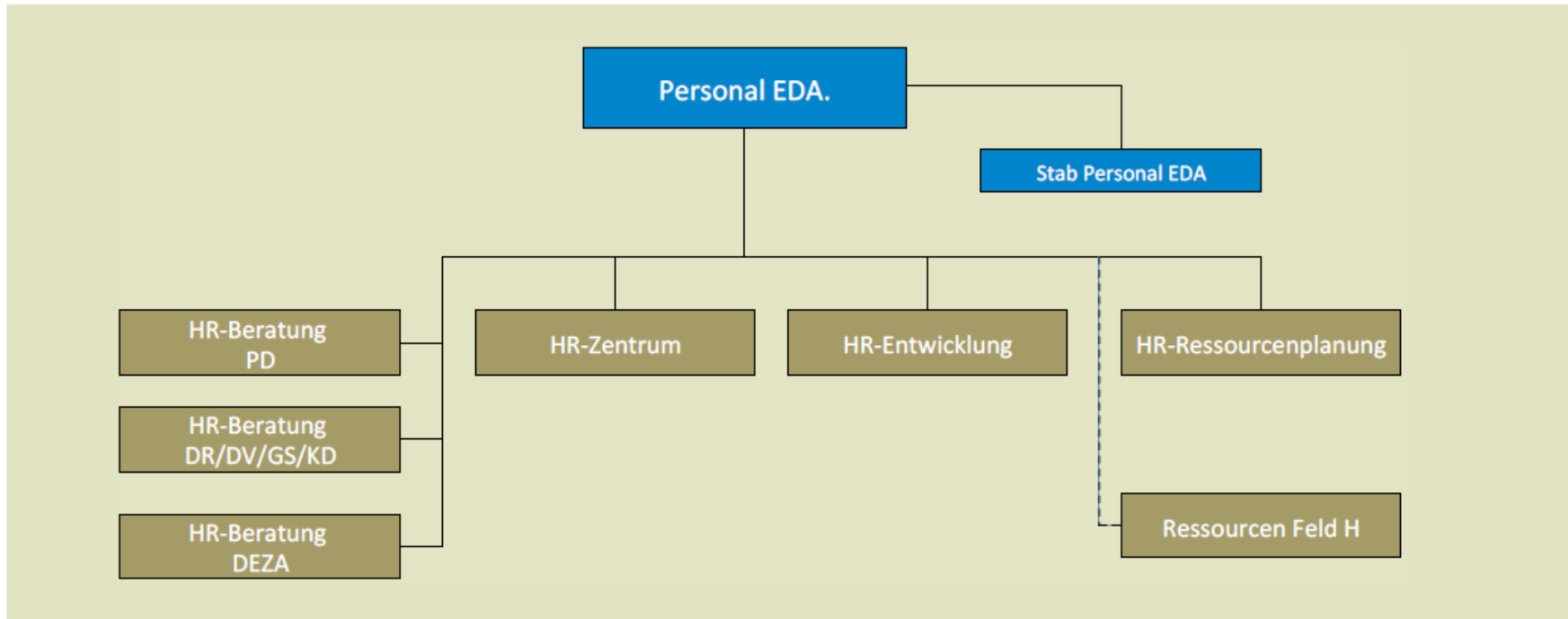
Dem Leistungskatalog der Personalabteilung ist zu entnehmen, dass alle wichtigen und für ein modernes Personalmanagement notwendigen Funktionen vorhanden sind. Die Interviews und die Dialogrunden ergaben jedoch, dass die Umsetzung noch klare Defizite aufzeigt.



LEISTUNGEN  
Stand 01.01.2012

### 3. Transfer-Projekt

Organisation Personal DR - Stand ab 01.01.2013



**ORGANISATION**  
Stand 01.01.2013

Das Mengengerüst im Zeitablauf zeigt die nachfolgende Aufstellung:

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

Quelle: Personal Finanzen Planung und Controlling, 21.08.13

## 3. Transfer-Projekt

### 3.2 Einschätzungen zum Transfer-Projekt vor der Zusammenlegung

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

#### «Wichtigste Chancen

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

#### Wichtigste Risiken

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

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

CHANCEN  
Transfer-Projekt

RISIKEN  
Transfer-Projekt

## 3. Transfer-Projekt

### 3.3 Einschätzungen zum Transfer-Projekt nach der Zusammenlegung

#### Wahrnehmungen der Betroffenen

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

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

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

#### Einschätzung der externen Beratungsfirma

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

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

SICHT  
*nach der Zusammenlegung*



## 4. Grad der Zielerreichung

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

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

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

### 4.1 Einschätzung aus Sicht der Betroffenen

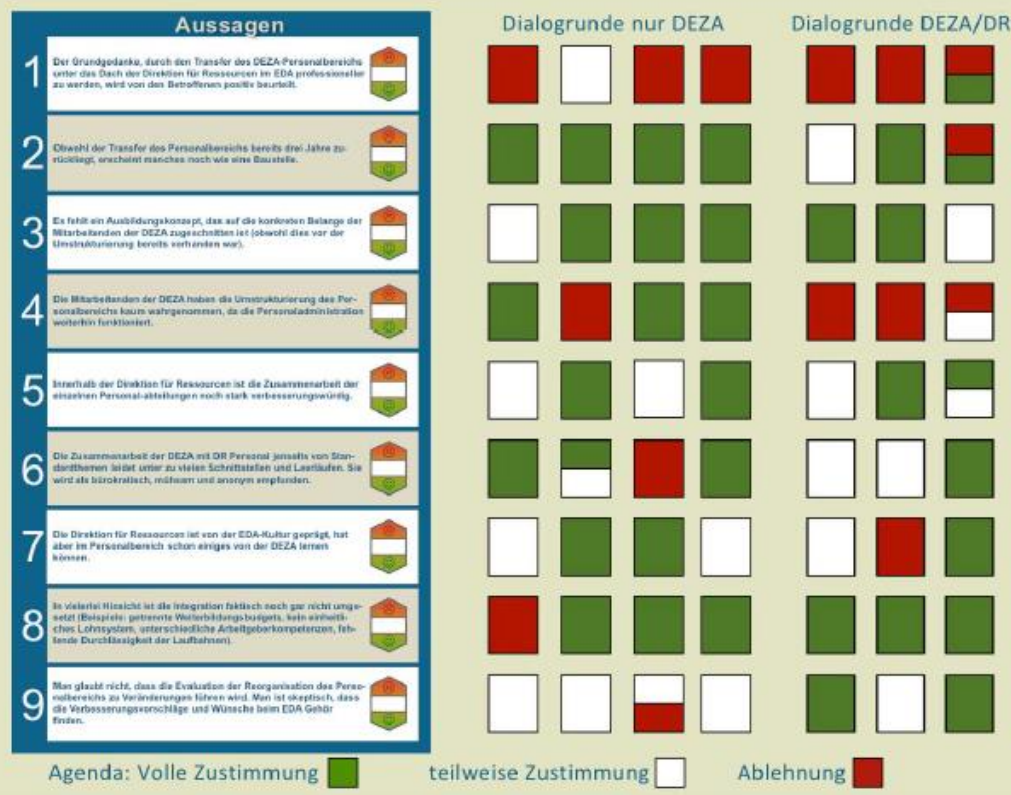
Die **ersten 14 Interviews** (6 DEZA, 8 DR) am 8. und 28. Mai hatten zum Zweck, die allgemeine Situation nach der REO im Personalmanagement in Erfahrung zu bringen und Hinweise zur Zielerreichung zu erhalten. Auf Basis dieser Interviews wurden vom Evaluationsteam neun Hypothesen

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

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

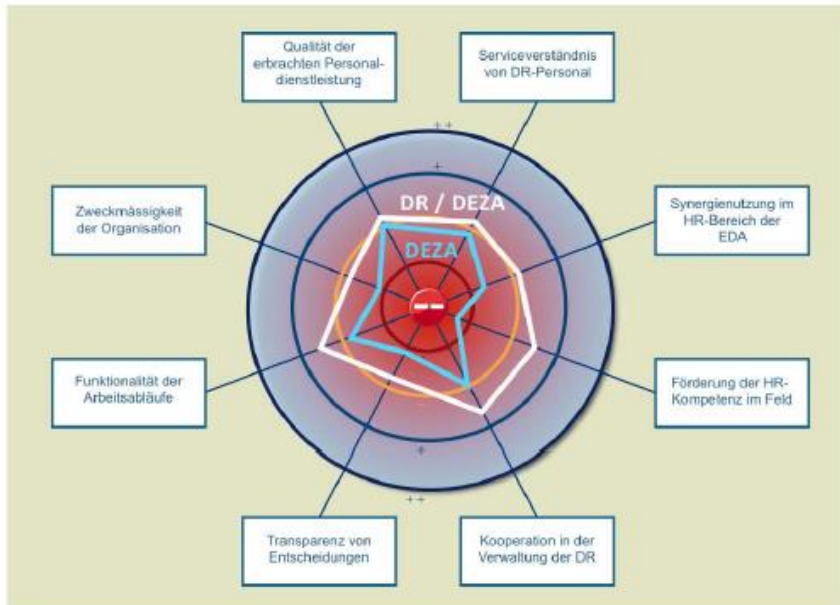
Wirklich unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen der Dialogrunde mit ausschliesslich DEZA-Personal (auf Einladung) zu der gemischten Runde aus DEZA- und DR-Personal ergaben sich nur in Aussage 4. Wobei die DR-Dialogpartner davon ausgehen, dass die Veränderungen bis zu den Mitarbeitenden durchgedrungen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

**EINIGKEIT**  
Gesamtsituation wird von Leistungsempfängern und Leistungserbringern nahezu gleich beurteilt.



## 4. Grad der Zielerreichung

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



Die Direktbetroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte beurteilen

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

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

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

**VIEL LUFT NACH OBEN**

*Ziele des Transfers wurden nur bedingt erreicht.*

## 4. Grad der Zielerreichung

### 4.2 Die Zielerreichung im Einzelnen

#### A. Höhere Wirkungsorientierung

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

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

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

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

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

#### B. Bessere Nutzung von Wissen und Erfahrung

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

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

#### WIRKUNG

*Es sind weder signifikante quantitative noch qualitative Verbesserungen erkennbar.*

#### SYNERGIEN

*Zu viele Schnittstellen, zu wenig Dialoge.*

## 4. Grad der Zielerreichung

### C. Dezentralisierung von Verantwortung ins Feld

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

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

### D. Kooperation in der Verwaltung

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

#### a. Innerhalb des EDA-Personals

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

#### b. Zwischen EDA-Personal und DEZA

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

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

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

### FELD

*Keine wirkliche  
Dezentralisierung*

### KOOPERATION

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

## 4. Grad der Zielerreichung

### E. Transparenz und klare Organisation

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

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

### 4.3 Einschätzung aus Sicht des Evaluationsteams

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

#### A. Fehlender strategischer Bauplan EDA

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

#### B. Hohe emotionale Betroffenheit

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

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

**KLARHEIT**  
die das Gelingen  
behindern

**STRATEGIE**  
der Bauplan ist  
nicht klar

## 4. Grad der Zielerreichung

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

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

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

DEZA	DR
<b>Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlust der Ansprechpartner</li> <li>- Unklare Prozesse und fehlende Transparenz über Personalentscheidungen</li> <li>- Ungerechtigkeit gegenüber den anderen Bereichen EDA</li> <li>- Wegfall des Personalentwicklungskonzepts</li> <li>- Keine durchgängige Kundenorientierung</li> </ul>	<b>Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DEZA blockiert und wehrt sich gegen sinnvolle Synergien</li> <li>- Man ist blind gegenüber den Bemühungen von DR</li> <li>- Man erfährt unbegründete Kritik</li> <li>- DEZA ist in den alten Zeiten gefangen</li> </ul>
<b>Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefühl der Minderwertigkeit gegenüber dem diplomatischen Korps und dem konsularischen Dienst</li> <li>- Früher war alles besser (die «Festung DEZA» hat uns geschützt)</li> <li>- Widerstand gegen EDA (und auch gegen das DR-Personal)</li> </ul>	<b>Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anonyme und bürokratische Haltung gegenüber DEZA</li> <li>- Als ich noch Teil der DEZA war, war es einfacher</li> <li>- Die DEZA könnte sich auch mal bewegen</li> </ul>
<b>Ängste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auflösung der DEZA</li> <li>- Anpassung der DEZA- an die EDA-Kultur</li> <li>- Macht der «Versetzbaren»</li> <li>- Von der eigenen Führung nicht wirklich vertreten</li> <li>- DR führt die DEZA und ist kein Dienstleistungszentrum</li> </ul>	<b>Ängste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die DEZA-Kultur (mit ständig neuen «Extrawürsten») ist zu dominant</li> <li>- Der Pragmatismus der DEZA überfordert und passt nicht ins EDA</li> <li>- Dienstleistungsangebote werden ausgeschlagen</li> </ul>

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

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

## EMOTIONALITÄT

die persönliche Beziehung fehlt

## 4. Grad der Zielerreichung

### C. Strukturelle Schwachstellen

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

	POSITIVES	NEGATIVES
DEZA-Inland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrative Synergien, Fortschritte bei Arbeitsmodalitäten</li> <li>- HR-Beratung DEZA – positive Erfahrungen mit kritischen Fällen (gute persönliche Beziehungen als Basis)</li> <li>- HR-Zentrum wird als weitestgehend professionell wahrgenommen (klare Linie, rasche Auskünfte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unklare Ansprechpartner, mehr Schnittstellen</li> <li>- Operative Personaladministration nimmt zu viel Zeit in Anspruch</li> <li>- PE/Personalplanung nicht sicht- und spürbar</li> <li>- Psychologische Kompetenz bei HR-Beratung geht verloren</li> <li>- DEZA spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote fehlen</li> <li>- Stabiler Stellenplan wird vermisst</li> <li>- Steuerungskompetenz bezüglich Personal ist unklar</li> <li>- Profil verbessern - Personalfachleute, nicht -administratoren</li> </ul>
Aussenstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Kontakten mit Ansprechpersonen die man kennt, erhält man schnelle und hilfreiche Antworten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Administration, mehr Formulare</li> <li>- Unklare und nicht harmonisierte Regeln</li> <li>- Eindruck: weniger Personalressourcen, weniger Zeit für die Begleitungen</li> </ul>
DR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR-Zentrum: Prozesse laufen</li> <li>- HR-Beratung DEZA: nahe bei DEZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müssen effizienter werden, Elektronik nutzen und uns besser verkaufen</li> <li>- Zum Teil «Silodenken» innerhalb Personal DR</li> <li>- «Single-Point-of -Contact» funktioniert nur begrenzt</li> <li>- Nicht alle DR-Mitarbeitende mit Serviceorientierung</li> <li>- Zu 95% operativ und nicht gestaltend</li> <li>- Personalpolitik DEZA fehlt – Entwicklung schläft seit 3 Jahren</li> <li>- Führung geht anstehende Änderungen nicht an</li> <li>- Idee DR als Dienstleistungszentrum hat sich verändert</li> <li>- HR-Modell muss überdacht werden</li> <li>- Rollenklärung DR muss erfolgen</li> </ul>

### STRUKTUREN

*Negatives überwiegt*

## 4. Grad der Zielerreichung

### D. Wenig Sichtbarkeit der Führung

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

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

### FÜHRUNG

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



## 5. Einschätzung zu spezifischen Fragen

### 5.1 Spezifische Fragen des Mandatsbeschriebs

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

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

## FRAGEN

Mandatsbeschrieb

## 5. Einschätzung zu spezifischen Fragen

### 5.2 Spezifische Fragen GPK

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

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

FRAGEN  
GPK

## 6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

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

<b>A</b> Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verbindliches Klären der mittel- und langfristigen Rolle der DEZA im Rahmen des «strategischen Bauplans EDA»</li><li>- Übersetzen des strategischen Bauplans auf die Personalpolitik und gemeinsame Entwicklung eines PE-Konzepts für die DEZA</li><li>- Machbare personalpolitische Reformen einleiten und störende Ungleichheiten zwischen DEZA- und Kern-EDA-Mitarbeitenden beseitigen</li><li>- Offensive Kommunikation über alle Schritte und Prozesse</li></ul>
<b>B</b> Lähmende Emotionalisierung durchbrechen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Abbau der emotionalen Betroffenheit durch Initialisierung von gemischten Projektteams (DR/DEZA), die an erkannten konkreten Schwachstellen der Zusammenarbeit arbeiten und diese beseitigen</li><li>- Schaffen von Dialogplattformen und gemeinsamen Erfahrungswelten</li><li>- Fördern von Hospitationen</li></ul>
<b>C</b> Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren	<ul style="list-style-type: none"><li>- HR-Modell anpassen:<ul style="list-style-type: none"><li>-- Kapazitative Erweiterung der Abteilung HR-Beratung</li><li>-- Prozesse zur Steuerung der Personalressourcen und zur Erstellung des Stellenplans verbindlich festlegen und kommunizieren</li><li>-- Kontaktstellen – point of entry – zwischen Personal EDA und den Direktionen EDA überdenken und neu festlegen</li><li>-- Den «elektronischen Workflow» weiter forcieren</li><li>-- Personalfachleute nicht durch Personaladministratoren ersetzen</li></ul></li></ul>
<b>D</b> Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Übernahme des Lead und der Führungsverantwortung zur Umsetzung der Empfehlungen durch die Direktion der DEZA</li><li>- Verstärken der Kommunikation nach innen und gegenüber der Departementsleitung</li><li>- Regelmässige Informationsveranstaltungen und offene Dialoge mit Mitarbeitenden zu aktuellen Themen</li></ul>

**ÜBERSICHT**  
*Handlungsfelder  
und Verbesserungen*

## 6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

### A. Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen

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

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

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

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

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

### B. Lähmende Emotionalisierung durchbrechen

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

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

### FAZIT 1

*Strategisch-konzeptionelle Klarheit schaffen*

## 6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

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

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

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

### C. Erkannte strukturelle Schwachstellen eliminieren

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

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

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

### FAZIT 2

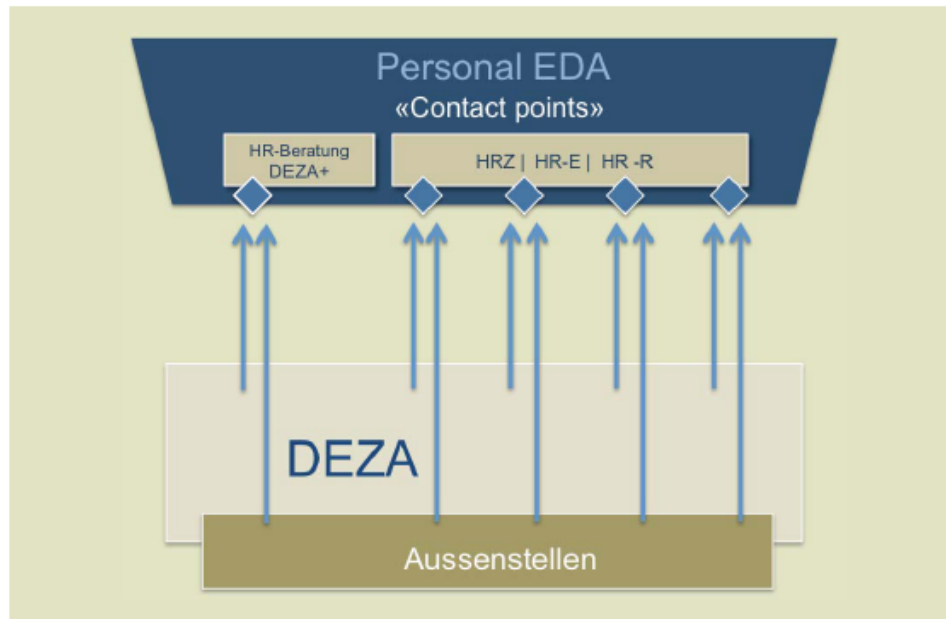
*Lähmende Emotionalisierung durchbrechen*

### FAZIT 3

*Strukturelle Schwachstellen eliminieren*

## 6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

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



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

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

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

## 6. Handlungsbedarf und Empfehlungen

### D. Führungsanspruch wahrnehmen und Selbstwertgefühl zurückgewinnen

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

- In Workshops, gemeinsam mit den Entscheidungsträgern des EDA und von DR:

- die offenen strategischen Fragen klären,
- Möglichkeiten zur Harmonisierung der Personalpolitik ausloten und pragmatische Massnahmen einleiten,
- eine Strategische Agenda mit harten Polen festlegen (Beispiele für harte Pole: «Entwicklung eines PE-Konzepts bis zum xx.xx.2014», «Enge und konsequente Einbindung von HR-Beratung DEZA in die DEZA-Führungssitzungen» etc.).

- Im Rahmen einer Klausurtagung mit den DEZA-Führungskräften die Ergebnisse des Evaluationsberichts und der Workshops EDA/DR besprechen und das weitere Vorgehen vereinbaren.

- Kollektive Intelligenz von DEZA und DR gezielt nutzen. Bildung von Projektteams aus Freiwilligen (in Absprache mit DR), die gemeinsam an folgenden Themen arbeiten:

- Entwicklung der PE-Konzepte unter der fachlichen Führung von HR-E
- Verbesserung der Personalprozesse
- Konkretisierung der Anforderungen an und die konkrete Ausgestaltung der «Contact-Points»
- Präzisierung Einstellungskonzept
- etc.

- Regelmässige Durchführung von Informationsveranstaltungen für den offenen Dialog mit Mitarbeitenden zu aktuellen personalpolitischen Themen.

**FAZIT 4**  
Führungsanspruch  
wahrnehmen

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





## Anhang 1: Narrativ-Systemische Interviews

A 1.1: Narrativ-systemische Interviews mit teilstrukturierten Fragen

A 1.2: Interviewpartner

A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

## Anhang 2: Dialogrunden

A 2.1 Einbettung und Ablauf der Dialogrunden

A 2.2 Selbstreflexion

A 2.3 Hypothesendialog

A 2.4 Selbstmoderierende Arbeitsposter

# Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

## A 1.1 Narrativ-systemische Interviews mit teilstrukturierten Fragen

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

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

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

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

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

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

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

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



UNSER  
VERSTÄND-  
NIS

*Systemisch und  
neutral*

## Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

### A 1.2 Interviewpartner

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

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

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

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

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

### INTER- VIEWTE

- > 11 DR
- > 11 DEZA
- > 5 Aussenstellen

# Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

## A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

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

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

**EFFIZIENZ**  
Höhere Wirkungs-  
orientierung

# Anhang 1 – narrativ-systemische Interviews

## A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

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

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

**SYNERGIEN**  
 Bessere Nutzung von  
 Wissen und Erfahrung

## Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

### A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

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

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

### IM FELD

*Dezentralisierung  
von Verantwortung*

## Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

### A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

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

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

## MITEINAN- DER

*Kooperation in  
der Verwaltung*

# Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

## A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

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

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

**ENTSCHEIDUNGEN**  
*Transparenz und klare Organisation*



# Anhang 1 – Narrativ-systemische Interviews

## A 1.3 Zentrale Aussagen der Interviews

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

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

**BESSER  
MACHEN**  
Verbesserungsvorschläge und sonstiges

## Anhang 2 – Dialogrunden

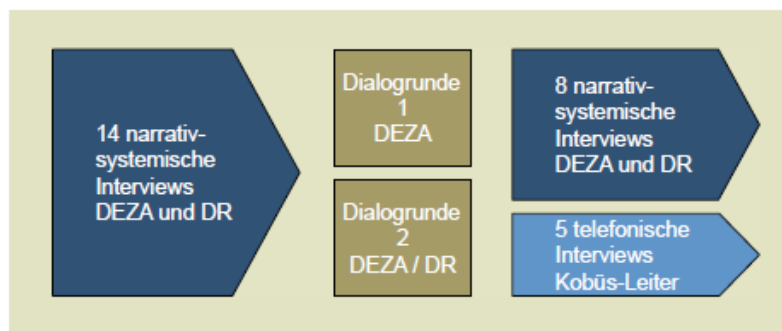
### A 2.1 Einbettung und Ablauf der Dialogrunden

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

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

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

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



Der Ablauf der Dialogrunde war wie folgt aufgebaut:

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

### DIALOG-RUNDEN

31 Teilnehmende diskutierten Zielerreichung der Reo, Interviewzwischenergebnisse und machten Verbesserungsvorschläge

## Anhang 2 – Dialogrunden

### A 2.2 Selbstreflexion

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

**Selbstreflexion**

Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an:

Aus welchem Bereich kommen Sie?  DR  DEZA

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

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

Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Direktion für Erziehung und Zusammenarbeit DEZA

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

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

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nicht immer klar, wer Ansprechpartner ist</li> <li>-Informationen beschaffen ist schwieriger geworden (unklar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informationsfluss bei Anfragen klappt nicht optimal</li> <li>-Am Anfang nach der Reo viele Infos, danach weniger</li> <li>-Wenn ich mich recht erinnere sollte man eine Ansprechperson haben. Anfragen werden weitergeleitet und Antwort bekommt man von jemandem anders. Für mich nicht ideal.</li> </ul>
DEZA (humanitäre Hilfe)	MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2003-12 mit SKH-Vertrag im Ausland</li> <li>-seit Juli 12 mit Strukturvertrag, d.h. via DR --&gt; Reo != [ungleich] selber erlebt. D.h. Move d. Pers. Abt. DEZA --&gt; DR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bis jetzt ein Einführungsgespräch mit DR-Kontaktperson</li> <li>-Services der DR sind stark personenabhängig --&gt; in meinem Fall hatte ich das Glück eine gute Betreuung zu haben</li> <li>-Allgemein ist die Betreuung anonym, da viel mehr Mitarbeiter --&gt; finde ich schade</li> <li>-in der humanitären Hilfe ist v.a. in Nothilfe-Einsätze Flexibilität punkto Arbeitszeit (Umgang mit Überstunden) notwendig --&gt; dies ist aus meiner Sicht bei der DR nur teilweise erkannt &amp; verstanden. Als DEZA haben wir Mühe Auslandsstellen in fragilen Kontexten zu besetzen (Bsp. Südsudan). Diesen Umstand muss mehr Beachtung geschenkt werden. Die humanitäre Hilfe &amp; das SKH (CH-Korps für hum. Hilfe) sind seit jeher in fragilen Kontexten tätig, jedoch mit den flexiblen Modalitäten des SKH. Bei der debattierten Durchlässigkeit v. EDA/ DR/ DEZA &amp; SKH wird auf Strukturstellen sehr viel Lärm um Anstellungsbedingungen in fragilen Kontexten gemacht, während das SKH seit immer in solchen Kontexten gearbeitet hat, was wie eine Faust ins Auge ist.</li> <li>-Zeiterfassungssysteme = Headache --&gt; user-friendly --&gt; vielleicht möglich für DR</li> <li>-Bei Fragen an DR, z.B. zur Lohnabrechnung, wäre eine Tel. Nr. hilfreicher als nur Email</li> </ul>
DEZA	FK	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mehr Administration, z.B. beim ganzen Rekrutierungsprozess. Verschiebung von Entscheid/ Strategie. Entscheidung Richtung DR --&gt; Wer entscheidet? DR oder DEZA? DR sollte Dienstleistungszentrum sein u. nicht Linien/ Entscheidung</li> <li>-Schnittstellen DEZA-DR --&gt; dabei geht es immer um Dienstleistung versus Entscheidung --&gt; „Verkauf“ wurde dieses Modell als: DR = Dienstleistung. Realität: DR will Entscheider sein. DEZA reduziert auf Administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Harmonisierung von Prozessen versus Integration? Integration ohne Konzept/ ad hoc</li> <li>-Zunehmende Entscheidung seitens Staatssekretär (Steuerung)</li> <li>-Kein Nachwuchsprogramm mehr</li> <li>-Kein Personalmanagement-Konzept</li> <li>-Kein Sicherheitskonzept (Wichtig: fragile State) keine Unterstützung</li> <li>-Längere Entscheidungsprozesse</li> <li>-Problematik integrierte Botschaften! --&gt; Linienfrage (Personal, Finanzen, etc.) nicht geklärt</li> </ul>
DEZA	MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nicht sehr viele; gewisse Abläufe sind anders</li> <li>-Gewisse Dinge müssen mehr erklärt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gewisse Vereinfachungen wurden vollzogen</li> <li>-Abläufe scheinen komplizierter zu sein, weniger Nähe zu Personalabteilung</li> <li>-Verständnis / Kenntnisse des DEZA-Geschäftes scheinen abzunehmen</li> <li>-Unterschiedliche Kulturen kommen voll zum Ausdruck --&gt; Kultur DEZA scheint an Wichtigkeit zu verlieren</li> <li>-Wer vertritt Interessen DEZA --&gt; Standardisierung vs. Eigenheiten</li> <li>-Vermehrter Dialog DR-DEZA: Lernen von einander</li> </ul>
DEZA	MA / FK (stv.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Andere Ansprechpartner/ neue Organigramme</li> <li>-Praktisch keine Kontakte zur PA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Häufiger Wechsel der Zuständigkeiten / Personen</li> <li>-„Anonymisierung“ der Zuständigkeiten</li> <li>-Standardisierung der OE-spezifischen Prozesse</li> <li>-Zuständige Personalperson nie in der Sektion gesehen/ passive Leistungsbereitschaft</li> <li>-Abgebrochenes Reorg-Projekt in der DR belastet Vertrauen in Personalmanagement</li> <li>-Kompetenz bei Fachspezialisten</li> </ul>

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

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

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DEZA	MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changements de partenaires de dialogue et de conduite des dossiers, changement de culture de fonctionnement.</li> <li>-Changements au niveau des instructions (lien d'accès, facilités d'accès, contenu)</li> <li>-Uniformisation des approches et méthodes au lieu d'harmonisation (adaptation aux méthodes différentes)</li> <li>-Une part du personnel n'a plus un contact clé avec l'employeur DDC. Qu'en est-il du principe AKV en lien avec la ligne opérationnelle?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personne de contact, comme principe de communication mis en place, mal vécu. Qui est la personne ? Une fois trouvée, renvoie aux personnes en arrière plan ou manque de réponses. Moins efficace qu'avant où je savais directement à qui m'adresser dans une organisation plus petite.</li> <li>-Directives complexes, principes contradictoires entre différents statuts.</li> <li>-Attitude plus formaliste, perte de souplesse face aux besoins de l'institution.</li> <li>-Processus de rotation : encore plus d'exceptions, principe très proches du « Versetzungspflicht EDA » sans pour autant bénéficier des avantages corporatifs revendiquer pour ceux qui y sont soumis.</li> <li>-Disparition du soucis de représentation des « handicapés » dans l'attribution des postes.</li> </ul>
DEZA	FK	<p>Pour moi personnellement très peu et ça n'a pas entravé le développement de l'unité (section) dont j'ai la charge et avons mis en place dans la période de ce changement et jusqu'à maintenant. Le temps disponible et la sensibilité aux problèmes et culture de la DDC s'est un peu émoussé mais ça reste acceptable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il n'y a pas vraiment à parler de politique de ressource humaine et encore moins la création d'une culture d'entreprise DFAE ou DDC. Donc les RH ne sont pas forts sur ce point.</li> <li>+Les RH font fonctionner les rotations et appuis pour les constatations de façon satisfaisant.</li> <li>+Traiter les cas difficiles (collaborateurs insatisfaits ou peu performant etc...) avec beaucoup de tact et engagement</li> <li>-Très lents à mettre en place des processus nouveaux (ex : carrière thématique).</li> <li>-Ce sont les RH de 3 mondes (DPC, DP et ambassadeurs) qui sont encore assez loin d'avoir une vision commune.</li> </ul>
DEZA	MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-On ne sait plus à qui s'adresser</li> <li>-Les réponses ne sont pas toujours très précises</li> <li>-Difficultés pour les RH de prendre des décisions claires</li> <li>Les RH ne connaissent pas la réalité du terrain DDC (d'où ce qui précède)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+L'uniformisation a cependant aussi des avantages (règles connues, équité...)</li> <li>-Sous couvert d'harmonisation, on uniformise les pratiques (one size fits all)</li> <li>-Les relations deviennent très mécaniques (administratives) -&gt; perte d'un espace de négociation.</li> <li>-A ma connaissance, aucune pratique reprise de la DDC (auto-satisfaction DR)</li> <li>-Les RH sont complètement dépassés par le système de rotation DDC (n'arrive pas à garantir le fonctionnement du système)</li> </ul>
DEZA	FK	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté d'orientation, perte d'interlocuteur. Le seul interlocuteur désigné n'a pas les réponses et doit référer à d'autres =&gt; lent</li> <li>-Multiplicité des réponses, contradictions =&gt; impossibilité de connaître et maîtriser le cadre donné pour la gestion des RH.</li> <li>-Rigidification, davantage d'administration, impossibilité de négocier des solutions correspondant aux besoins en terme de RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Uniformisation recrutement (PS)</li> <li>-Evaluation des postes ne correspondent pas aux profils</li> <li>-Mur d'incompréhension (perte de flexibilité)</li> <li>-Manque de communication et d'information sur les changements induits par l'intégration (top-down).</li> <li>-Le nouveau système est en contradiction avec notre mandat et constitue un frein, dans certains cas, à l'atteinte des résultats.</li> <li>-L'employeur (directeur DDC) n'a pas d'influence sur gestion RH (DR)</li> <li>-Sentiment que le personnel de la DDC est « méprisé » car il « ne connaît pas les règles ».</li> <li>-ex concret : diminution indemnité après 4 ans d'affectation alors que DDC promet 6 ans d'affectation pour les carrières thématiques.</li> <li>-Développement d'une « concurrence » diplomates-DDC très mal gérée (et par DR et par direction DDC), par ex la ré-évaluation des Bucos faite sans envisager les conséquences à long terme.</li> </ul>
DEZA	FK (Cadre Mayer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distance de la réalité de travail spécifique DDC, perte de compétences professionnelles.</li> <li>-Personne de contact sur le plan administratif mais pas de soutien en termes d'accompagnement (développement personnel)</li> <li>-Processus de recrutement structuré DFAE pour comités diplomatiques et consulaires pas adopté aux comités DDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestations administratives maintenues (statistiques, processus de recrutement)</li> <li>-Processus de rotation formel mais pas toujours transparent</li> <li>-Pas de politique de personnel</li> <li>-Dualité des prestations dépend beaucoup de l'interlocuteur de la division du personnel</li> <li>-Conseils faibles en termes développement du personnel</li> <li>-Transfert de budget du personnel -&gt; DR =&gt; Transparence des coûts pas garantie conséquences à long terme.</li> </ul>

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

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

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

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



## Anhang 2 – Dialogrunden

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

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

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

DEZA / DR	FK / MA	Was hat sich durch die Reorganisation und Zentralisierung des Personalbereichs in der Direktion für Ressourcen für Sie konkret geändert?	Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie gesammelt?
DR	FK	<i>Neue Zuständigkeiten, zentralisierte Teams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Gute Zusammenarbeit mit der HR-Beratung bei «Fällen»</li> <li>+Möglichkeit, bestimmte Harmonisierungen anzugehen (Lokal/personal)</li> <li>-Manchmal nicht ganz klar (von aussen), wer zuständig; man wird herumgeschickt («Bandwurm-Mails»)</li> </ul>
DR	FK	<i>Plus de travail administratif et bureaucratique pour moi, moins de temps disponible pour le travail de substance (Politique de développement, stratégique)</i>	<p>Négatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Beaucoup plus de temps à gérer les processus du personnel, plus d'administration au particulier (procédures, formulaires etc).</li> <li>-Prolifération et changements fréquents des processus et des instruments utilisés.</li> <li>-Perte de proximité des personnes responsables pour le personnel.</li> <li>-Beaucoup moins de clarté en ce qui concerne les responsabilités de différents services de la DR.</li> <li>-Très peu de latins dans la DR/Personnel =&gt; comment est-ce que les différences et les sensibilités multiculturelles sont-elles prises en compte ? (Peu de cadres latins à la DDC : est-ce une conséquence ?)</li> <li>-DR/Personnel : « seulement » rôle de conseil (décisions et beaucoup de travail passé à la ligne, mais le personnel joue un rôle déterminant en arrière fond sans que ce soit clair ou explicite)</li> </ul>
DR	FK	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Début d'activité au DFAE 1er Nov. 2013 =&gt; Pas de connaissance « vécue » de la période précédente</li> <li>-Cependant la logique du système m'est connue et nous vivons ainsi une unité centralisée des RH pour tout le département.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Facilité d'harmonisation dans la façon de traiter le personnel</li> <li>+Mise en place d'outils communs</li> <li>+Travail facilité en ce qui concerne les ambassades intégrales</li> <li>+La fusion permet d'ouvrir la réflexion sur les carrières (diplomates/consulaires/DDC personnel de rotation) des transférables au sein du DFAE</li> <li>-Spécificités culturelles parfois difficiles à intégrer dans un système EDA complexe</li> </ul>

### A 2.3 Hypothesendialog

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

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

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

### A 2.4 Selbstmoderierende Arbeitsposter

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

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

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

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

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

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

## HYPOTHESEN


*Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen*

# Anhang 2 – Dialogrunden

## Poster 1

### Affiche 1

**Deutscher Dienstleistungs- und Entwicklungszusammenarbeit (DEZA)**  
Confédération suisse  
Confédération suisse  
Confédération suisse



**Radar der Personalarbeit**

Das Radar zeigt die Aspekte der Personalarbeit, die in der DEZA-Direktion für Ressourcen im Einsatz sind. Es besteht aus 12 Dimensionen, die in einem Radar-Diagramm dargestellt sind. Jede Dimension ist mit einem 'Justificatio Begründung' beschriftet. Die Dimensionen sind: 1. Funktion der DEZA, 2. Funktion der DEZA, 3. Funktion der DEZA, 4. Funktion der DEZA, 5. Funktion der DEZA, 6. Funktion der DEZA, 7. Funktion der DEZA, 8. Funktion der DEZA, 9. Funktion der DEZA, 10. Funktion der DEZA, 11. Funktion der DEZA, 12. Funktion der DEZA.

**Radar de la gestion du personnel**

Le radar présente les aspects du travail des ressources humaines utilisés dans la Direction des Ressources Humaines de la DEZA. Il se compose de 12 dimensions représentées dans un diagramme radar. Chaque dimension est étiquetée 'Justificatio Begründung'. Les dimensions sont: 1. Fonction de la DEZA, 2. Fonction de la DEZA, 3. Fonction de la DEZA, 4. Fonction de la DEZA, 5. Fonction de la DEZA, 6. Fonction de la DEZA, 7. Fonction de la DEZA, 8. Fonction de la DEZA, 9. Fonction de la DEZA, 10. Fonction de la DEZA, 11. Fonction de la DEZA, 12. Fonction de la DEZA.

### Affirmations

**1** Der Auftraggeber der DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**2** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**3** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**4** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**5** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**6** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**7** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**8** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**9** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

### Affirmations

**1** Le rôle de la Direction des Ressources Humaines de la DEZA est de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**2** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**3** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**4** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**5** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**6** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**7** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**8** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

**9** La DEZA a pour tâche de gérer et développer les ressources de la DEZA. (Justificatio Begründung)

### Radar der Personalarbeit

**1** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**2** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**3** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**4** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**5** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**6** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**7** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**8** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**9** Die DEZA hat die Aufgabe, die Ressourcen der DEZA zu managen und zu entwickeln. (Justificatio Begründung)

**HYPOTHESEN**  
Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

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

## Poster 1

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

#### Anweisung A: Aussagen

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

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

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

### HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

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

Agenda: Volle Zustimmung  teilweise Zustimmung  Ablehnung

## Anhang 2 – Dialogrunden

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

#### Anweisung B: Radar der Personalarbeit

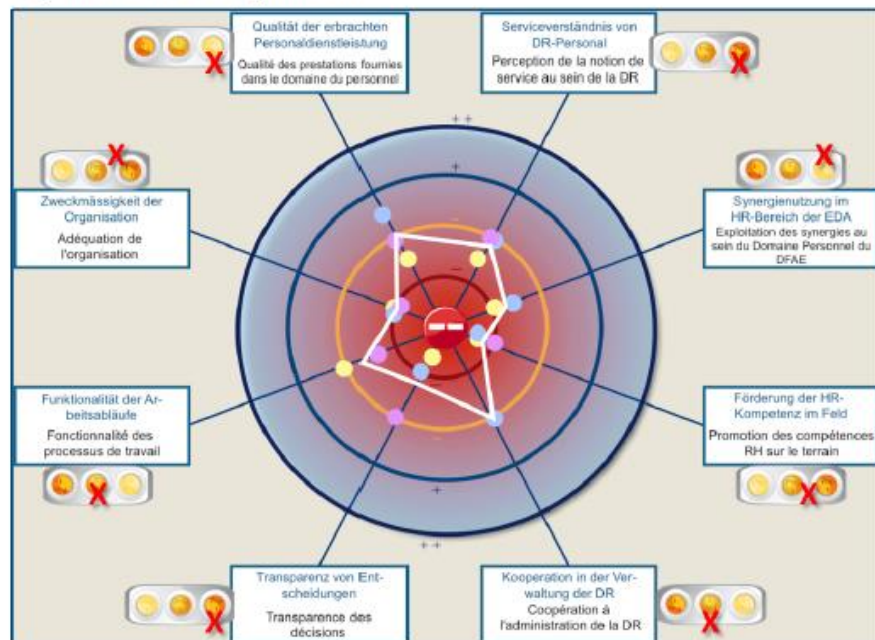
Am Rand des Radar-Diagramms finden Sie Aspekte der Personalarbeit.

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

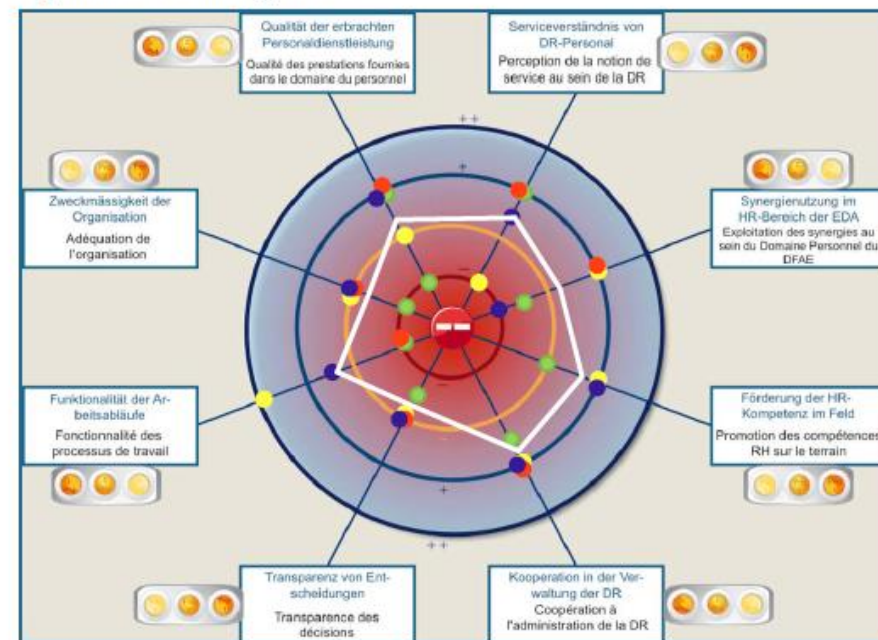
Tragen Sie die Gruppenmeinung auf der jeweiligen Achse ab. Bitte verbinden Sie dann die Punkte und begründen Sie Ihre Bewertung in den entsprechenden Feldern.

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

#### Ergebnisse der Dialogrunde 1:



#### Ergebnisse der Dialogrunde 2:



Anmerkung: Die Priorisierung wurde nur in der Vormittagsgruppe vorgenommen

# Anhang 2 – Dialogrunden

## Ergebnisse der Dialogrunde 1:

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonnes si professionnels RN (formation psychologue)</li> <li>-Spécifique et parfois trop limitée au seul système</li> <li>-Prolifération d'instruments informatiques ne prenant pas en compte client DDC avec ses besoins spécifiques.</li> <li>-Courant normal fonctionne mais cas individuels varient selon les demandes</li> <li>-Linie muss mehr Führungsverantwortung übernehmen was als verminderte HR-Dienstleistungen empfunden wird</li> </ul>	<p>A: Administration insgesamt gut (Löhne etc)                  B: Management Personal «fehlt»/ Planung, Betreuung, Kohärenz P-Entwicklung, Laufbahnberatung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonne volonté dépend des personnes</li> <li>-Manque de personnel &amp; manque de compétences prof.</li> <li>-Manque de confiance envers les collaborateurs DDC</li> <li>-Ne sont pas considérés comme clients, le système nous considère comme des gens à réguler</li> <li>-Abhängig von Einzelpersonen/ Engagement</li> <li>--&gt; Auf dem Weg</li> <li>-Soutien pour trouver ou développer des solutions est très important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changement de la DR vers un centre de service probablement pas encore optimal</li> <li>-Soutien pour trouver ou développer des solutions est très important</li> <li>-Changement de la DR vers un centre de service probablement pas encore optimal</li> <li>-administrativ gut</li> <li>-Umsetzung nicht optimal, Leute sind sehr disponibel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rigidité du système qui manque de la réactivité nécessaire pour le mandat DDC</li> <li>-DDC base son travail sur le contexte local/global alors que DR pense "intérêts suisses"</li> <li>-Eloignement du client</li> <li>-Mise en ensemble de gestion de métier et de réalité différentes</li> <li>-Strategieleitete Aufgaben (Kompetenz-Aufbau/ Kompetenzentwicklung sind nicht berücksichtigt) --&gt; unterschiedliche Zielvorstellungen (DEZA/ DR)</li> <li>-Wo ist das «Machtzentrum»? --&gt; Aufsicht, Kontrolle, Entscheide</li> <li>-Rolle HR-B/ HR nicht so klar --&gt; Entscheide, Kompetenzen</li> <li>-HR-Rolle wurde auf «gesonderte» Personalpolitik aufgesetzt</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-SKH-Optik? --&gt; offene Baustelle</li> <li>-Synergien nutzen uns nichts (Standardisierung)</li> <li>-Approche procéduriäre sans amélioration des contenus</li> <li>-Wissensmt im Bereich Personal EDA könnte noch verbessert werden</li> <li>-wird wenig genutzt zB Rekrutierung CFA in DEZA 'zu viele' Kanzleichefs DR</li> <li>-Durchlässigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-fehlendes Sicherheitskonzept in fragilen Kontexten</li> <li>-Neue Systeme (Bsp. Dienstreiseabrechnung) nicht user-friendly --&gt; End-user wird nicht über Bedarf konsultiert --&gt; vereinfacht allenfalls Arbeitsablauf bei DR</li> <li>-Schwerfällig!</li> <li>-viel Aufwand</li> <li>-komplizierte Arbeitsinstrumente</li> <li>-Intranet (Blitz)</li> <li>-E-Recruiting noch nicht fertig «Arbeitsfluss»</li> <li>-viele Schnittstellen innerhalb HR unklar --&gt; an wen soll ich mich wenden?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nein! Keine Förderung keine Unterstützung wahrgenommen</li> <li>-Eigeninitiative der DEZA, schwache Leistung der DR.</li> <li>--&gt; optimieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auswahl Personal (Führung)</li> <li>-mehr und mehr Steuerung durch Staatssekretär</li> <li>-System Rotation --&gt; fehlender Sinn («durchbrochen»). Etc</li> <li>-Rotation/ Ernennung nicht transparent</li> <li>-Einstufungen nicht transparent</li> <li>-Laufbahnplanung existiert nicht mehr (MD)</li> <li>-Einflussnahme DEZA klein</li> </ul>	<p>--&gt; kann verbessert werden!                  Komm. der Entscheide ist weniger klar + rasch</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-von Person abhängig</li> <li>-viele Schnittstellen? HR-Z - HR-B</li> <li>-HR-E &amp; HR-R funktionieren gut</li> </ul>	

# Anhang 2 – Dialogrunden

## Poster 2

**A** Aspects nécessitant une intervention ou une amélioration

**B** Ein Film über die REO

**A** Direction de développement RH et de la coopération DEZA

**B** Direction für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

**A Handlungs- und Verbesserungsbedarf**

HR Beratung	HR-Zentrum	HR-Entwicklung	HR-Ressourcenplanung
Brainstorming Rennre-Meiniges	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Brainstorming Rennre-Meiniges	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition
Vorschlag I proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag I proposition	Vorschlag I proposition
Vorschlag II proposition Vorschlag III proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag II proposition Vorschlag III proposition	Brainstorming Rennre-Meiniges
Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Brainstorming Rennre-Meiniges

**A Handlungs- und Verbesserungsbedarf**

**B Ein Film über die REO**

**A** Aspects nécessitant une intervention ou une amélioration

**B** Ein Film über die REO

**A** Direction de développement RH et de la coopération DEZA

**B** Direction für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

**A Handlungs- und Verbesserungsbedarf**

HR Beratung	HR-Zentrum	HR-Entwicklung	HR-Ressourcenplanung
Brainstorming Rennre-Meiniges	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Brainstorming Rennre-Meiniges	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition
Vorschlag I proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag I proposition	Vorschlag I proposition
Vorschlag II proposition Vorschlag III proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag II proposition Vorschlag III proposition	Brainstorming Rennre-Meiniges
Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Vorschlag III proposition Vorschlag II proposition Vorschlag I proposition	Brainstorming Rennre-Meiniges

**A Handlungs- und Verbesserungsbedarf**

**B Ein Film über die REO**

**HYPOTHESEN**  
Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

**HINWEIS**  
Details zu den zwei Anweisungsschritten, siehe Seite 56-58



## Anhang 2 – Dialogrunden

### Ergebnisse Poster 2: Soll-Situation und Vorschläge

#### Anweisung A: Handlungs- und Verbesserungsbedarf

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

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

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

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

### HYPOTHESEN

Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen

	HR-BERATUNG	HR-ZENTRUM	HR-ENTWICKLUNG	HR-RESSOURCEN-PLANUNG
Wo stehen wir heute?				
Verbesserungsvorschläge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionelle HR-Spezialisten (bspw. Psychologen) --&gt; mit Fachausbildung</li> <li>- Visite de terrain pour les HR</li> <li>Contrat permanent pour la personne de contact pour l'aide humanitaire &amp; si possible recrutement d'une deuxième personne (&gt;120 clients)</li> <li>Renforcement de l'intégration institutionnelle &amp; géographique de la personne de contact</li> <li>Ausweitung / inhaltliche Kenntnisse</li> <li>HR-Berater: Personalführung / Team-Management --&gt; soziale- / psychologische Kompetenzen</li> <li>Soutien pour les collaborateurs à l'étranger est prioritaire (dévelop. des compétences)</li> <li>Soutien + important aux cadres</li> <li>HR-Management + Beziehung zu «Kunden» stärken</li> <li>Profil für strategisches HR stärken</li> <li>elektronischer Workflows</li> <li>Intranet: klare Handlungsanweisung + Ansprechpersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'orientation «client» et notions de service</li> <li>Einstufung: revoir critères pour DDC</li> <li>Informatique oui mais également utile pour le client «user friendly» (pas seulement contrôle)</li> <li>kein Rotationspersonal EDA in Fachfunktionen</li> <li>Création de coordinateurs de transfert (une pers. De confiance pour un transfert)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal-Management-Konzept fehlt</li> <li>- JPO</li> <li>- Fachkarriere</li> <li>- Sicherheit (Arbeit im fragilen Kontext)</li> <li>- Begleitpersonen</li> <li>- Lohnsystem (Harmonisierung der Löhne in Gesamt-EDA)</li> <li>--&gt; Stopp des aktuellen Prozesses nach der Evaluation während 1 Jahr zur Umstellung des fehlenden Human-Ressource-Konzepts (DR Repräsentation Mitarbeiter aller Bereiche --&gt; Diplomat, HH, RZ, etc.)</li> <li>--&gt; Nicht nur Direktion! Transparenz</li> <li>Es braucht eine DEZA-spezifische Laufbahnplanung</li> <li>Ein Nachwuchsprogramm für die DEZA-Profil muss wieder eingeführt werden</li> <li>Mellieure évaluation des capacités de gestion avant nomination d'un poste de cadre et formation si nécessaire pour atteindre le niveau requis.</li> <li>Personalpolitik, die die DEZA Anliegen (Kompetenzentwicklung) aufnimmt</li> <li>Développer un système de relève</li> <li>Intégration de la DDC dans le conseil général de la formation DFAE</li> <li>Développer solutions pour dual carrières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver un système qui permette une gestion professionnelle du personnel</li> <li>- Rendre le système transparent</li> <li>- Elaborer une planification et LA RESPECTER!</li> <li>- Voir comment gérer les comités thématiques et géographiques (généralistes) pour avoir les compétences nécessaires aussi bien dans Bucos que pour programmes globaux.</li> <li>- Sind Vernehmlassungsprozesse zu Entscheidungen transparent?</li> <li>- Ist die DEZA genügend einbezogen?</li> <li>Stellenplanung</li> <li>DEZA muss langfristige (&lt;4 Jahre) definieren</li> <li>Système salarial unifié (y.c. Prestations à l'étranger)</li> <li>Priorité système fonctionnel</li> <li>Perméabilité des carrières mais en clarifiant les exigences/compétences requises</li> </ul>

## Anhang 2 – Dialoggrundlagen

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

### HYPOTHESEN

*Aufforderung zum Dialog in Kleingruppen*

## Anhang 2 – Dialogrunden

### Ergebnisse Poster 2: Soll-Situation und Vorschläge

#### Anweisung A: Ein Film über die REO

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

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





## Imprint

### Publisher:

Federal Department of Foreign Affairs FDFA

**Swiss Agency for Development and Cooperation SDC**

3003 Bern

[www.sdc.admin.ch](http://www.sdc.admin.ch)

### Cover picture:

Chris de Bode/Panos

### Orders:

E-mail: [info@deza.admin.ch](mailto:info@deza.admin.ch)

### Specialist contact:

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Evaluation and Corporate Controlling

Freiburgstrasse 130, 3003 Bern

[sektion.evaluation-controlling@deza.admin.ch](mailto:sektion.evaluation-controlling@deza.admin.ch)

This publication can be downloaded from the website

[www.sdc.admin.ch/publications](http://www.sdc.admin.ch/publications).

Bern, January 2014