

Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die Mitarbeiter:innen

Umfrage

23. Sept. 2021

Thomas Prorok (Projektleitung)

Philip Parzer, Nikola Hochholdinger, Moritz Ladstätter

Beitrag zur Methodik und zum Fragebogen: Klaus Wirth

Auftraggeber: Ministerium für öffentliche Verwaltung, Republik
Slowenien

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung.....	6
1	Personalmanagement und Common Assessment Framework	6
2	Die EU-Präsidentschaft Sloweniens und die europäischen CAF-Korrespondenten	7
3	Aufbau der Umfrage.....	7
II	Umfrageergebnisse	11
1	Personalwesen und Mitarbeiter an CAF-Verbesserungsplänen.....	11
1.1	Unterkriterium 3.1 – Personalwesen verwalten und verbessern	13
1.2	Unterkriterium 3.2 – Kompetenzen von Menschen entwickeln und verwalten	15
1.3	Unterkriterium 3.3 – Die Menschen einbeziehen und befähigen und ihr Wohlergehen fördern.....	17
2	Auswirkungen des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter	19
2.1	Strategie für das Personalwesen	22
2.2	Unternehmenskultur	23
2.3	Mitarbeiterwerbung.....	26
2.4	Personalbeschaffung	27
2.5	Einarbeitung	28
2.6	Wegbereiter.....	29
2.7	Mitarbeiterbindung.....	30
2.8	Ausscheiden von Mitarbeitern	31
2.9	Messungen der Auswirkungen des Personalwesens	33
III	Fazit.....	35
1	Starke Auswirkungen des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter.....	35
2	Die verborgene und potenzielle Auswirkung von CAF.....	37
3	Effektives Personalwesen mit CAF	39
IV	Referenzen	41
V	Anhang	42

I Introduction

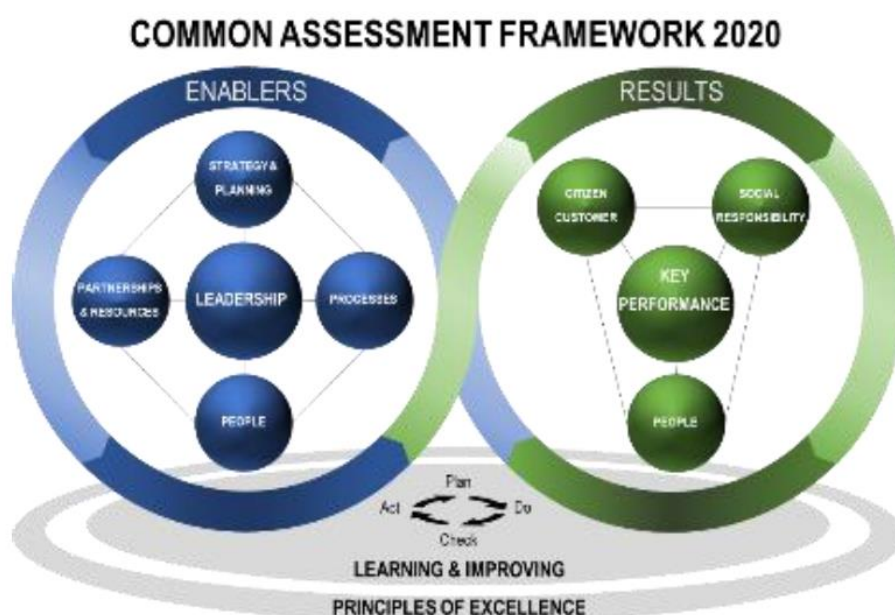
1 Human Resource Management and Common Assessment Framework

The Human Resource Management (HRM) of the Public Sector is undergoing profound changes more than ever before. In addition to the commonly known demographic changes, retirement dynamics and its associated challenges in securing knowledge, tight budgets and striving for more efficiency, New-Work and related new requirements of employees will open up a massive influence on the process of public service delivery and public administration in general. This leads to the question how to master these challenges and how to implement the right interventions.

The Common Assessment Framework (CAF) can play an important role in this. CAF is the European Common Assessment Framework for better Quality and Governance in Public Administration. The CAF improves public sector organisations through self-assessment and contributes to Good Governance. Issues of Human Resource Management are spread in the whole CAF. Two out of nine criteria are directly addressing human resource management (Criteria 3 and 7) and many improvements which result from CAF-implementations can be assigned to the field of human resources management.

The fifth version of the CAF, CAF2020, was released at the end of 2019. The unique approach of CAF lies in its quick assessment-phase, strong solution focus, clear implementing process and the exchange of experiences with the European CAF users.¹

Figure 1: Common Assessment Framework 2020



Source: KDZ (2021)

¹ Parzer, P.: How to do CAF? The unique approach of the CAF program for successful change, in Prorok/Parzer: Transforming Public Administration with CAF, S. 31 ff, NWV, 2020.

I Einleitung

1 Personalmanagement und Common Assessment Framework

Das Personalmanagement (HRM) des öffentlichen Sektors unterliegt mehr denn je tiefgreifenden Änderungen. Zusätzlich zu den allgemein bekannten demografischen Entwicklungen, der Dynamik der Pensionierungen und den damit verbundenen Herausforderungen bei der Sicherung von Wissen, knappen Budgets und dem Streben nach mehr Effizienz werden neue Arbeitsformen und die damit verbundenen neuen Anforderungen der Mitarbeiter einen massiven Einfluss auf den Prozess der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen und die öffentliche Verwaltung im Allgemeinen haben.

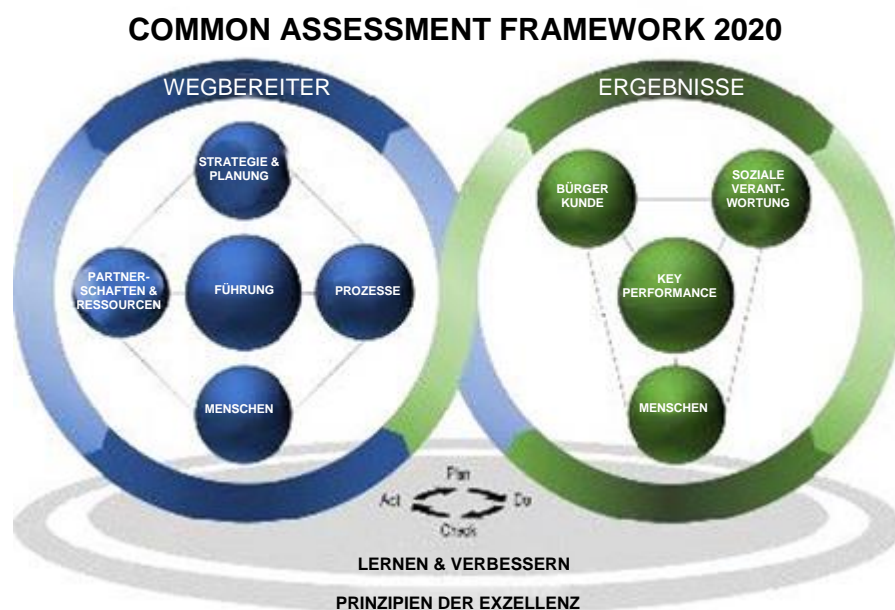
Dies führt zu der Frage, wie diese Herausforderungen gemeistert und die richtigen Maßnahmen umgesetzt werden können.

Das Common Assessment Framework (CAF) kann dabei eine wichtige Rolle spielen.

CAF ist das europäische Common Assessment Framework für bessere Qualität und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung. Das CAF verbessert Unternehmen des öffentlichen Sektors durch Selbstbewertung und trägt zu einer guten Verwaltungsführung bei. Fragen des Personalmanagements sind im gesamten CAF verteilt. Zwei von neun Kriterien befassen sich direkt mit dem Personalmanagement (Kriterien 3 und 7), und viele Verbesserungen, die sich aus der Umsetzung des CAF ergeben, können dem Bereich des Personalmanagements zugeordnet werden.

Die fünfte Version des CAF, CAF2020, wurde Ende 2019 veröffentlicht. Der einzigartige Ansatz des CAF liegt in seiner schnellen Bewertungsphase, seiner starken Lösungsorientierung, seinem klaren Umsetzungsprozess und dem Erfahrungsaustausch mit den europäischen CAF-Nutzern.¹

Abbildung 1: Common Assessment Framework 2020



Quelle: KDZ (2021)

¹ Parzer, P.: Wie wird das CAF durchgeführt? Der einzigartige Ansatz des CAF-Programms für erfolgreiche Veränderungen, in Prorok/Parzer: Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung mit CAF, S. 31 ff, NWV, 2020.

2 Die EU-Präsidentschaft Sloweniens und die europäischen CAF-Korrespondenten

Die slowenische EU-Präsidentschaft konzentriert sich unter anderem auf die Bereiche Personalwesen, Talent- und Altersmanagement im öffentlichen Sektor. Daher hat das slowenische Ministerium für öffentliche Verwaltung als nationaler CAF-Korrespondent eine Studie in Auftrag gegeben, um die Zusammenhänge zwischen dem CAF und dem Personalwesen und den Menschen zu beleuchten. Diese Studie wurde von den europäischen CAF-Korrespondenten unterstützt, welche die Listen der effektiven CAF-Nutzer (ECU) zur Verfügung stellten, Kontakt zu den ECU aufnahmen und wertvolles Feedback für die Entwicklung des Fragebogens gaben. Seitens des Ministeriums für öffentliche Verwaltung begleiteten Frau Barbara Zupanc, Frau Loredana Leon und Frau Barbara Peharc die Durchführung der Umfrage und leisteten wichtige Beiträge zu den Ergebnissen des Berichts.

Ziel dieser Studie ist es, Erkenntnisse über die Auswirkungen der CAF-Umsetzung auf die Praxis des Personalwesens in Unternehmen des öffentlichen Sektors zu gewinnen.

3 Aufbau der Umfrage

Zwischen 2015 und 2021 erhielten 244 Unternehmen des öffentlichen Sektors das Zertifikat für effektive CAF-Nutzer (ECU). Das ECU ist eine Zertifizierung für hervorragende und innovative öffentliche Unternehmen, die auf europäischer und internationaler Ebene anerkannt ist. Es garantiert eine hohe Qualität und Serviceorientierung sowie eine effiziente Verwaltungsorganisation gegenüber den Interessengruppen (Bürger, Kunden, Lieferanten usw.) eines Unternehmens des öffentlichen Sektors.²

Die CAF-Korrespondenten des Europäischen CAF-Netzwerks stellten die Kontaktdaten und Listen der effektiven CAF-Nutzer der Länder zur Verfügung. Insgesamt wurden 244 Unternehmen mit ECU-Zertifizierung erfasst und im Juni 2021 eingeladen, einen Online-Fragebogen auszufüllen.

Der Fragebogen war in zwei Abschnitte unterteilt. Während in Abschnitt 1 nach „echten“ Nachweisen für die Maßnahmen im Personalwesen in den CAF-Verbesserungsplänen gefragt wurde, wurde in Abschnitt 2 nach der „Expertenmeinung“ gefragt, ob sich die Umsetzung des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter ausgewirkt hat.

Abschnitt 1 gibt einen Überblick über die Maßnahmen im Bereich Personalwesen in den CAF-Verbesserungsplänen. Dieser erste Abschnitt des Fragebogens bezieht sich auf das Kriterium 3 „Mitarbeiter“ des CAF und fragt mit der Option Ja/Nein, ob die CAF-Verbesserungspläne der Unternehmen Maßnahmen zur

- Verwaltung und Verbesserung des Personalwesens zur Unterstützung der Strategie der Unternehmen (Unterkriterium 3.1),
- Entwicklung und Verwaltung von Kompetenzen der Mitarbeiter (Unterkriterium 3.2) und
- zur Einbeziehung und Stärkung der Mitarbeiter und zur Förderung ihres Wohlergehens (Unterkriterium 3.3) enthalten.

Abschnitt 2 des Fragebogens basiert auf Komponenten des Personalmanagements entlang des Mitarbeiterlebenszyklus (ELC).³ Die folgenden neun Komponenten wurden definiert, um die Wahrnehmung der Experten für die Auswirkungen des CAF zu messen⁴:

- Strategie im Personalwesen

² Weitere Informationen über die ECU finden Sie auf der Website www.caf-centre.eu

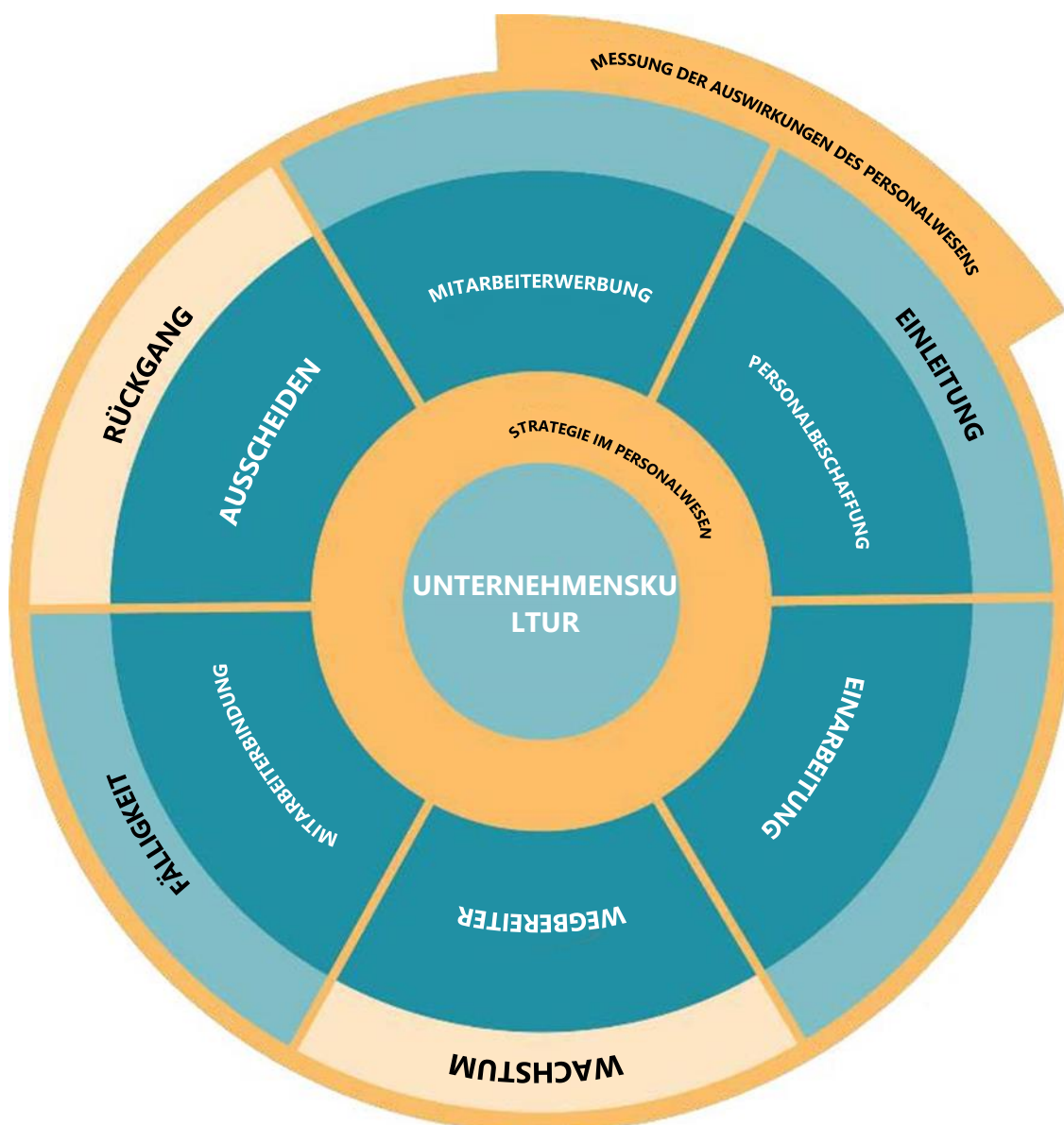
³ App, S. usw. : Employer Branding: Nachhaltiges Personalmanagement als Wettbewerbsvorteil auf dem Markt für hochqualifizierte Mitarbeiter; Management Revue, Band 23, Ausgabe 3, 2012, S. 262 ff.

⁴ Detaillierte Definitionen der Phasen und Grundlagen sind im Glossar im Anhang aufgeführt.

- Unternehmenskultur
- Mitarbeiterwerbung
- Personalbeschaffung
- Einarbeitung
- Wegbereiter
- Mitarbeiterbindung
- Ausscheiden von Mitarbeitern
- Messung der Auswirkungen des Personalwesens

Die Frage lautete: „Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...“. Es konnten fünf mögliche Antworten zwischen „keine Auswirkungen“ und „Maßnahmen wurden umgesetzt“ ausgewählt werden.

Abbildung 2: Komponenten des Personalwesens



Quelle: KDZ (2021)

In beiden Abschnitten des Fragebogens konnten die Antworten anhand der folgenden Kategorien weiter differenziert werden:

- „Unternehmensgröße“ – bis zu 100 Mitarbeiter, 101 bis 1.000 Mitarbeiter, mehr als 1.000 Mitarbeiter
- „Funktion des Unternehmens“ – „Verwaltung“, „Öffentlicher Dienst“, „Bildung“, „Gesundheit und Sozialschutz und weitere“⁵
- „Ebenen der Verwaltung“ – „Zentrale Verwaltung“, „Lokale & unterregionale Verwaltung“, „Staatliche und regionale Verwaltung“.
- Auch das Herkunftsland wurde erfasst. Aufgrund der geringen Anzahl von Befragten in einigen Ländern wurde jedoch keine länderspezifische Auswertung durchgeführt.

Insgesamt haben 59 Unternehmen den Fragebogen beantwortet (24 Prozent).

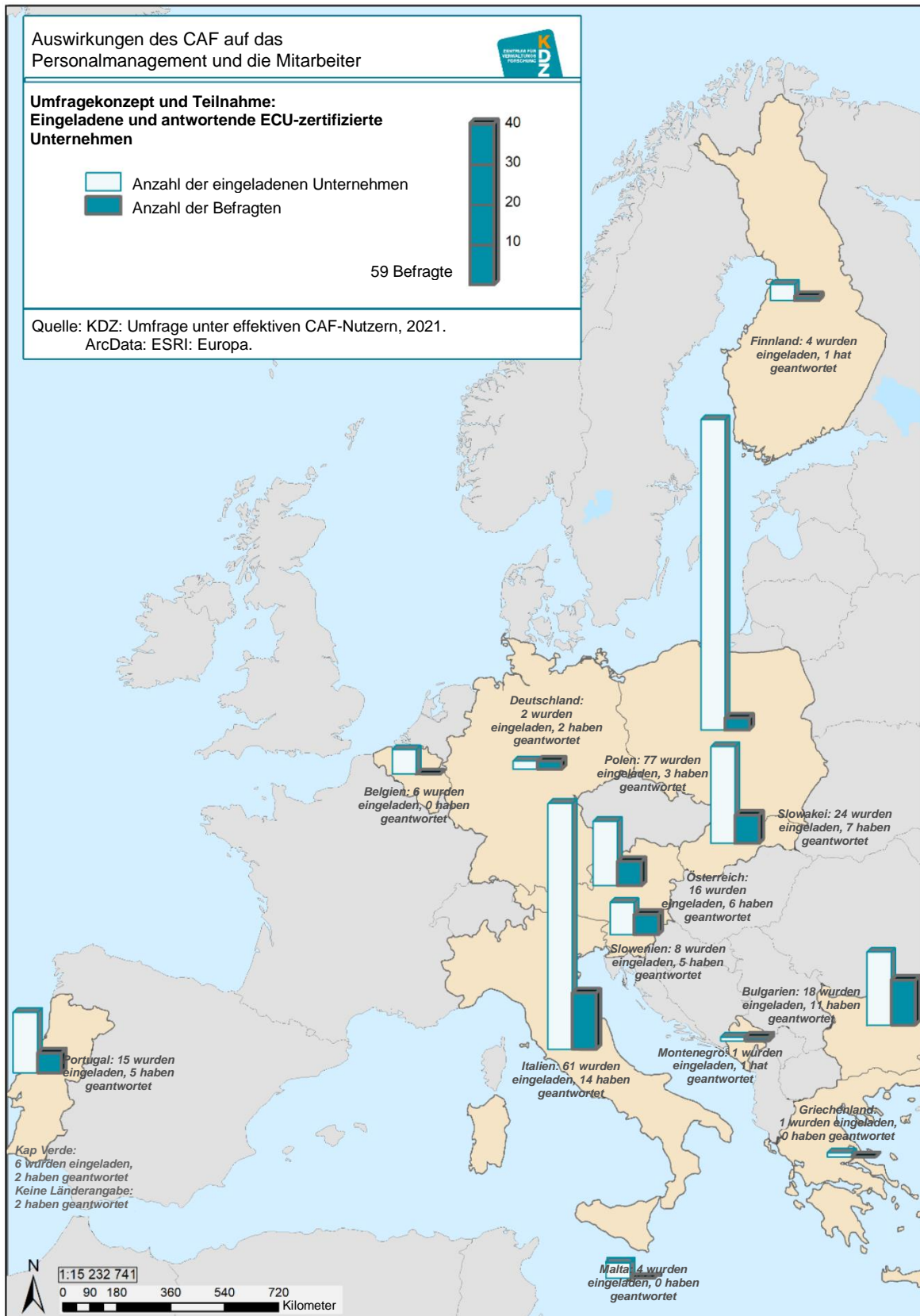
Kategorien der antwortenden Unternehmen

Kategorien		Anzahl der Unternehmen	
		Anzahl der Unternehmen	Prozentsatz
Unternehmensgröße	bis zu 100 Mitarbeiter	31	53%
	101 bis 1.000 Mitarbeiter	22	37%
	mehr als 1.000 Mitarbeiter	6	10%
Funktion des Unternehmens	Verwaltung	17	29%
	Öffentlicher Dienst	19	32%
	Bildung	13	22%
	Gesundheit und Sozialschutz	6	10%
	Weitere	4	7%
Ebene der Verwaltung	Zentrale Verwaltung	19	32%
	Lokale & unterregionale Verwaltung	14	24%
	Staatliche und regionale Verwaltung	19	32%
	Weitere	7	12%
Land	Österreich	6	10%
	Bulgarien	11	19%
	Finnland	1	2%
	Deutschland	2	3%
	Italien	14	24%
	Polen	3	5%
	Portugal	5	8%
	Slowakei	7	12%
	Slowenien	5	8%
	Weitere	5	8%
Insgesamt		59	100%

Quelle: KDZ (2021)

⁵ „Funktion des Unternehmens“ folgt den traditionellen Kategorien der europäischen CAF-Datenbank und wurde auf der Grundlage der Mehrheiten der Befragten zusammengestellt.

Abbildung 3: Eingeladene und antwortende zertifizierte Unternehmen der Europäischen Gemeinschaft für Umwelt (ECU)



Quelle: KDZ (2021)

II Umfrageergebnisse

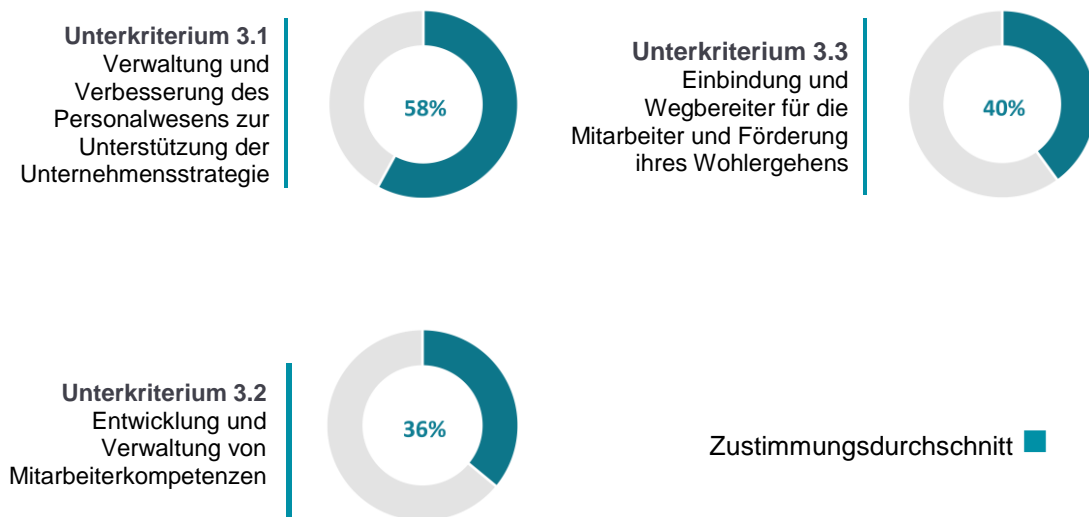
1 Personalwesen und Mitarbeiter an CAF-Verbesserungsplänen

Kriterium 3 des CAF umfasst den Bereich „Mitarbeiter“ mit den drei unten aufgeführten Unterkriterien. Die Teilnehmer wurden gefragt, welche der vorgegebenen CAF-Beispiele innerhalb der einzelnen Unterkriterien in den CAF-Verbesserungsplänen ihres Unternehmens behandelt wurden. Die Kontaktpersonen der nach dem ECU zertifizierten Unternehmen wurden gebeten, folgende Fragen zu beantworten:

Bitte überprüfen Sie Ihre CAF-Verbesserungspläne und prüfen Sie, welche Maßnahmen mit dem Personalwesen in Zusammenhang stehen, um die folgende Frage zu beantworten: Welche der folgenden Beispiele für Unterkriterien 3.1/3.2/3.3 wurden im CAF-Verbesserungsplan Ihres Unternehmens behandelt (maximal 4 Antworten pro Unterkriterium möglich)?

Die ersten Ergebnisse zeigen, dass 58 Prozent der CAF-Verbesserungspläne Maßnahmen zur Verbesserung des **Personalwesens (Unterkriterium 3.1)** enthalten. Deutlich niedrigere Werte zeigen die **Personalentwicklung (Unterkriterium 3.2)** mit 36 Prozent und die **Einbeziehung und Wegbereiter für die Mitarbeiter** mit 40 Prozent (**Unterkriterium 3.3**).

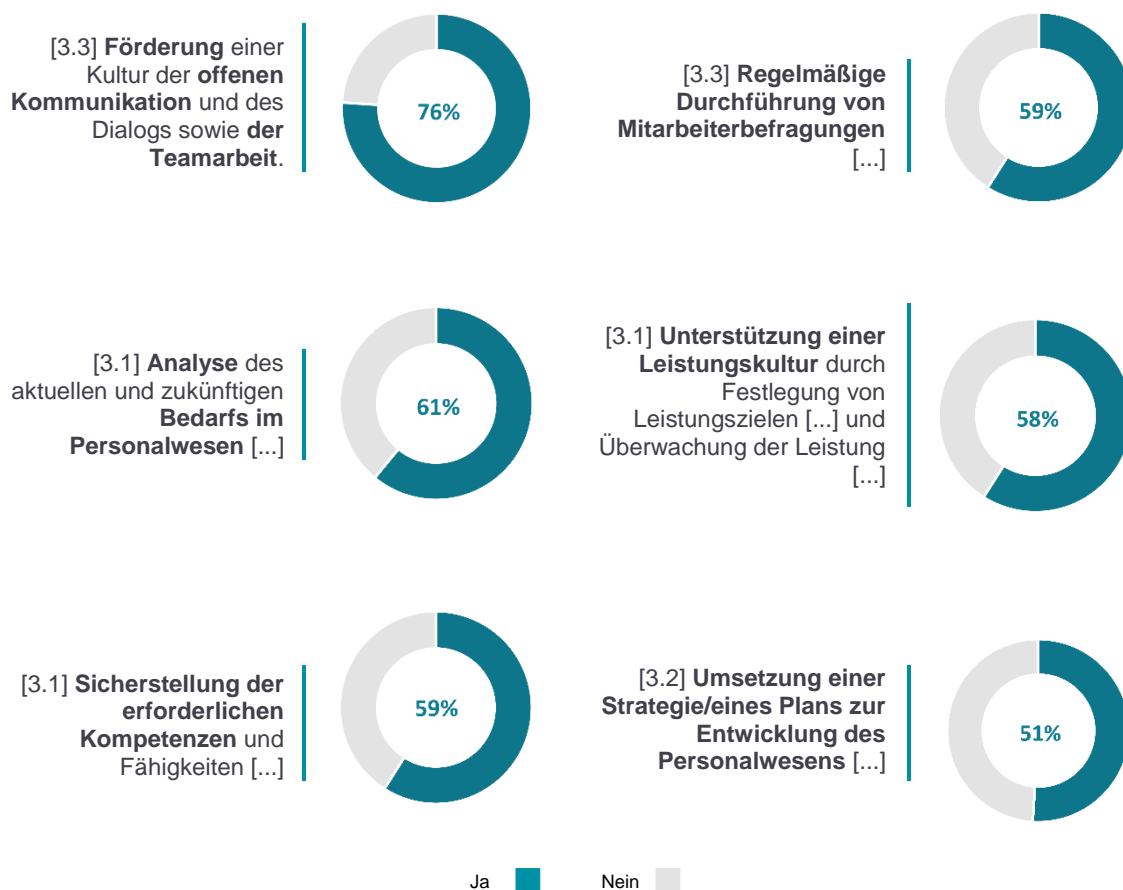
Abbildung 4: Personalwesen und Mitarbeiter in CAF-Verbesserungsplänen (Durchschnitt)



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

Eine genauere Betrachtung der Beispiele, die mehr als 50 Prozent Zustimmung erhalten haben, zeigt, in welchen Bereichen das CAF die größte Wirkung erzielt. Diese werden von den CAF-Verbesserungsplänen von mindestens jedem zweiten Unternehmen abgedeckt:

Abbildung 5: Bestbewertete Maßnahmen (Beispiele) in den CAF-Verbesserungsplänen

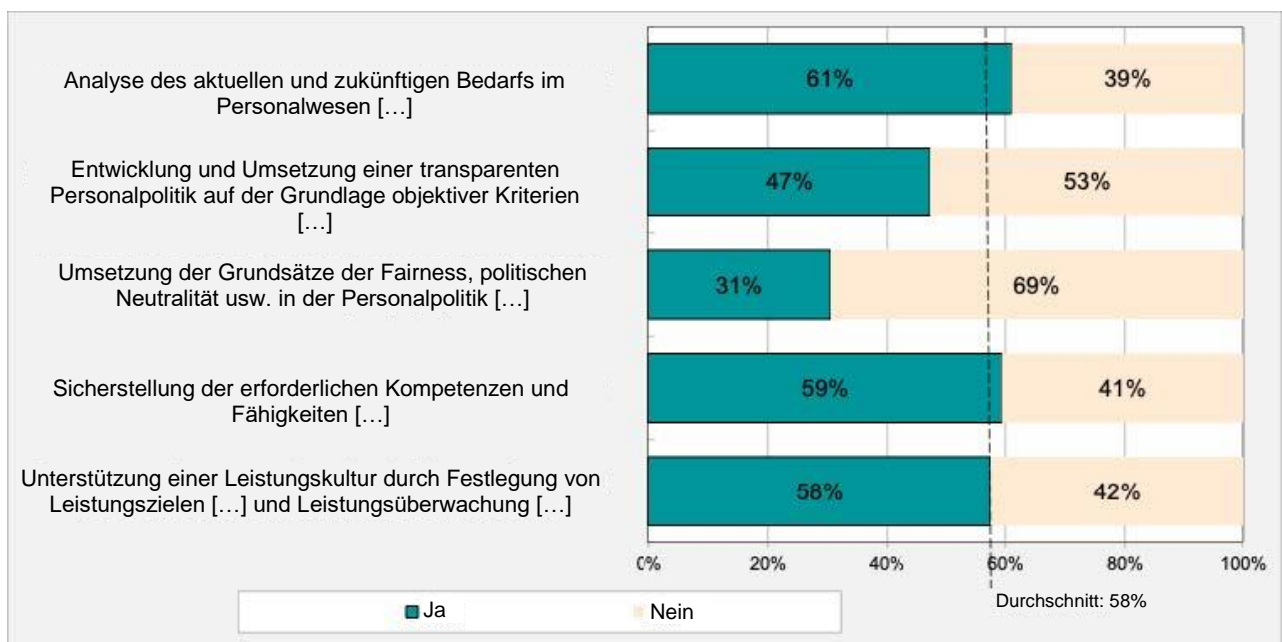


Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

1.1 Unterkriterium 3.1 – Personalwesen verwalten und verbessern

Die Verwaltung des Personalwesens und des Wissens ist für die Bereitstellung effektiver und nutzerorientierter öffentlicher Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung. Nachhaltige Trends wie Digitalisierung, New Work usw. und eine allgemeine Verschiebung der Anforderungen an einen guten Arbeitgeber (sinnvolle Arbeit, Flexibilität, Work-Life-Balance usw.) zwingen den öffentlichen Sektor dazu, seine Strategien im Personalwesen zu überdenken. „Ein umfassender Ansatz für das Personalwesen, die Arbeitsplatzkultur und das Arbeitsumfeld ist ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Planung in einem Unternehmen. Ein effektives Personalwesen ermöglicht es den Mitarbeitern, effektiv und produktiv zur allgemeinen Mission und Vision und die Erreichung der Unternehmensziele.“⁶

Abbildung 6: Maßnahmen zur Verwaltung des Personalwesens in den CAF-Verbesserungsplänen des Unternehmens (Unterkriterium 3.1)



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021, Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene siehe Anhang Tabelle 1

58 Prozent der zertifizierten CAF-Nutzer nehmen Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Personalwesens in die CAF-Verbesserungspläne auf. Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse:

- ❑ Personalbedarf (61 Prozent), Kompetenzmanagement (59 Prozent) und Leistungskultur (58 Prozent) haben in den CAF-Verbesserungsplänen die höchste Priorität.
- ❑ Während der Personalbedarf (Analyse des aktuellen und zukünftigen Bedarfs im Personalwesen) an erster Stelle steht, zeigt die detaillierte Analyse, dass mittelgroße Unternehmen (zwischen 101 und 1.000 Mitarbeiter) und die Zentralverwaltung mit 73 bzw. 79 Prozent noch stärker von diesem Thema betroffen sind.

⁶ Siehe CAF 2020 Richtlinie: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf> (2.8.2021)

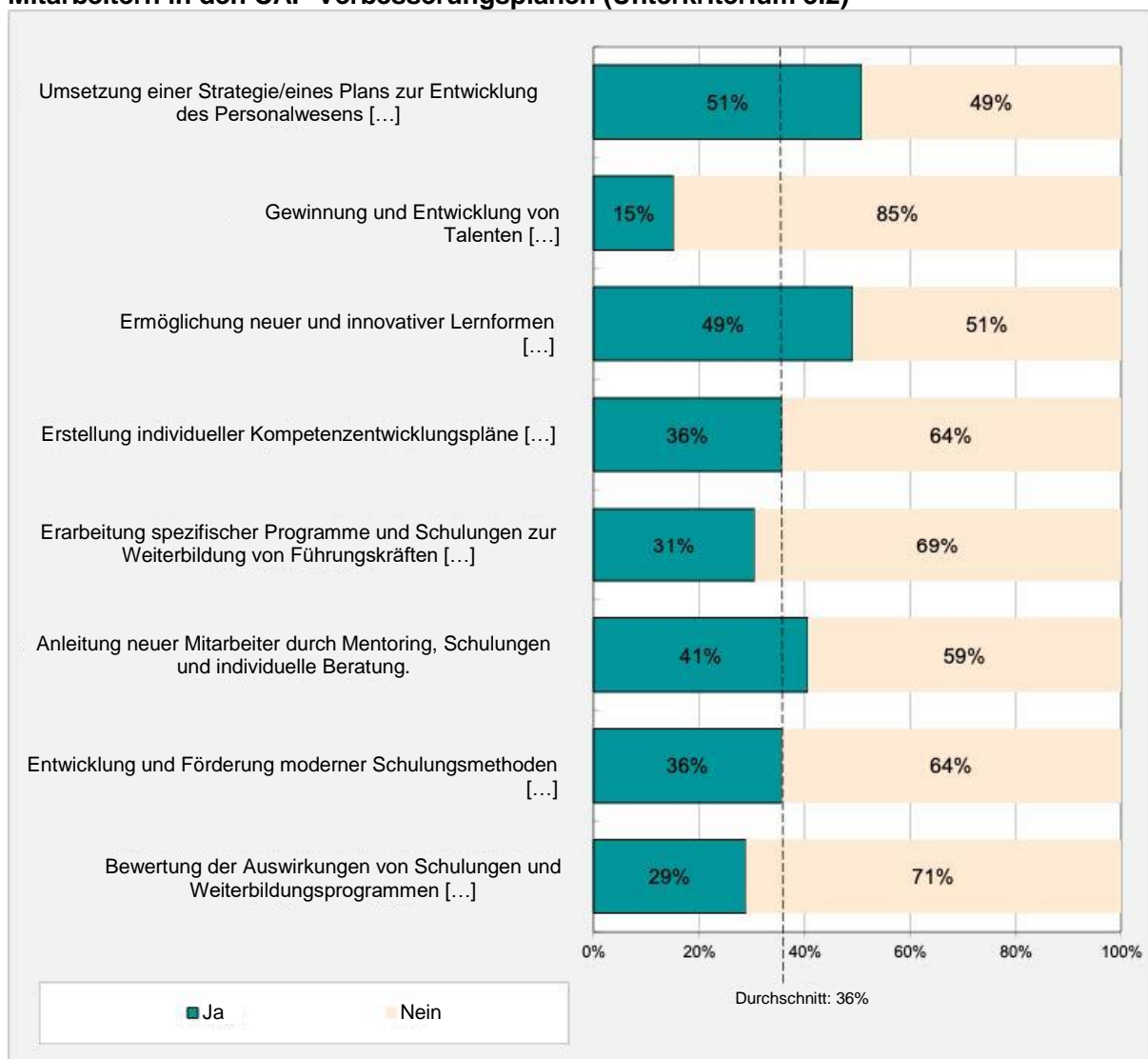
- ❑ In Bezug auf das Kompetenzmanagement (59 Prozent) ist es bemerkenswert, dass dieses Thema besonders in großen Unternehmen (83 Prozent) und im Sozial- und Gesundheitssektor (83 Prozent) von Bedeutung ist.
- ❑ Maßnahmen für das Leistungsmanagement (z. B. Leistungsziele, Überwachung und Dialog) sind Gegenstand von 58 Prozent der CAF-Verbesserungspläne, sind jedoch in großen Unternehmen (67 Prozent), im öffentlichen Dienst (74 Prozent) und in der Zentralverwaltung (74 Prozent) von besonderer Bedeutung.
- ❑ Neue Werte, die im CAF 2020 hervorgehoben werden, wie die Grundsätze der Fairness, der politischen Neutralität, der Leistungsorientierung, der Vielfalt, der Chancengleichheit usw., sind keine „heißen Themen“ in den CAF-Verbesserungsplänen der befragten Unternehmen. Das niedrige Ergebnis von 31 Prozent lässt sich darauf zurückführen, dass dies im CAF 2020 neu eingeführt wurde. Die detaillierte Analyse zeigt, dass mittelgroße Unternehmen (zwischen 101 und 1.000 Mitarbeiter) und Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen mit 45 bzw. 67 Prozent diese Grundsätze besser kennen.

Eine der wichtigsten Maßnahmen im Personalwesen ist die Personalpolitik oder -strategie. Mit 47 Prozent und 33 Prozent für große Unternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter) wird dies als unterdurchschnittlich bewertet. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass viele Unternehmen nicht über die Kompetenz oder Verantwortung verfügen, um über dieses Thema zu entscheiden. Dennoch wäre eine tiefere Analyse erforderlich.

1.2 Unterkriterium 3.2 – Kompetenzen von Menschen entwickeln und verwalten

Die Mitarbeiter erbringen an vorderster Front öffentliche Dienstleistungen, um die Bedürfnisse der Interessengruppen innerhalb eines dynamischen und komplexen Rahmens unterschiedlicher Interessen, Verpflichtungen und Richtlinien (z. B. Recht, Politik, Demografie, Nachhaltigkeit, Vielfalt usw.) zu erfüllen. Die Identifizierung, Entwicklung und Verwaltung der Kompetenzen der Mitarbeiter ist daher für den Erfolg von Unternehmen des öffentlichen Sektors von entscheidender Bedeutung. „Individuelle Kompetenzentwicklungspläne und regelmäßige Leistungsgespräche ebnen den Weg dafür, dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und mehr Initiative ergreifen können, um die Unternehmenskompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wenn dies mit den strategischen Zielen übereinstimmt, fördert es die Leistung der Mitarbeiter und unterstützt eine dynamische Arbeitskultur, auch durch die Förderung innovativer Schulungen (z. B. E-Learning, Multimedia-Ansatz, Design-Thinking-Ansatz).“⁷

Abbildung 7: Maßnahmen zur Entwicklung und zum Management von Kompetenzen von Mitarbeitern in den CAF-Verbesserungsplänen (Unterkriterium 3.2)



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 2

⁷ Siehe CAF 2020 Richtlinie: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf> (2.8.2021)

36 Prozent oder jedes dritte Unternehmen bestätigte, dass die Entwicklung und das Management von Kompetenzen der Mitarbeiter in den CAF-Verbesserungsplänen enthalten sind. Im Vergleich zum Unterkriterium 3.1 „Personalwesen“ ist dies ein deutlich niedrigerer Wert. Dennoch befasst sich die Hälfte der CAF-Verbesserungspläne mit Strategien und Plänen zur Entwicklung des Personalwesens (51 Prozent) und innovativen Lernformen (49 Prozent). Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse:

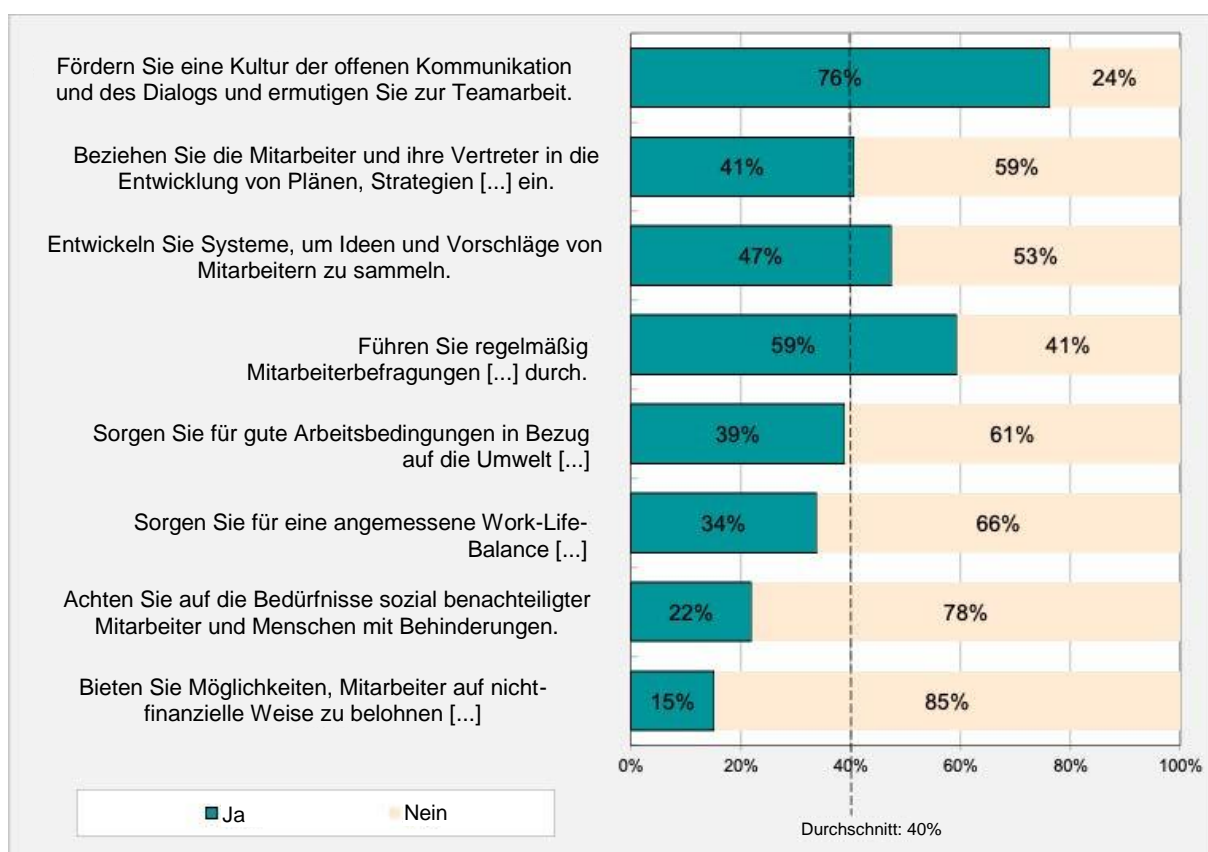
- Pläne und Strategien zur Entwicklung des Personalwesens sind für mittelgroße Unternehmen (59 Prozent) und auf der Ebene der zentralen Verwaltung (74 Prozent) relevanter.
- Innovative Lernformen sind in großen Unternehmen (67 Prozent) und im Bildungssektor (69 Prozent) stärker verankert.
- Die anderen Bereiche der Personalentwicklung wie Mentoring und Schulungen für neue Mitarbeiter (41 Prozent), individuelle Kompetenzentwicklungspläne (36 Prozent), Förderung moderner Lernmethoden (36 Prozent), Programme zur Fortbildung von Führungskräften (31 Prozent) und die Bewertung der Auswirkungen von Schulungen (29 Prozent) werden deutlich niedriger bewertet. Die detaillierte Analyse zeigt interessante Abweichungen (z. B. nehmen 67 Prozent der größeren Unternehmen Programme zur Fortbildung von Führungskräften in ihre CAF-Verbesserungspläne auf).
- Das Talentmanagement steht am Ende der Liste und ist nur in 14 Prozent der CAF-Verbesserungspläne enthalten. Dies mag zwar auf einen Mangel an Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zurückzuführen sein, ist aber dennoch ein Zukunftsthema für den öffentlichen Sektor, das mehr Aufmerksamkeit erfordert.

Generell zeigt die Umfrage, dass die Auswirkungen des CAF auf die Personalentwicklung deutlich geringer sind als auf das Personalwesen. Die Daten zeigen, dass der Schwerpunkt der Umsetzung in diesen Bereichen auf der Definition strategischer Personalentwicklungspläne, der Einführung innovativer Lernformate sowie der Unterstützung von Neueinsteigern durch Mentoring und Schulungen liegt. Einzelmaßnahmen (z. B. individuelle Personalentwicklungspläne, Schulungen für Führungskräfte usw.), die Evaluierung von Schulungen sowie Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten scheinen weniger relevante Aktivitäten im Rahmen der CAF-Aktionspläne zu sein.

1.3 Unterkriterium 3.3 – Die Menschen einbeziehen und befähigen und ihr Wohlergehen fördern

„Die Einbeziehung der Mitarbeiter schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungen und Maßnahmen haben, die sich auf ihre Arbeit auswirken. Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten aktiv an der Entwicklung des Unternehmens zusammen, indem sie organisatorische Silos durchbrechen, indem sie einen Dialog schaffen, Raum für Kreativität, Innovation und Vorschläge zur Leistungsverbesserung schaffen. Mitarbeiter sollten dabei unterstützt werden, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. „Die ordnungsgemäße Umsetzung der Personalpolitik hängt davon ab, dass alle Führungskräfte und Manager im gesamten Unternehmen zeigen, dass ihnen die Belange und das Wohlergehen der Mitarbeiter am Herzen liegen und dass sie sich aktiv für eine Kultur der offenen Kommunikation und Transparenz einsetzen.“⁸

Abbildung 8: Maßnahmen zur Einbeziehung und Stärkung der Mitarbeiter und zur Förderung ihres Wohlergehens in den CAF-Verbesserungsplänen (Unterkriterium 3.3)



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 3

40 Prozent der befragten Unternehmen haben in ihren CAF-Verbesserungsplänen Maßnahmen ausgearbeitet, um die Mitarbeiter besser einzubeziehen und zu befähigen und ihr Wohlbefinden zu fördern. Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse:

- ☐ Der Punkt „Förderung einer Kultur der offenen Kommunikation und des Dialogs sowie der Teamarbeit“ ist von großer Bedeutung. 71 Prozent der befragten Unternehmen aller

⁸ Siehe CAF 2020 Richtlinie: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf> (2.8.2021)

- Größen, Sektoren und Verwaltungsebenen bestätigten, dass dieses Thema von hoher Relevanz ist und häufig in den CAF-Verbesserungsplänen diskutiert wird.
- ❑ Auch Mitarbeiterbefragungen werden häufig eingesetzt (59 Prozent), um Rückmeldungen über ihre Wahrnehmung und Motivation zu erhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (83 Prozent) beschließen, ihre Mitarbeiterbefragungen im CAF-Verbesserungsplan umzusetzen oder weiterzuentwickeln.
 - ❑ Jedes zweite Unternehmen (47 Prozent) entwickelt Maßnahmen, um Ideen und Vorschläge von den Mitarbeitern zu sammeln. Der Bildungssektor sowie die zentrale und lokale Verwaltungsebene zeigen eine hohe Zustimmung (57 Prozent).
 - ❑ Die Schaffung guter ökologischer Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter liegen zwischen 34 und 39 Prozent. Die Daten zeigen, dass jedes dritte Unternehmen, insbesondere im Bereich Gesundheit und Sozialschutz, in diesem Bereich aktiv ist. Die vergleichsweise geringere Zustimmung könnte auf den oft indirekten Einfluss und die Abhängigkeit von Entscheidungen übergeordneter Stellen des Unternehmens, das die CAF Einführung durchführt oder auf gesetzlichen Anforderungen zurückzuführen sein.
 - ❑ Die sehr geringe Zustimmung (22 Prozent, d. h. jedes vierte Unternehmen) im Bereich der Berücksichtigung der Bedürfnisse sozial benachteiligter Mitarbeiter und Menschen mit Behinderungen ist bemerkenswert. Die Gründe dafür sind nicht ganz klar. Einerseits haben Unternehmen des öffentlichen Sektors in vielen Ländern eine Vorbildfunktion bei der Inklusion von Menschen mit Behinderungen, weshalb nach der Einführung des CAF keine weiteren Maßnahmen ergriffen werden. Andererseits kann nicht ausgeschlossen werden, dass das Bewusstsein für das Thema geschärft werden muss.
 - ❑ Die Bereitstellung angepasster Programme und Methoden zur nicht-finanziellen Belohnung von Mitarbeitern ist oft gesetzlich vorgegeben und kann von dem Unternehmen, das die CAF Einführung durchführt, nicht direkt beeinflusst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass nur wenige Unternehmen (15 Prozent) entsprechende Maßnahmen in ihre CAF-Verbesserungspläne aufgenommen haben.

Die Daten zeigen, dass das CAF die Macht hat, bürokratische Traditionen zu überwinden, indem es eine Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs und der Förderung der Teamarbeit schafft. Dieses Ergebnis könnte auch in der CAF-Methodik selbst begründet liegen, bei der die Mitglieder der Selbstbewertungsgruppe offen diskutieren und ihre Wahrnehmungen zu den Stärken, Verbesserungsbereichen und Verbesserungsmaßnahmen ihres Unternehmens mit der Führung und den Kollegen teilen müssen. Auch die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und die Einrichtung von Rahmenbedingungen zur Sammlung von Ideen der Mitarbeiter sowie deren Einbeziehung und die ihrer Vertreter in Veränderungsinitiativen erhielten hohe Zustimmung.

Darüber hinaus ist auffällig, dass Maßnahmen, bei denen Unternehmen des öffentlichen Sektors von Entscheidungen höherer Behörden abhängig sind, am Ende der Skala rangieren (z. B. Gewährleistung guter Arbeitsbedingungen, flexibles Arbeiten, vollständige Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitern mit Behinderungen, Belohnung von Mitarbeitern usw.).

2 Auswirkungen des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter

Während im vorherigen Kapitel die „realen“ Belege für Maßnahmen im Personalwesen in den CAF-Verbesserungsplänen bewertet wurden, konzentriert sich dieses Kapitel auf die „Expertenwahrnehmung“, ob sich die Umsetzung des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter im Unternehmen ausgewirkt hat.

Zur Bewertung der Expertenwahrnehmung wurden die Komponenten des Mitarbeiterlebenszyklus verwendet, wie im Kapitel „Gestaltung der Umfrage“ beschrieben (siehe folgende Abbildung). Die konkrete Frage für jede Komponente (und die damit verbundenen Aktivitäten) lautete:

Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir Folgendes feststellen:

-) Keine Auswirkungen
-) Es fand eine Diskussion statt
-) Es wurden Maßnahmen geplant
-) Es wurden Maßnahmen umgesetzt
-) Keine Kompetenz/Verantwortung

Bei Verwendung des Durchschnittswerts der Antworten „Maßnahmen wurden umgesetzt“ und „Maßnahmen wurden geplant“ (Zustimmung in Prozent) innerhalb der einzelnen Komponenten ergeben sich folgende Ergebnisse: Das CAF hat einen Einfluss auf das Personalwesen zwischen 38 und 63 Prozent. Der größte Einfluss ist bei den „Messungen der Auswirkungen des Personalmanagements“ (63 Prozent), bei der „Unternehmenskultur“ (61 Prozent) und bei „Wegbereiter“ (56 Prozent) zu beobachten. Dies bestätigt die hohen Werte in Kapitel 1, in dem die Nachweise in den CAF-Verbesserungsplänen erfasst wurden. Das hohe Ergebnis für die „Messung der Auswirkungen des Personalmanagements“ spiegelt sich in den Ergebnissen für Mitarbeiterbefragungen (59 Prozent) und Leistungskultur (58 Prozent) wider. Die hohen Ergebnisse für die „Unternehmenskultur“ zeigen sich auch in 71 Prozent der CAF-Verbesserungspläne, die Maßnahmen zur „Förderung einer Kultur der offenen Kommunikation und des Dialogs“ enthalten. Ähnliches lässt sich für den Bereich „Wegbereiter“ beobachten: 51 Prozent der CAF-Verbesserungspläne befassen sich mit Strategien zur Entwicklung des Personalwesens und 59 Prozent mit Kompetenzmanagement.

Die Auswirkungen auf die Bereiche Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung sind mit rund 50 Prozent deutlich geringer, aber das bedeutet immer noch, dass die Hälfte der Unternehmen einen Einfluss des CAF auf diese Themen sieht. Rund 40 Prozent sehen einen Einfluss des CAF auf die „Strategie des Personalwesens“, die „Mitarbeiterwerbung“ und das „Ausscheiden von Mitarbeitern“. Diese Bereiche spiegeln auch die Ergebnisse aus Kapitel 1 wider, sodass eine Übereinstimmung zwischen den Belegen in den CAF-Verbesserungsplänen und der Wahrnehmung der „CAF-Experten“ festgestellt werden kann.

Abbildung 9: Auswirkungen des CAF auf Komponenten des Personalwesens



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

Die Komponenten sind in konkrete Maßnahmen unterteilt. In der folgenden Tabelle sind die Maßnahmen aufgeführt, die eine Zustimmung von mehr als 55 Prozent erhalten haben (Maßnahmen wurden umgesetzt).

Abbildung 10: Am besten bewertete umgesetzte Personalmaßnahmen nach der Einführung des CAF

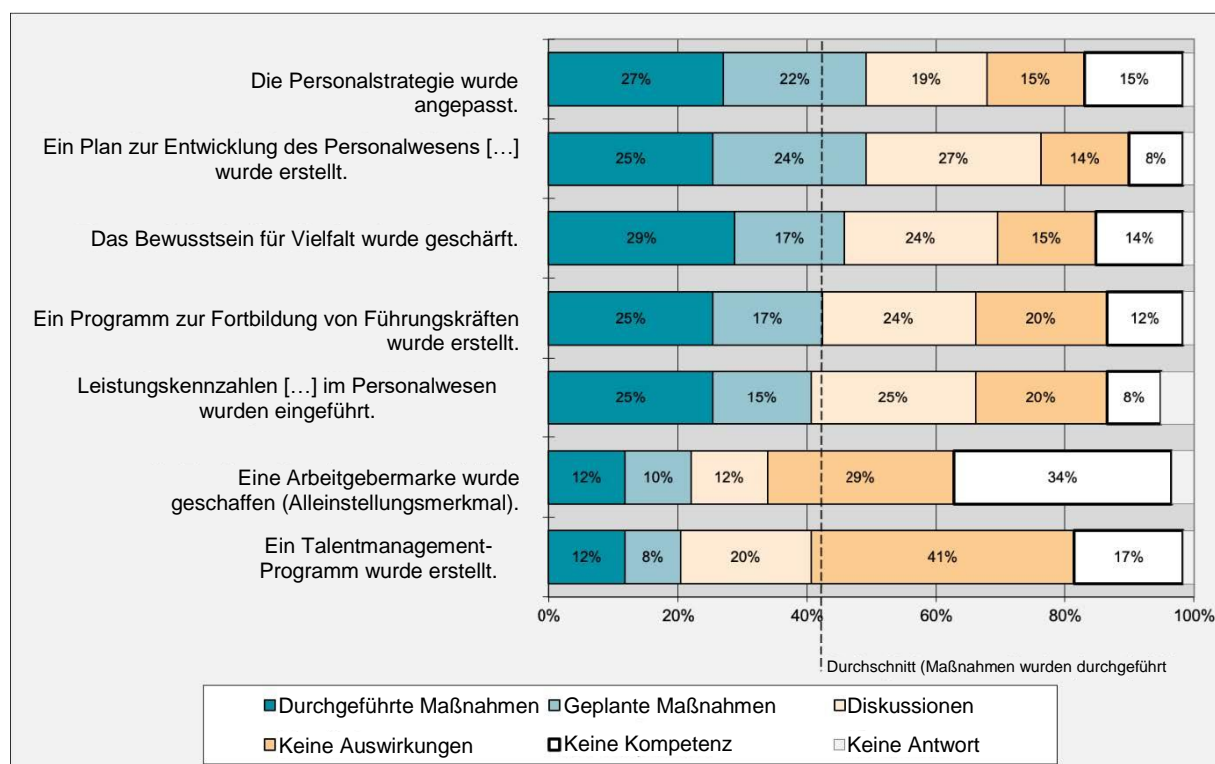


Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

2.1 Strategie für das Personalwesen

Die Personalstrategie stimmt die strategischen Ziele des Unternehmens mit den Aktivitäten des Personalwesens ab, um die Innovationskraft und Agilität des Unternehmens zu fördern, den Kulturwandel zu unterstützen und die Motivation, Zufriedenheit, Produktivität und Gesamtleistung des Unternehmens zu verbessern. Der Schwerpunkt der Umfrage lag daher auf den Kernthemen der Personalstrategie, auf die sich Unternehmen des öffentlichen Sektors in der Regel konzentrieren.

Abbildung 11: Strategie für das Personalwesen – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 4

42 Prozent der effektiven CAF-Nutzer stellten nach der Einführung des CAF Verbesserungen im Bereich der Personalstrategie fest. Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse:

- ❑ Jedes zweite Unternehmen bestätigt, dass die Personalmanagementstrategie angepasst wurde (27 Prozent) oder dass eine Anpassung nach der Einführung des CAF geplant ist (22 Prozent). Vor allem die Zentralverwaltung sowie die Verwaltungsebenen auf Landes- und Regionalebene haben in diesem Bereich Maßnahmen ergriffen. Kleinere Unternehmen waren eher zurückhaltend.
- ❑ Die Personalmanagementstrategie geht mit der Erstellung von Personalentwicklungsplänen einher, die zur Umsetzung der Personalstrategie beitragen. Das Bild ist fast dasselbe – jedes zweite Unternehmen berichtet, dass der Personalentwicklungsplan nach der Einführung des CAF erstellt (25 Prozent) oder geplant (24 Prozent) wurde. Dieser Punkt zeigt eine relativ konstante Zustimmung unter

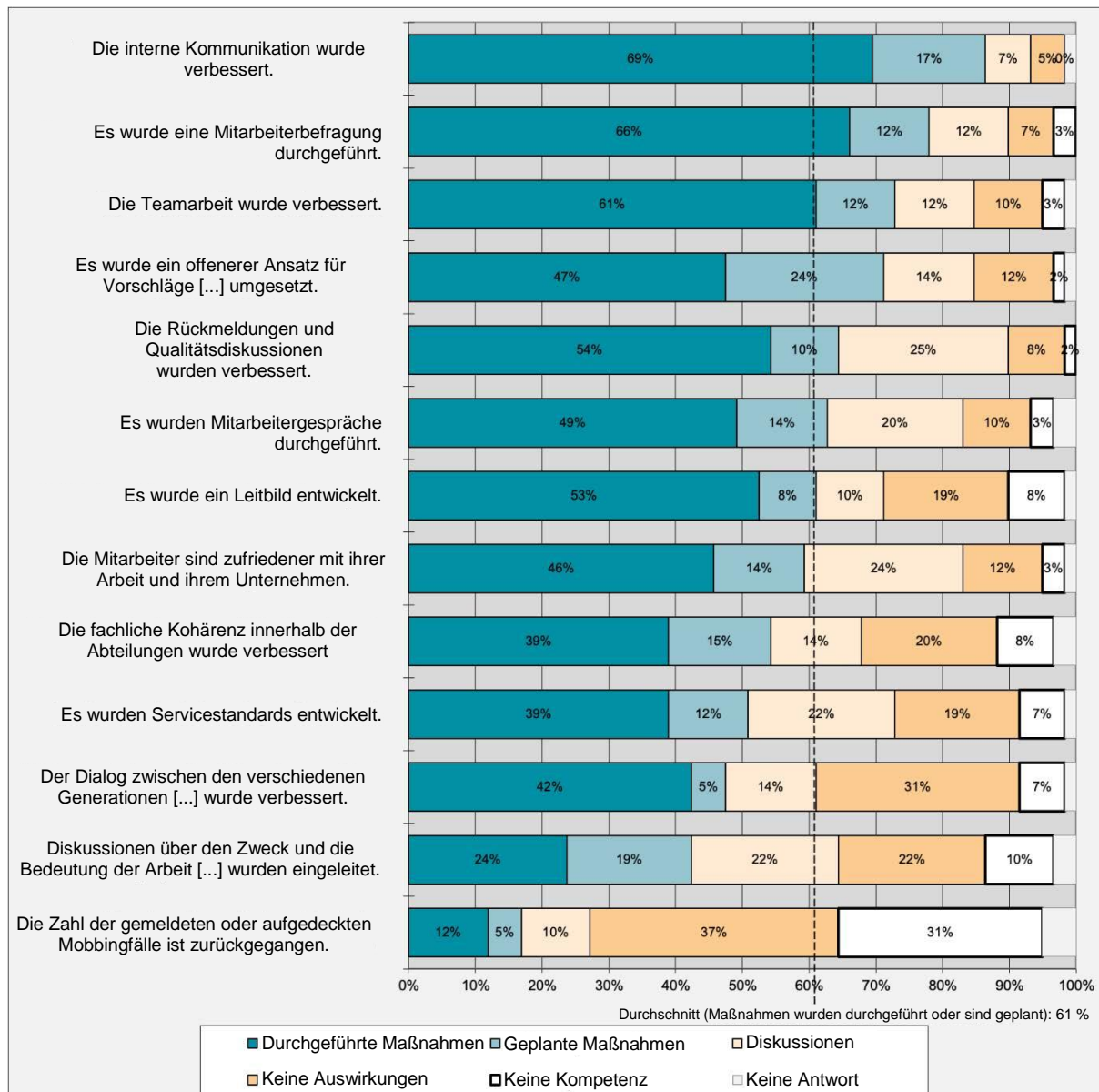
- den verschiedenen Institutionen des öffentlichen Sektors, während der Bildungssektor die niedrigste Zustimmungsrage aufweist (23 Prozent).
- ❑ Das Bewusstsein für Diversitätsfragen hält Einzug in Unternehmen des öffentlichen Sektors. 46 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen, dass nach der Einführung des CAF Maßnahmen geplant oder umgesetzt wurden. Dieses Ergebnis steht offenbar im Widerspruch zu den sehr wenigen Maßnahmen zur Unterstützung behinderter Mitarbeiter, die nur in 22 Prozent der CAF-Verbesserungsplänen zu finden sind.
 - ❑ Programme zur Fortbildung von Führungskräften werden nach der Einführung des CAF als umgesetzt (25 Prozent) oder geplant (17 Prozent) wahrgenommen, insbesondere in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern.
 - ❑ Schlüsselindikatoren für die Leistungsfähigkeit und ein Kontrollsystem im Personalwesen wurden ebenfalls in allen Funktionen von Unternehmen des öffentlichen Sektors (40 Prozent) gut angenommen. Die Verbesserungen in den Bereichen Talentmanagement und Arbeitgebermarkenbildung sind eher gering. 12 Prozent der effektiven CAF-Nutzer beobachten Aktivitäten (durchgeführte Maßnahmen) in diesen Bereichen. Mehr als ein Drittel gibt an, dass es keine Kompetenz oder Verantwortung für die Schaffung einer Arbeitgebermarke gibt.

Es gibt eindeutige Belege dafür, dass das CAF die Anpassung von Personalstrategien, die Erstellung von Entwicklungsplänen für das Personalwesen, die Umsetzung von Programmen zur Fortbildung von Führungskräften sowie weitere Entwicklungen im Bereich des Personalcontrollings beeinflusst. Besonders auffällig ist, dass die effektiven CAF-Nutzer das CAF als Motor für mehr Sensibilität in Fragen der Vielfalt (46 Prozent) und als sehr geringen Einfluss auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter (z. B. Talentmanagementprogramm – 20 Prozent, Arbeitgebermarke – 22 Prozent) wahrnehmen. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass das CAF die strategischen Aktivitäten im Bereich Personalmanagement sowie die Schulungen und Entwicklungsaktivitäten stärkt, während er im Bereich neuer Themen im Personalwesen wie Talentmanagement und Arbeitgebermarkenbildung nur geringe Auswirkungen hat.

2.2 Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens zeigt, welche Routinen, Werte und Annahmen von der Führung und den Mitarbeitern eines Unternehmens akzeptiert werden. Die Kultur von Unternehmen des öffentlichen Sektors spiegelt auch die unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer Behörde wider und ist ein Katalysator für alle Prozesse und Vorschläge, unabhängig davon, ob sie vom Unternehmen akzeptiert werden oder nicht. Kultur ist ein verborgener Motor für die Unternehmensleistung und -innovation und lässt sich kurzfristig nur schwer ändern.

Abbildung 12: Unternehmenskultur – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 5

61 Prozent der effektiven CAF-Nutzer sind der Meinung, dass CAF zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmenskultur beigetragen hat. Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse:

- ☐ Die wichtigsten Auswirkungen des CAF auf die Unternehmenskultur sind die Verbesserung der internen Kommunikation (86 Prozent geplante und umgesetzte Aktivitäten), der Mitarbeiterbefragungen (78 Prozent), der Teamarbeit (73 Prozent) und der Offenheit für Vorschläge und Verbesserungen (71 Prozent). Die Daten zeigen, dass diese Ergebnisse für alle befragten öffentlichen Unternehmen unabhängig von Größe, Funktion oder Verwaltungsebene gelten.

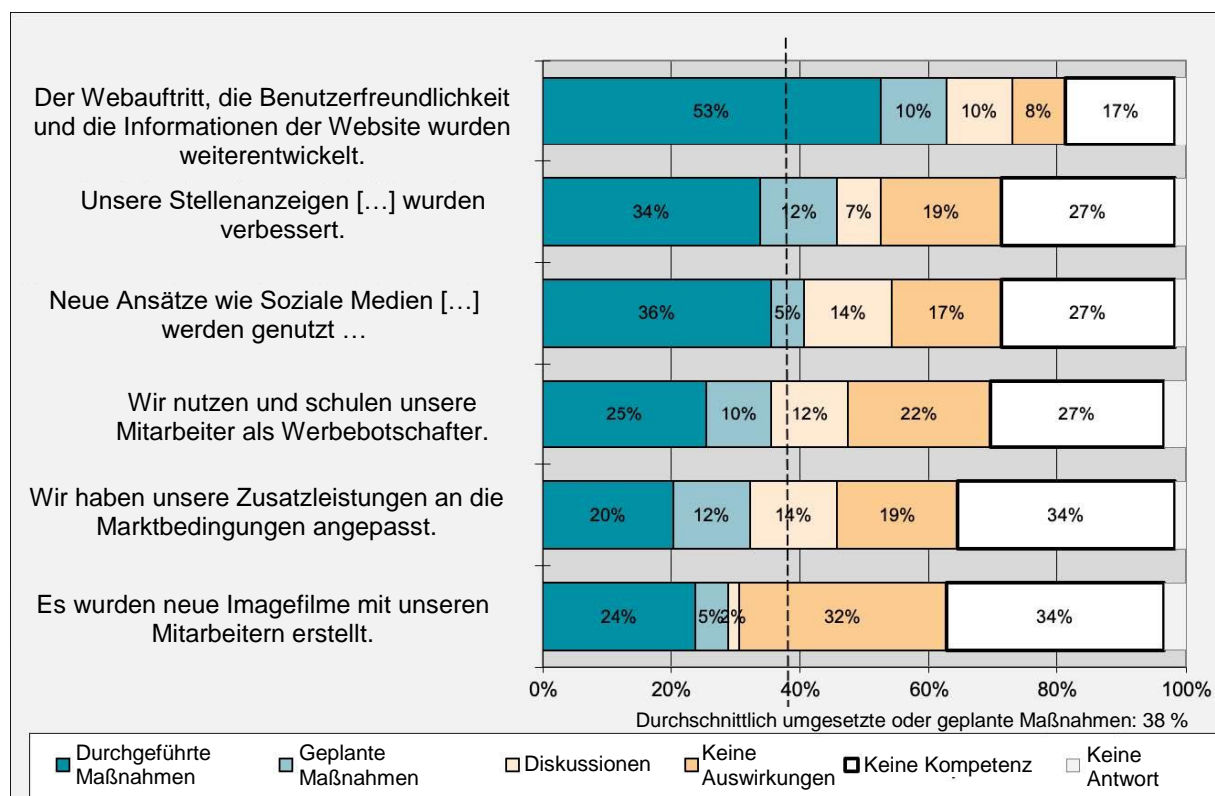
- ❑ Eine hohe Wirkung des CAF lässt sich bei der Entwicklung von Leitbildern, der Kultur der Rückmeldung und der Durchführung von Beurteilungsgesprächen beobachten, die von mehr als 60 Prozent der effektiven CAF-Nutzer geplant oder umgesetzt werden.
- ❑ Beim Thema Mobbing ist der Einfluss des CAF kaum spürbar (17 % der geplanten oder umgesetzten Maßnahmen). Dies kann damit zusammenhängen, dass ein Drittel der Unternehmen die Kompetenz oder Verantwortung vermisst. Aber auch mangelndes Bewusstsein kann nicht ausgeschlossen werden.

Die Daten zeigen, dass das CAF den Wandel der Unternehmenskultur durch die Neuausrichtung von Kommunikationsprozessen und die Förderung von mehr Teamarbeit und offenen Dialogen im Unternehmen vorantreibt. Die effektiven CAF-Nutzer sind der Meinung, dass das CAF zu besseren internen Kommunikationsverfahren (z. B. Konstruktion und Häufigkeit von Besprechungen) und mehr Aktivitäten in der direkten Kommunikation mit den Mitarbeitern geführt hat, wodurch auch Raum für Vorschläge der Mitarbeiter geschaffen wurde und somit der Grundstein für Innovationen im öffentlichen Sektor gelegt wurde. Darüber hinaus wird die Entwicklung von Leitbildern und Beurteilungsgesprächen als wichtige Kernelemente für die Unternehmenskultur und -entwicklung durch das CAF gefördert.

2.3 Mitarbeiterwerbung

Die Mitarbeiterwerbung wird definiert als die Aufgabe, potenzielle Kandidaten dazu zu bringen, das Unternehmen als einen positiven Arbeitsplatz zu betrachten, und umfasst alle Maßnahmen, die den Arbeitsplatz für interne und externe Mitarbeiter attraktiv machen.⁹

Abbildung 13: Mitarbeiterwerbung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 6

38 Prozent der effektiven CAF-Nutzer bestätigen, dass das CAF zu Verbesserungen führt oder den Planungsprozess bei der Mitarbeitergewinnung anregt. Im Vergleich zu den anderen Elementen des Mitarbeiterlebenszyklus ist dies ein niedriges Ergebnis. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

- Fast ein Drittel aller befragten Personen bestätigt, dass Unternehmen des öffentlichen Sektors nicht über die Kompetenz/Verantwortung in diesem Bereich verfügen.
- Dennoch waren 63 Prozent der effektiven CAF-Nutzer der Meinung, dass CAF zu Verbesserungen beim Webauftritt, der Benutzerfreundlichkeit und den digitalen Informationen der Website geführt hat.
- Die Nutzung neuer Ansätze wie Soziale Medien, Rekrutierungsplattformen/-veranstaltungen zur Information über Stellenangebote und offene Stellen (41 Prozent) sowie zur Verbesserung von Stellenanzeigen (35 Prozent) liegt deutlich niedriger.

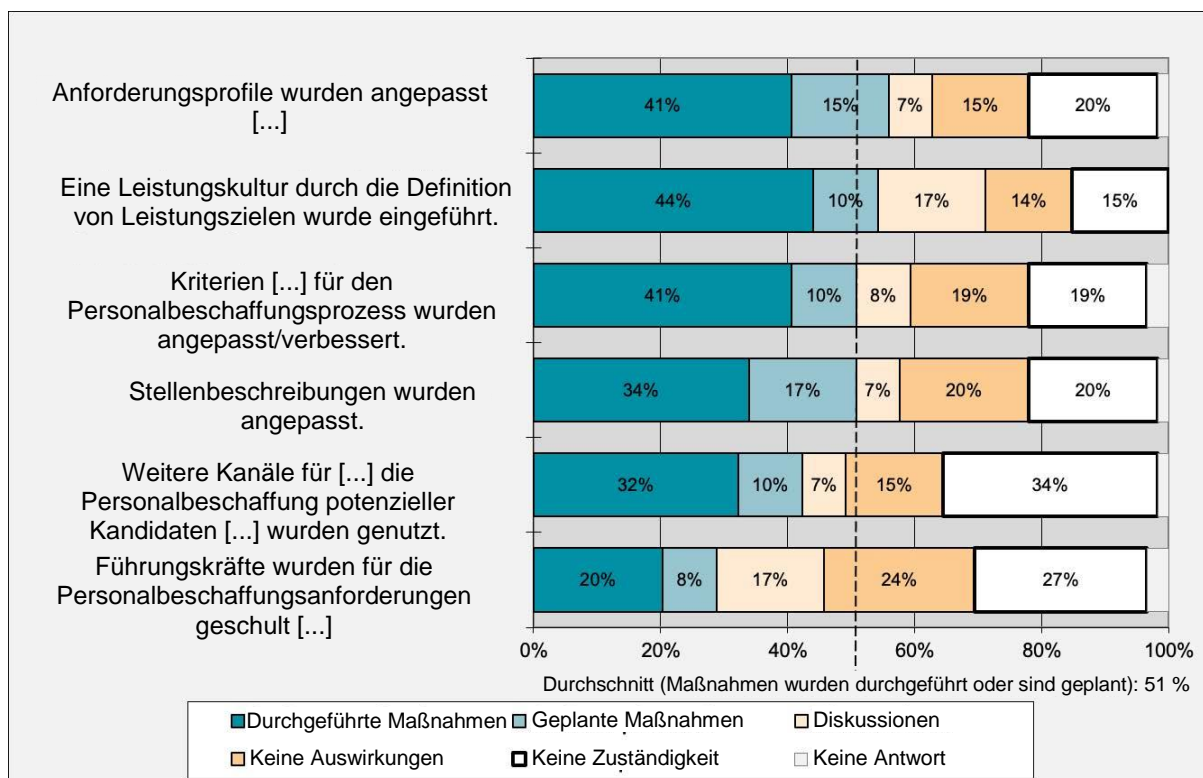
⁹ Pingle; Kaur-Sodhi: Was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht: wichtige Faktoren aus der Sicht der Arbeitnehmer, Anvesha, 2011, Vol.4., No.2

Was die Daten betrifft, so hat das CAF nur begrenzte Auswirkungen auf die Gewinnung von Mitarbeitern. Ein Hauptgrund dafür wird in der begrenzten Kompetenz der Unternehmen in diesem Bereich gesehen. Dennoch ist für die zukünftige Entwicklung des CAF eine stärkere Fokussierung auf den Aspekt der Gewinnung neuer Mitarbeiter für den öffentlichen Dienst erforderlich.

2.4 Personalbeschaffung

Eine gute Personalbesetzung spiegelt sich in der größtmöglichen Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Kompetenzen des Bewerbers wider. Um diese Übereinstimmung zu erreichen, sind eine Reihe von Maßnahmen zur Gewährleistung effektiver Personalbeschaffungsprozesse relevant (z. B. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, Suchstrategie, Schulung für Vorstellungsgespräche und Auswahlkriterien usw.).

Abbildung 14: Personalbeschaffung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 7

51 Prozent¹⁰ oder jedes zweite Unternehmen, welches das CAF effektiv anwendet, bestätigt, dass die Einführung des CAF zu Verbesserungen im Bereich der Personalbeschaffung geführt hat. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

- Zwischen 51 und 56 Prozent aller Kategorien (Größe, Funktion und Verwaltungsebene) verbesserten die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile.

¹⁰ Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

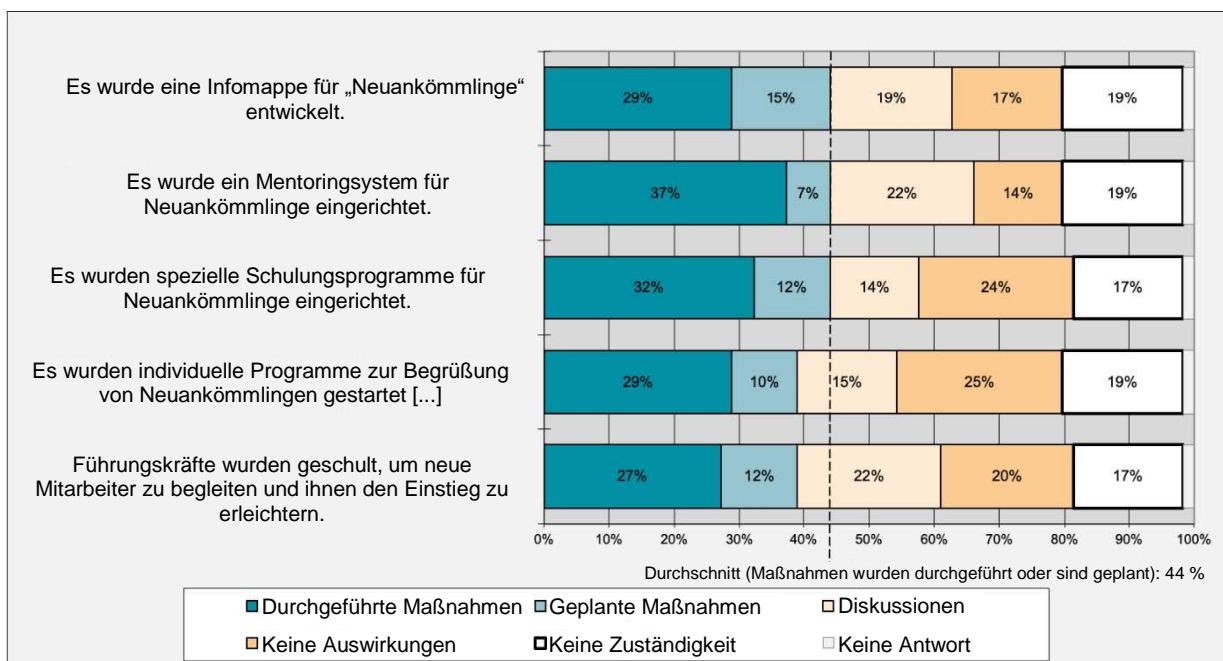
- ❑ Mehr als die Hälfte der Befragten verbesserte die Leistungskultur durch die Definition von Leistungszielen (54 Prozent) und
- ❑ 51 Prozent der Befragten überprüften und entwickelten die Personalbeschaffungsverfahren nach der Einführung des CAF weiter.
- ❑ Die Schulung von Führungskräften für die Personalbeschaffung (29 Prozent) und die Nutzung weiterer Kanäle für die Personalsuche (42 Prozent) finden weniger Zustimmung.

Die Zuständigkeiten bei der Personalbeschaffung sind oft gesetzlich festgelegt und auf mehrere Behörden verteilt. Dies kann ein Grund dafür sein, dass sich die effektiven CAF-Nutzer auf die Verbesserung der „harten Fakten“ (z. B. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile usw.) konzentrieren und sich auf ihren eigenen Verantwortungsbereich konzentrieren. Die Schulung von Führungskräften in der Durchführung von Vorstellungsgesprächen/Anhörungen kann nach der Einführung des CAF nicht als ein wichtiges Thema für die ECU angesehen werden.

2.5 Einarbeitung

Das Hauptziel der Einarbeitung besteht darin, dass neue Mitarbeiter schnell einen Überblick über ihre zukünftigen Aufgaben erhalten, die Unternehmensstruktur sowie die wichtigsten Prozesse kennenlernen, erste Kontakte zu Kollegen knüpfen und die Unternehmenskultur verstehen.

Abbildung 15: Einarbeitung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 8

44 Prozent¹¹ der effektiven CAF-Nutzer bestätigen, dass die Einführung des CAF zu Verbesserungen bei ihren Einarbeitungsverfahren geführt hat (z. B. Einrichtung von Mentoringsystemen, Informationsmappen und Schulungen für „Neuankömmlinge“). Bei allen angeforderten Aktivitäten sind keine nennenswerten Abweichungen festzustellen.

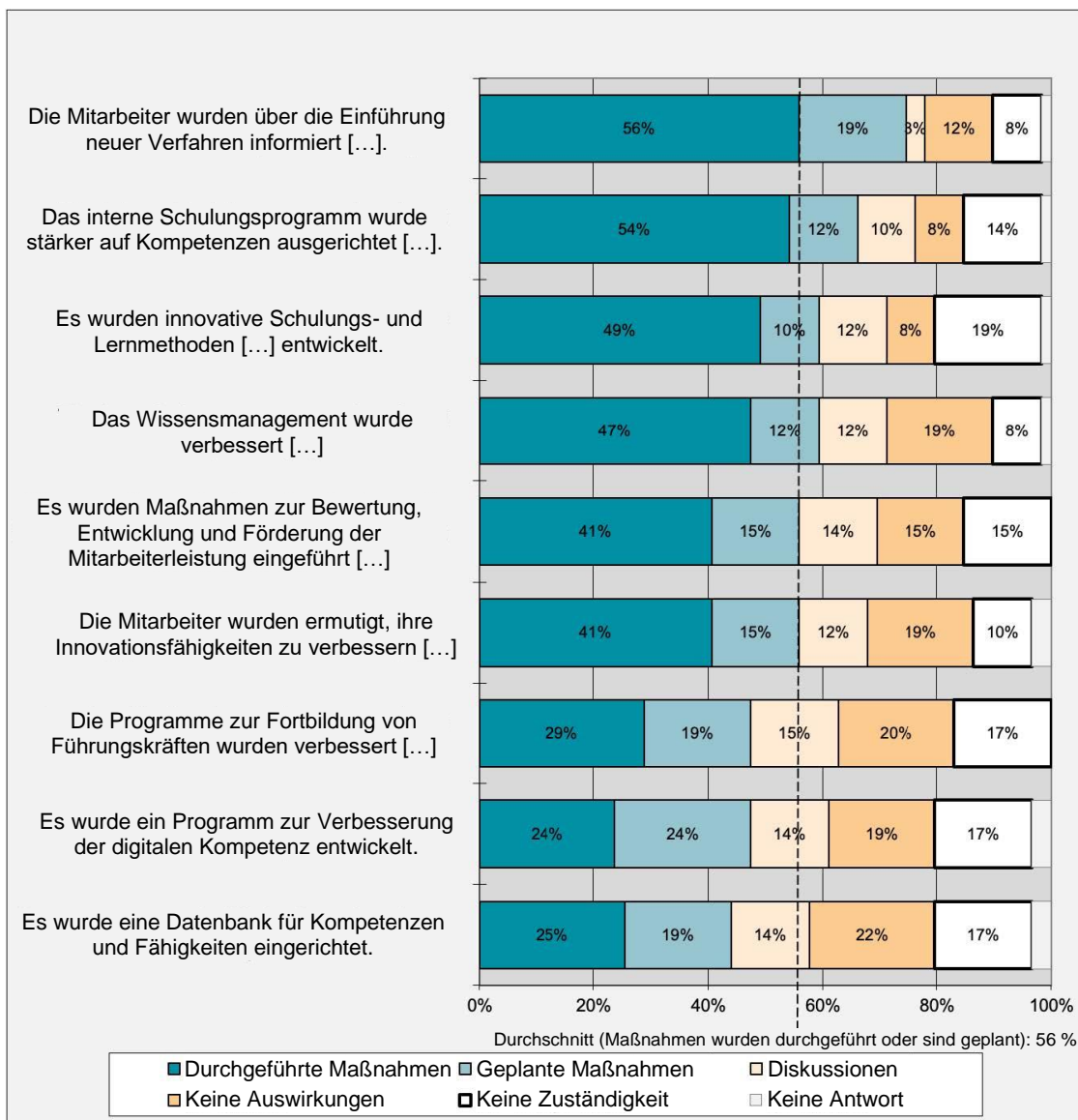
¹¹ Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

Die Einarbeitung ist nicht das „erste“ Thema in den CAF-Verbesserungsplänen, aber die Ergebnisse zeigen weitgehend Einigkeit darüber, dass das CAF die Diskussion darüber anregt, was in diesem Bereich verbessert werden muss.

2.6 Wegbereiter

Unter „Wegbereiter“ fallen Maßnahmen, die sich auf die Schulung und berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern konzentrieren (z. B. Führungskräfteentwicklung, innovative Lernmethoden, Kompetenz-/Fähigkeitenmanagement usw.).

Abbildung 16: Wegbereiter (Schulung und Entwicklung) – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion der Organisation und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 9

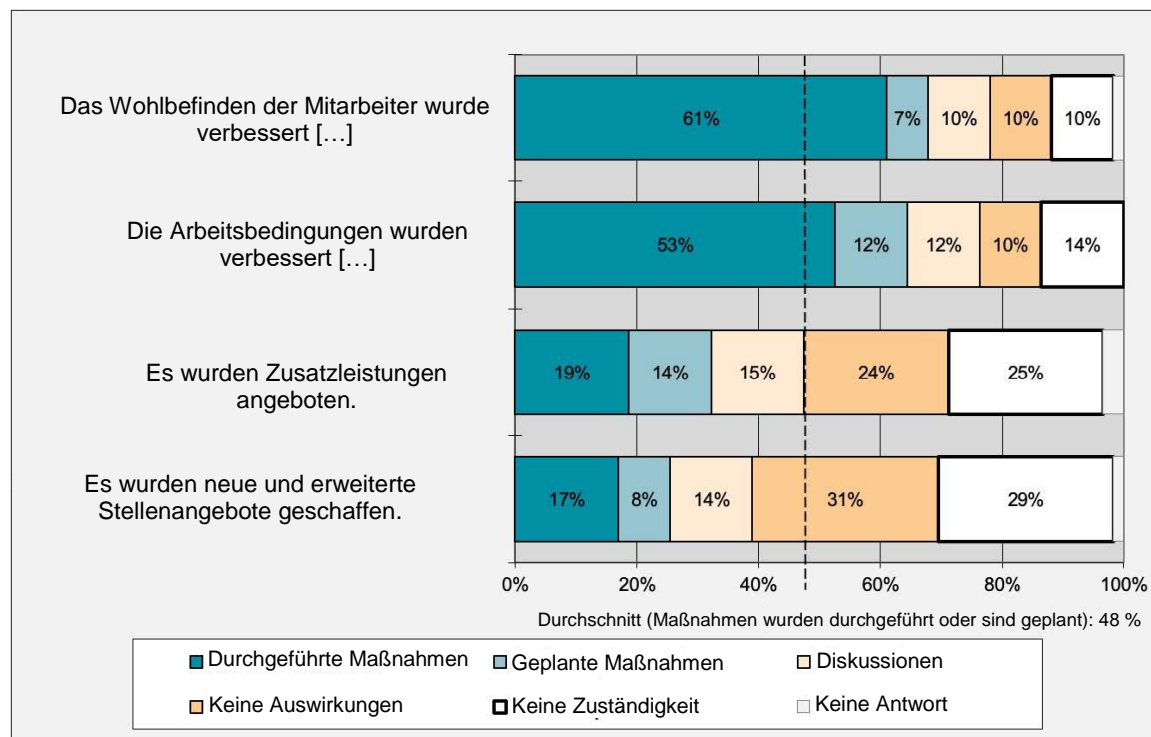
56 Prozent¹² der effektiven CAF-Nutzer bestätigen, dass die Einführung des CAF zu Verbesserungen im Bereich der Wegbereiter geführt hat. Der Anteil der „nicht zuständigen/nicht verantwortlichen“ Stellen ist relativ gering, was darauf hindeutet, dass die befragten Unternehmen in diesem Bereich direkte Maßnahmen ergreifen können. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

- ❑ Die größte Wirkung lässt sich bei Informationsmaßnahmen für Mitarbeiter (75 Prozent geplante und eingeführte Aktivitäten), der Verbesserung des internen Schulungsprogramms (66 Prozent) und der Entwicklung innovativer Schulungsmethoden und des Wissensmanagements (59 Prozent) beobachten.
- ❑ Die Wirkung auf die digitale Kompetenz der Mitarbeiter ist mit 47 Prozent recht gering und bedarf weiterer Aufmerksamkeit.

2.7 Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung bedeutet, dass verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um Mitarbeiter dazu zu ermutigen, länger im Unternehmen zu bleiben. Sie umfasst eine Vielzahl von Anreizen, z. B. Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeiten, individuelle Karrierewege, und hängt von der individuellen Motivationsstruktur der Mitarbeiter ab, die letztendlich zu einem hohen Engagement und einer hohen Mitarbeiterbindung führen sollte.

Abbildung 17: Mitarbeiterbindung – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion der Organisation und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 10

¹² Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

48 Prozent¹³ der Befragten bzw. jedes zweite Unternehmen, welches das CAF effektiv nutzt, bestätigt, dass das CAF die Planung und Einführung von Prozessen im Bereich „Mitarbeiterbindung“ fördert. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

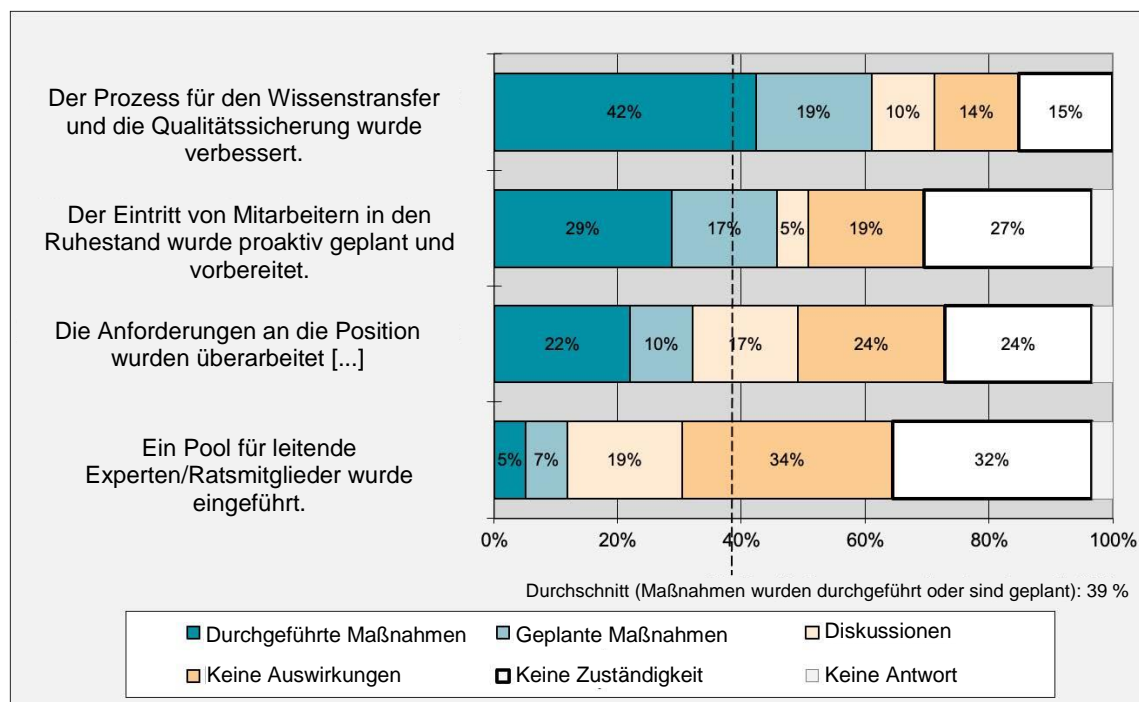
- ❑ Ein starker Fokus kann auf das „Wohlbefinden der Mitarbeiter“ (68 Prozent) und die „Verbesserung der Arbeitsbedingungen“ (64 Prozent) gelegt werden.
- ❑ Die relativ geringe Zustimmung zu den Aktivitäten „neue und erweiterte Karrierewege wurden geschaffen“ (25 Prozent) und „Nebenleistungen wurden angeboten“ (32 Prozent) zeigt auch, dass das befragte Unternehmen oft keine Kompetenz oder Verantwortung in diesem Bereich hat.

Für die neue Ära der Arbeit und die sich ändernden Einstellungen junger Fachkräfte wird die Entwicklung von Karrierewegen, die Darstellung von Karriereperspektiven und das Angebot von Möglichkeiten für eine sinnvolle Arbeit der Schlüssel sein, um hochqualifizierte Arbeitskräfte für eine Stelle im öffentlichen Sektor zu gewinnen. Hier muss die relativ geringe Wirkung des CAF überdacht werden.

2.8 Ausscheiden von Mitarbeitern

Der Eintritt von Mitarbeitern in den Ruhestand bedeutet oft einen potenziellen Verlust von Know-how und Erfahrung. Darüber hinaus kann das Ausscheiden von Mitarbeitern der Ausgangspunkt für die Neugestaltung von Berufsbildern und die Neuverteilung von Aufgaben entsprechend aktuellen und zukünftigen Entwicklungen sein. Die detaillierten Daten darüber, wie sich die Einführung des CAF auf die Praktiken des Personalwesens beim Ausscheiden von Mitarbeitern auswirkt, sind unten aufgeführt.

Abbildung 18: Ausscheiden von Mitarbeitern – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 11

¹³ Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

48 Prozent¹⁴ der Unternehmen, die das CAF effektiv nutzen, stellen Verbesserungen beim Ausscheiden von Mitarbeitern fest.

- 61 Prozent der Unternehmen verbesserten den Prozess für Wissenstransfer und -sicherung nach der Einführung des CAF. In 46 Prozent der Unternehmen wurde der Eintritt von Mitarbeitern in den Ruhestand proaktiv geplant und vorbereitet.
- Senior-Experten-Programme oder Beraterpools sind relativ neue Maßnahmen im Personalwesen. Im CAF sind sie noch nicht angekommen. Nur 12 Prozent beobachten damit zusammenhängende Aktivitäten.
- 32 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie nicht für die Bereiche Sicherung von Expertenwissen, Schulung und Einarbeitung von Neueinsteigern oder Einrichtung von Plattformen für die Zusammenarbeit mit pensionierten Beamten zuständig sind.

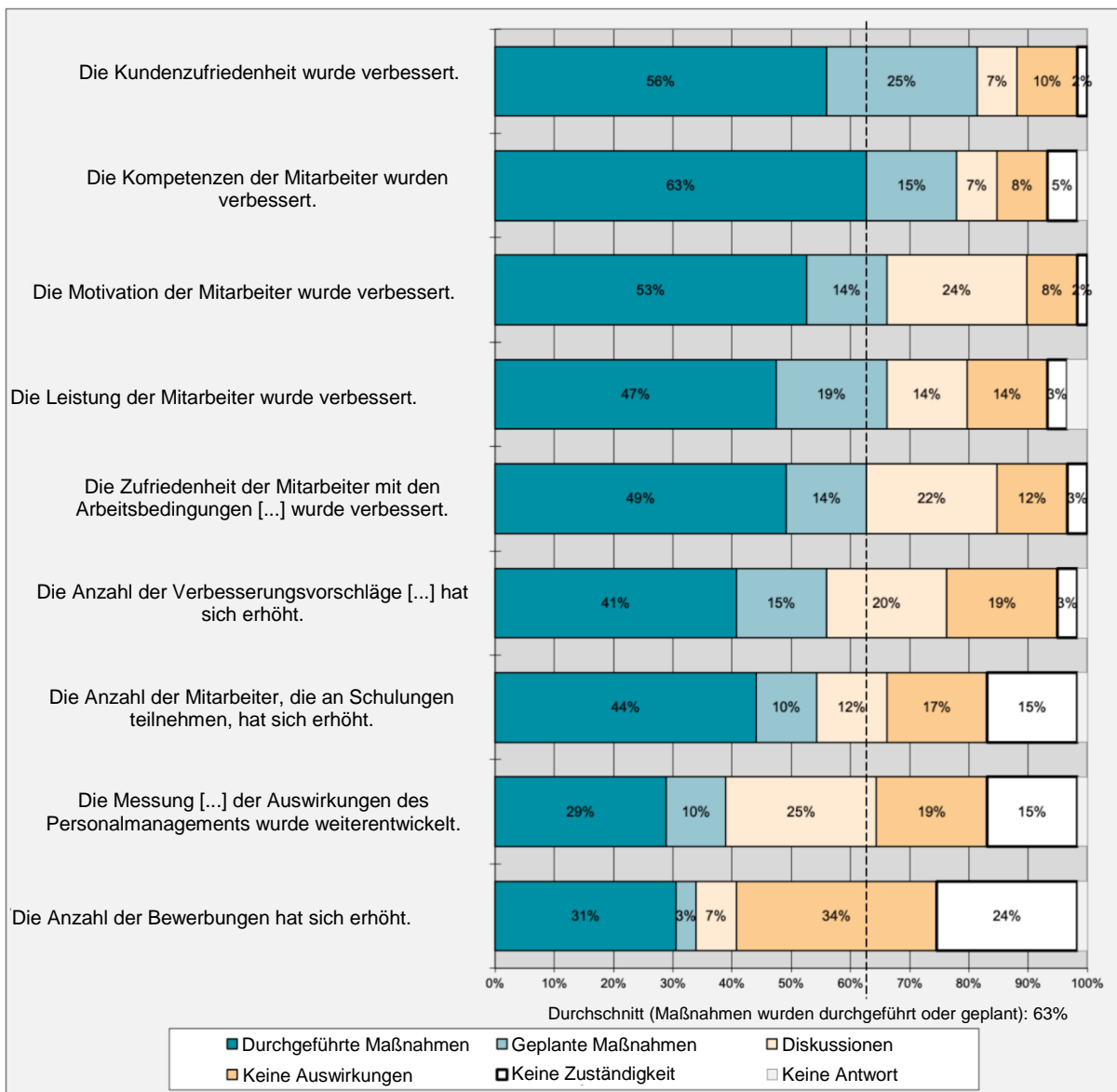
Die Daten zeigen, dass sich Unternehmen der öffentlichen Verwaltung nach der Einführung des CAF hauptsächlich auf Möglichkeiten zur Verbesserung des Wissensmanagements und der strategischen Personalplanung konzentrieren. Die Überarbeitung der Stellenanforderungen im Zuge anstehender Stellenbesetzungen sowie die Freisetzung des Potenzials pensionierter öffentlicher Experten könnten wirksame nächste Schritte sein, um Personalwechsel strategischer zu gestalten.

¹⁴ Die folgenden Zahlen umfassen durchgeführte und geplante Maßnahmen.

2.9 Messungen der Auswirkungen des Personalwesens

Es ist von strategischer Bedeutung, Daten aus dem Personalwesen zu sammeln, zu systematisieren und zu analysieren, um tiefere Einblicke in die Leistung des Unternehmens zu erhalten. Das CAF bietet wichtige Leistungsindikatoren in Bezug auf die Mitarbeiter und die Ergebnisse des Personalwesens.

Abbildung 19: Messung der Auswirkungen des Personalmanagements – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ...



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021. Detaillierte Ergebnisse zu Größe und Funktion des Unternehmens und zur Verwaltungsebene siehe Anhang, Tabelle 12

Fast zwei Drittel (63 Prozent¹⁵) der effektiven CAF-Nutzer beobachten, dass sich das CAF positiv auf die Ergebnisse der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen auswirkt. Dies ist ein starkes Zeichen dafür, dass das CAF funktioniert und die Leistung, Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter und damit die Effizienz und Effektivität des Unternehmens verbessert. Dies führt zu einer deutlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

- ❑ 81 Prozent der Unternehmen haben Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ergriffen oder geplant.
- ❑ Auch die Mitarbeiter profitieren von der Einführung des CAF, da sich ihre Kompetenzen (78 Prozent), Motivation (78 Prozent), Leistung (66 Prozent) und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (63 Prozent) verbessern. Dies zeigt, dass das CAF ein starker Motor für die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation ist.
- ❑ Andererseits zeigt die Umfrage, dass CAF weniger Einfluss auf die Messung und Steuerung der Auswirkungen des Personalmanagements hat (39 Prozent).

CAF verbessert die Motivation und Leistung der Mitarbeiter sowie die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden. Dies kann auch auf die CAF-Methodik zurückzuführen sein, die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess der Bewertung des eigenen Unternehmens und der Ausarbeitung des Verbesserungsplans einbezieht, was eine gemeinsame Vision und einen „Ansporn“ für weitere Veränderungsinitiativen des Unternehmens schafft.

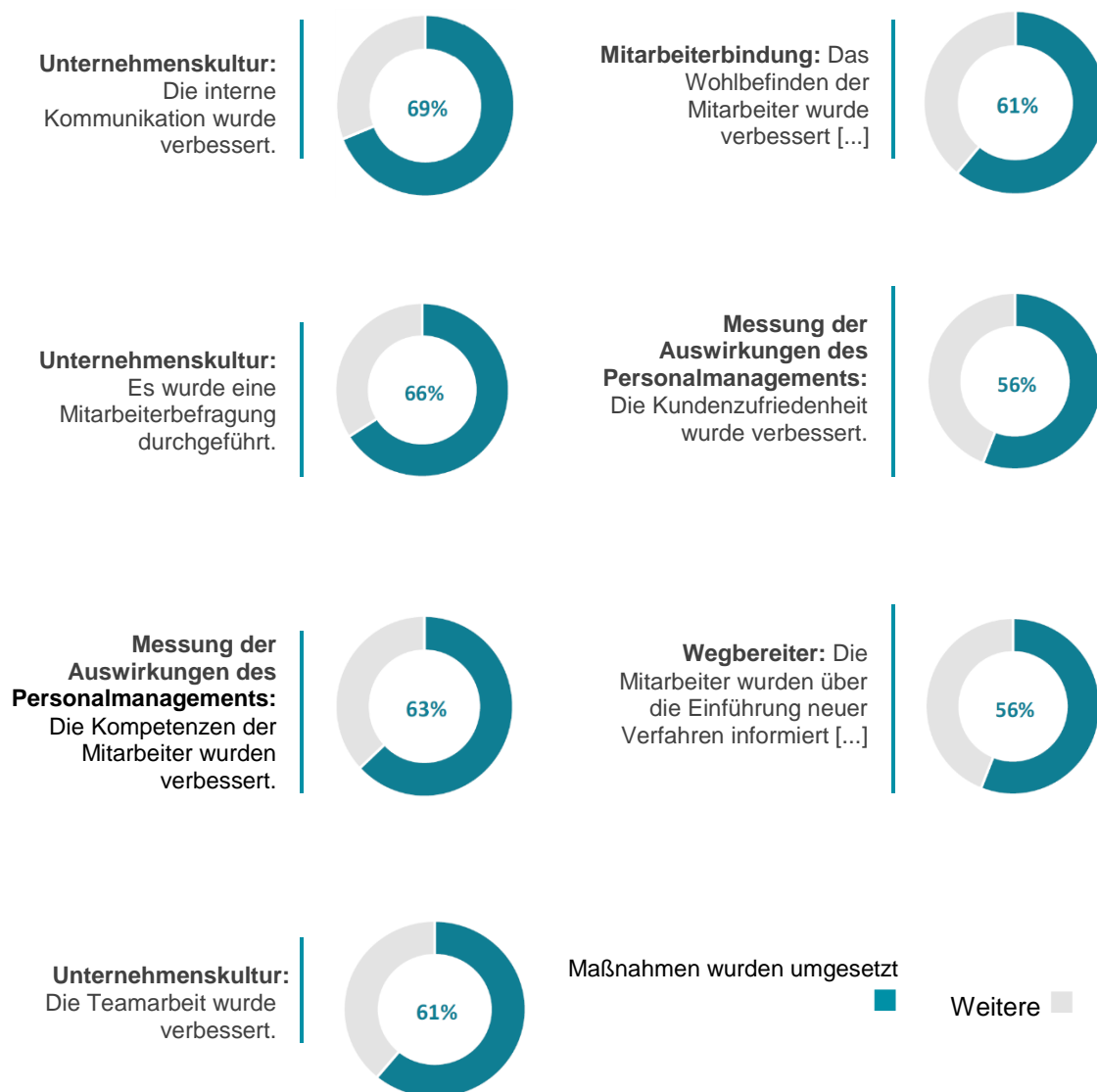
¹⁵ Die folgenden Zahlen umfassen durchgeführte und geplante Maßnahmen.

III Fazit

1 Starke Auswirkungen des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter

CAF hat **starke Auswirkungen** auf das Personalwesen und die Mitarbeiter. Die „Top 7 Auswirkungen von CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter“ sind:¹⁶

Abbildung 20: Am besten bewertete umgesetzte Personalmaßnahmen nach der Einführung des CAF



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

¹⁶ TOP 13: Mehr als 55 Prozent der europäischen Unternehmen des öffentlichen Sektors, die das Zertifikat „Effektiver CAF-Nutzer (ECU)“ erhalten haben, haben diese Maßnahmen nach der Einführung des CAF umgesetzt.

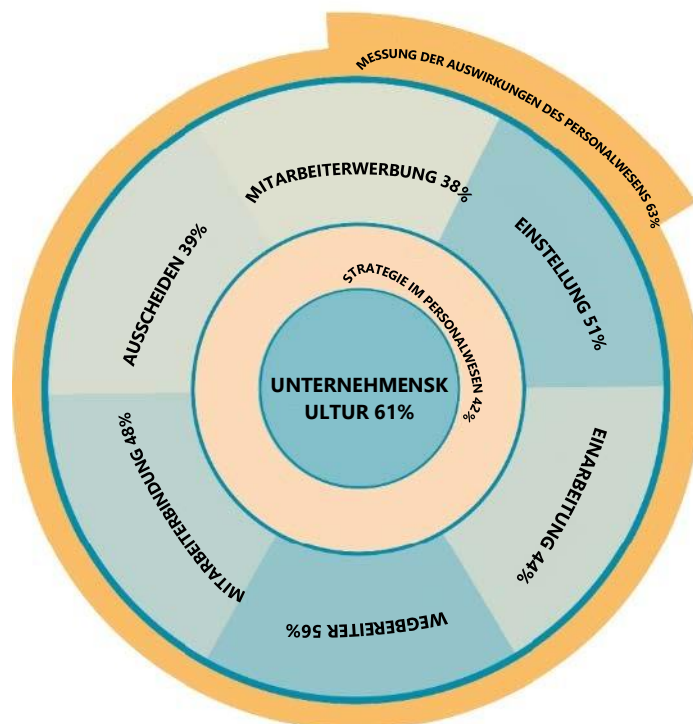
Mehr als 55 Prozent der europäischen Unternehmen des öffentlichen Sektors, die das Zertifikat Effektiver CAF-Nutzer (ECU) erhalten haben, haben nach der Einführung des CAF folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Verbesserung der **internen Kommunikation** (69 Prozent)
- Durchführung von **Mitarbeiterbefragungen** (66 Prozent)
- Verbesserung der **Kompetenzen** der Mitarbeiter (63 Prozent)
- Verbesserung der **Teamarbeit** (61 Prozent)
- Steigerung des **Wohlbefindens** der Mitarbeiter (61 Prozent)
- Bessere **Information** der Mitarbeiter (56 Prozent)
- Verbesserung der **Kundenzufriedenheit** (56 Prozent)
- Förderung der **Feedback- Kultur** und Qualitätsdiskurse (54 Prozent)
- Bessere Ausrichtung **interner Schulungsprogramme** (54 Prozent)
- Entwicklung von **Leitbildern** (53 Prozent)
- Weiterentwicklung des Webauftritts, der Benutzerfreundlichkeit und der Informationen auf der **Website** (53 Prozent)
- Verbesserung der **Arbeitsbedingungen** (53 Prozent)
- Steigerung der **Mitarbeitermotivation** (53 Prozent)

58 Prozent der CAF-Verbesserungspläne umfassen Maßnahmen zur Verbesserung des Personalwesens. Das CAF zeigt zwar immer noch eine starke, aber deutlich geringere Wirkung bei der Personalentwicklung mit 36 Prozent und bei der Einbeziehung und Wegbereiter für die Mitarbeiter mit 40 Prozent in den CAF-Verbesserungsplänen.

Betrachtet man den **Mitarbeiterlebenszyklus**, so zeigt sich eine starke Wirkung des CAF auf die Komponenten „Unternehmenskultur“, „Wegbereiter“, „Mitarbeiterbindung“ und „Messung der Auswirkungen des Personalmanagements“.

Abbildung 21: Auswirkung des CAF auf die Komponenten des Mitarbeiterlebenszyklus



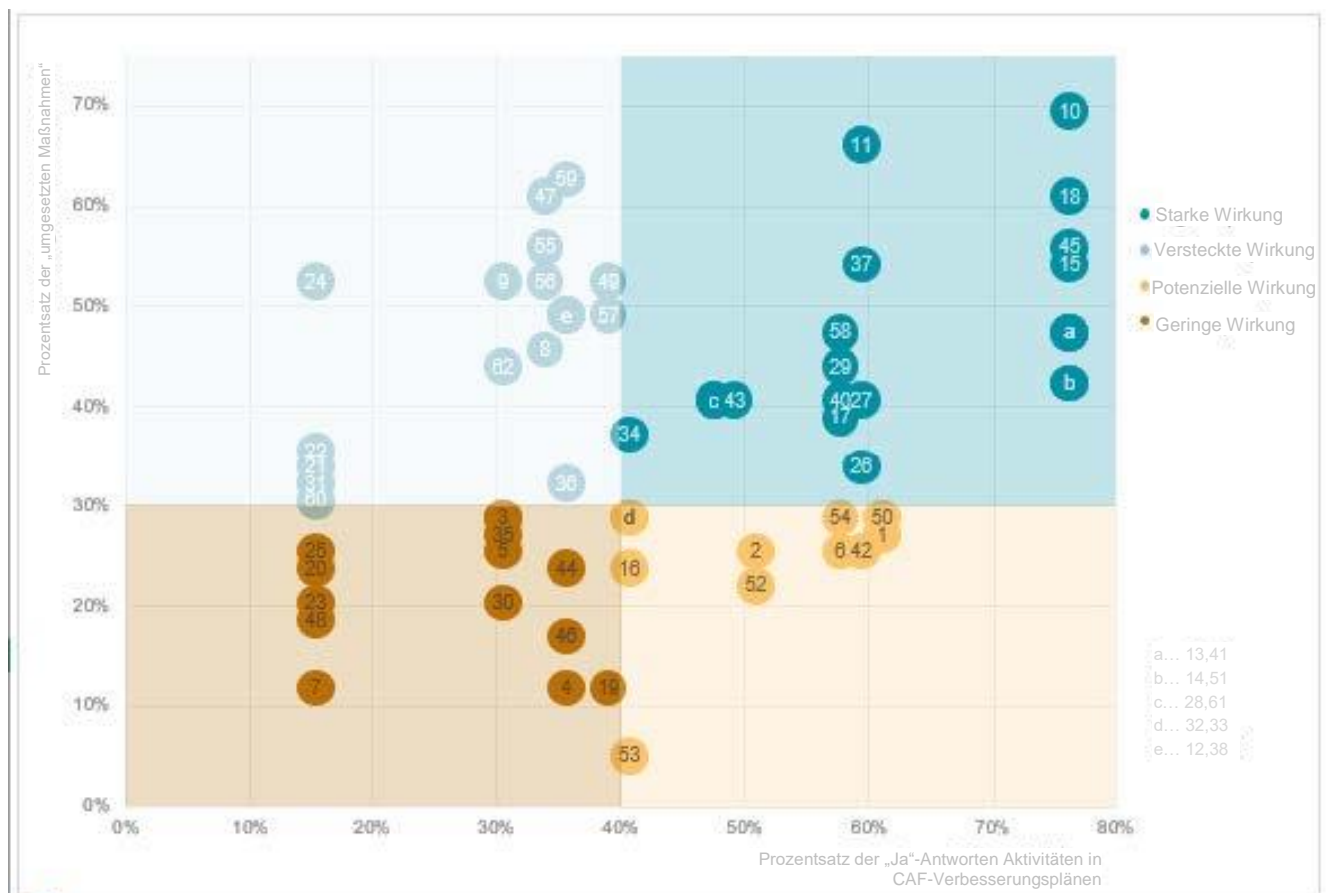
Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

2 Die verborgene und potenzielle Auswirkung von CAF

Die für die Umfrage verwendete Methodik ermöglicht einen tieferen Einblick in die Auswirkungen des CAF. Die Verknüpfung der Ergebnisse der „Nachweise über die Maßnahmen im Personalwesen in den CAF-Verbesserungsplänen“ und der „Expertenwahrnehmung, ob Maßnahmen im Personalwesen nach der Einführung des CAF umgesetzt wurden“ zeigt vier Kategorien der Auswirkungen des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter.

- ❑ Starke Auswirkungen: Maßnahmen im CAF-Verbesserungsplan UND umgesetzte Maßnahmen
- ❑ Geringe Auswirkung: Maßnahmen NICHT im CAF-Verbesserungsplan UND Maßnahmen NICHT umgesetzt
- ❑ Versteckte Auswirkung: Maßnahmen NICHT im CAF-Verbesserungsplan UND Maßnahmen umgesetzt
- ❑ Mögliche Auswirkung: Maßnahmen im CAF-Verbesserungsplan UND Maßnahmen NICHT umgesetzt

Abbildung 22: Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die Mitarbeiter



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Starke Wirkung

- 10 Interne Kommunikation
- 11 Mitarbeiterumfrage
- 13 Vorschlagssystem
- 14 Generationenübergreifender Dialog
- 15 Feedbackkultur
- 17 Servicestandards
- 18 Teamarbeit

- 26 Stellenbeschreibungen
- 27 Anforderungsprofile
- 28 Einstellungsverfahren
- 29 Leistungskultur
- 34 Mentoringablauf
- 37 Internes Schulungsprogramm
- 40 Mitarbeiterleistungssystem

- 41 Wissensmanagement
- 43 Innovationsfähigkeiten
- 45 Interne Informationen
- 51 Wissenstransfer
- 58 Mitarbeiterleistung verbessert
- 61 Anzahl der Verbesserungsvorschläge gestiegen

Versteckte Wirkung

- 8 Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- 9 Leitbilder
- 12 Mitarbeitergespräche
- 21 Stellenanzeigen
- 22 Innovative Ansätze für die Personalbeschaffung
- 24 Webauftritt

- 31 Neue Beschaffungskanäle
- 36 Schulung für Neukömmlinge
- 38 Innovative Schulungsmethoden
- 47 Wohlbefinden
- 49 Arbeitsbedingungen
- 55 Kundenzufriedenheit

- 56 Mitarbeitermotivation
- 57 Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen
- 59 Mitarbeiterkompetenzen
- 60 Anzahl der Bewerbungen
- 62 Anzahl der Mitarbeiter in Schulung

Potenzielle Wirkung

- 1 Personalstrategie
- 2 Personalentwicklungsplan
- 6 Personalcontrollingsystem
- New Work
- 16

- 32 Mappe für „Neukömmlinge“
- 33 „Willkommensveranstaltung“
- 42 Qualifikations-Datenbank
- Vorausschauende Planung des Eintritts in den
- 50 Ruhestand

- 52 Stellenanforderungen
- 53 Pool für leitende Experten
- 54 Kontrollpraktiken des Personalmanagements

Geringe Wirkung

- 3 Sensibilität für Diversität
- 4 Talentmanagement-Programm
- 5 Programm zur Fortbildung von Führungskräften
- 7 Arbeitgebermarke
- 19 Mobbing

- 20 Imagefilme
- 23 Arbeitsplatzvorteile
- 25 Werbebotschafter
- 30 Einstellungsfähigkeiten
- 35 Schulung für Mentoren

- 44 Digitale Kompetenz
- 46 Neue Stellenangebote
- 48 Zusatzleistungen

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Die detaillierte Analyse zeigt, dass das CAF einen starken Einfluss auf die Maßnahmen im Personalwesen hat, die mit den wichtigsten Punkten der Unternehmensentwicklung zusammenhängen. Das CAF verbessert die interne Kommunikation, Information, Unternehmenskultur, das Wissen, die Teamarbeit, die Mitarbeiterorientierung und die Leistung erheblich.

Für das CAF ist der versteckte Einfluss von höchster Bedeutung. Die versteckte Wirkung wird durch die CAF-Methodik verursacht, die Konsens und gemeinsamen Diskurs fördert. Dies führt zu weiteren Entwicklungen in den Unternehmen, ohne dass diese in den CAF-Verbesserungsplänen festgelegt sind. Der Schwerpunkt liegt hier auf den Agenden des Wandels und insbesondere auf den Punkten Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Innovation, Wohlbefinden und Kompetenzentwicklung.

Die **potenziellen Auswirkungen** deuten auf einen Bedarf an einer Weiterentwicklung des CAF hin. Dies sind Bereiche, die im CAF-Verbesserungsplan enthalten sind, aber nicht umgesetzt werden. Sie alle decken wichtige Aspekte des Personalwesens ab, wie z. B. die Personalstrategie, die Planung und das Controlling. Die Tatsache, dass es nur wenige tatsächliche Einführungen gibt, lässt sich teilweise durch einen Mangel an Kompetenzen und Verantwortung erklären, wie auch in der Umfrage zum Ausdruck kam. Dennoch erfordern diese Themen bei der Weiterentwicklung des CAF eine verstärkte Aufmerksamkeit.

Es hat sich gezeigt, dass das CAF nur **geringe Auswirkungen** auf neue spezifische Instrumente des Personalwesens hat. Dazu gehören wichtige Instrumente, um die Erwartungen der jüngeren Generation zu erfüllen, wie Talentmanagement, Aufbau einer Arbeitgebermarke, Zusatzleistungen, digitale Kompetenz, aber auch die Sensibilität für Fragen der Vielfalt. Diese Ergebnisse müssen relativiert werden, da viele dieser Instrumente des Personalwesens sehr neu sind und daher im Erhebungszeitraum (2015-2021) noch nicht vollständig genutzt werden konnten. Dennoch ist weitere Aufmerksamkeit erforderlich, um das CAF an die Bedürfnisse des neuen Zeitalters der Arbeit und die sich ändernden Einstellungen junger Fachkräfte anzupassen und starke Potenziale für eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor zu gewinnen.

3 Effektives Personalwesen mit CAF

Die Auswirkungen des CAF auf das Personalwesen und die Mitarbeiter wurden durch diese Umfrage bestätigt. Die starke Wirkung auf Maßnahmen im Personalwesen im Zusammenhang mit der Entwicklung des Unternehmens und die aufgedeckte versteckte Wirkung auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Innovation, Wohlbefinden und Kompetenzentwicklung sind für ein effektives Personalwesen von entscheidender Bedeutung.

Für die zukünftige Entwicklung des CAF sollten folgende Aspekte bei der Einführung des CAF stärker in den Fokus rücken:

Die Anforderungen von **New Work** und jungen Berufstätigen sowie die Entwicklung neuer Stellenausschreibungen erfordern mehr Aufmerksamkeit. Während traditionelle Formen der Personalentwicklung wie „Entwicklungspläne“ in 51 Prozent der CAF-Verbesserungspläne enthalten sind, werden moderne und innovative Formen der Personalentwicklung nur in begrenztem Umfang in die CAF-Verbesserungspläne aufgenommen.

Die Bereiche **Personalwesen, Strategie, Planung und Controlling** bedürfen einer weiteren Analyse. Insbesondere der Bereich „Strategie oder Politik des Personalwesens“ zeigt eine deutlich geringere Wirkung des CAF. Mit einer Abdeckung in den CAF-Verbesserungsplänen von 47 Prozent und 33 Prozent bei großen Unternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter) ist dies zwar immer noch stark, aber unterdurchschnittlich. Diese Tatsache lässt sich teilweise durch einen Mangel an Kompetenzen und Verantwortung erklären. Dennoch ist bei der Einführung des CAF eine verstärkte Aufmerksamkeit für die Strategie, Planung und Steuerung des Personalwesens erforderlich.

Die notwendigen Veränderungsinitiativen im öffentlichen Sektor erfordern eine starke Führung und eine neue Führungskultur, die sich auf Zweck, Innovation, Lernen und kontinuierliche Rückmeldung konzentriert. Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen ihre **Programme zur Mitarbeiterführung** nicht oft weiterentwickeln.

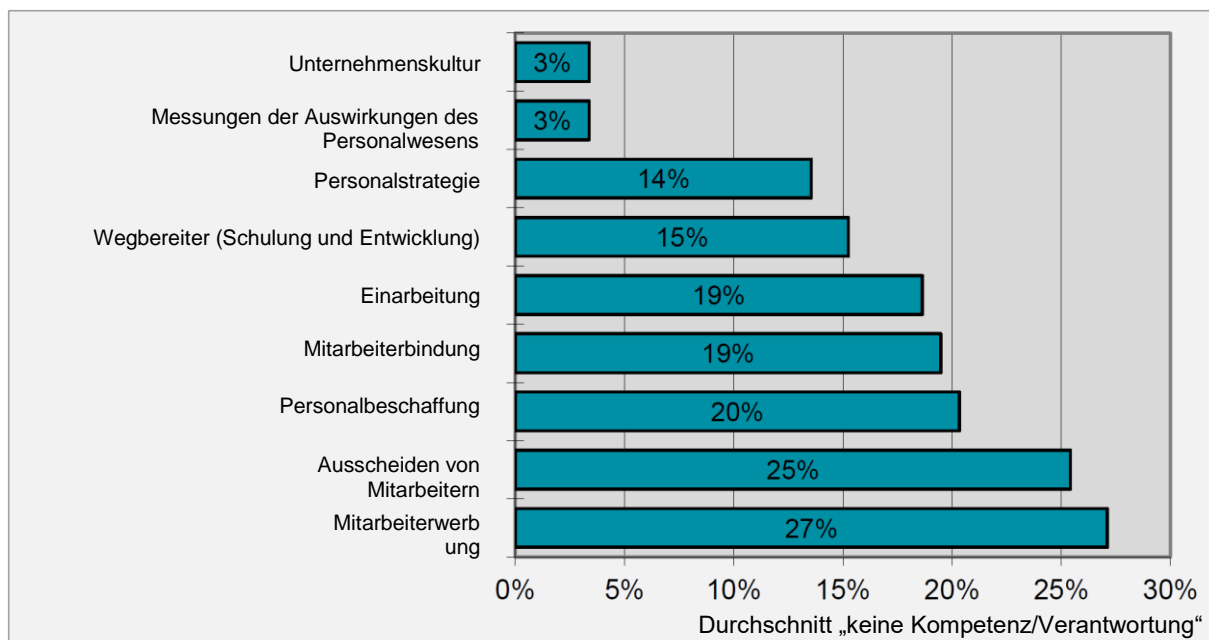
Eng verbunden mit dem Thema der Strategie und Planung des Personalwesens ist die Frage, wie die Bedürfnisse der Unternehmen mit den erwarteten Fähigkeiten der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können. Die Definition von **Stellenanforderungen** und die **vorausschauende Planung des Ruhestands** werden oft in den CAF-Verbesserungsplänen diskutiert, finden aber kaum Eingang in das Tagesgeschäft. Was die Planung von Pensionierungen und die Besetzung von Stellen angeht, sehen viele Unternehmen in diesem Bereich eine geringe Kompetenz. Dennoch handelt es sich hierbei um wichtige Themen, die die Leistung des öffentlichen Sektors beeinflussen.

Während das CAF die Bewertung der Mitarbeiterleistung fördert (56 Prozent), ist der Einfluss auf die **digitale Kompetenz** der Mitarbeiter mit 47 Prozent recht gering und bedarf weiterer Aufmerksamkeit. Die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen, die Zusammenarbeit und das Lernen werden viel stärker als je zuvor von digitalen Technologien beeinflusst werden. Es sind Fähigkeiten erforderlich, um mit diesen neuen Technologien zu arbeiten und die Effizienz und den Wert öffentlicher Dienstleistungen zu verbessern.

Die Umfrage zeigt, dass das **Bewusstsein für Diversitätsfragen** nur langsam in Unternehmen des öffentlichen Sektors Einzug hält. 29 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen dies nach der Einführung des CAF. Diversität hat viele Facetten und erfordert eine klare Strategie und konkrete Maßnahmen, wie das Personalwesen dazu beitragen und sein volles Potenzial entfalten kann.

Die Wirkung des CAF wird durch die oft fehlende Verantwortung/Kompetenz für das Personalwesen geschwächt. Im Bereich der Personalbeschaffung und dem Ausscheiden von Mitarbeitern sieht ein Viertel der Effektiven CAF-Nutzer keine eigenen Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten. In den Bereichen Rekrutierung, Einarbeitung und Mitarbeiterbindung können ebenfalls fast 20 Prozent keine unabhängigen Entscheidungen treffen.

Abbildung 23: Keine Kompetenz/Verantwortung im Personalwesen



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

Die Daten zeigen, dass strategische Kernaufgaben des Personalmanagements (Mitarbeiterwerbung, Einstellung und Ausscheiden von Mitarbeitern) oft von anderen/stärkeren öffentlichen Stellen vorgegeben oder gesteuert werden, während interne Entwicklungsmaßnahmen (Einarbeitung, Wegbereiter, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Personalstrategie) sowie das Controlling oft direkt von den befragten Unternehmen angesprochen und verwaltet werden.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass der eigene Handlungsspielraum im Personalwesen oft eng gesehen wird und die Verantwortung auf andere Organisationseinheiten verlagert wird. Gerade im Bereich des „New Work“ muss dieser traditionelle Ansatz im Personalwesen weiterentwickelt werden. Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig dezentrale Verantwortlichkeiten, persönliche Autonomie und Selbstorganisation sind. Um die Widerstandsfähigkeit und Agilität der öffentlichen Verwaltung für die zukünftigen globalen Herausforderungen zu fördern, muss diese Aufteilung der Kompetenzen/Verantwortlichkeiten stärker reflektiert werden, wobei der Schwerpunkt auf einer organisationsübergreifenden Koordination und Zusammenarbeit liegen sollte.

Alle diese Themen können während der Einführung des CAF hervorgehoben und behandelt werden, indem der **CAF-Fragebogen** an die Anforderungen des Unternehmens **angepasst** wird. Darüber hinaus kommt den **CAF-Moderatoren** eine entscheidende Rolle zu, indem sie die Diskussionen im Unternehmen anregen und das Bewusstsein dafür schärfen, die aktuellen Praktiken in diesen Bereichen zu reflektieren. Dadurch wird die Weiterentwicklung der Praktiken des Personalwesens im Unternehmen durch die Einführung des CAF sichergestellt.

IV Referenzen

App. S., Merk, J. & Buettgen, M. (2012): Aufbau einer Arbeitgebermarke: Nachhaltiges Personalmanagement als wettbewerbsfähiger Markt für hochqualifizierte Mitarbeiter. Management Revue – Internationale Zeitschrift für Managementstudien, 23(3), 262-278.

Baier, J. u. a. (2021): Prioritäten für das Personalmanagement der Zukunft, BCG und WFPMA, 2021

EIPA (2020): CAF 2020 – Das europäische Modell zur Verbesserung öffentlicher Unternehmen durch Selbstbewertung <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf>

Kowalski, T., Loretto, W. (2017): Wohlbefinden und Personalwesen am sich wandelnden Arbeitsplatz; Das Internationale Journal für Personalwesen, Vol. 28, Nr. 16

Pingle, S., Kaur-Sodhi, H. (2011): Was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht: wichtige Faktoren aus der Sicht der Arbeitnehmer, Anvesha – Zeitschrift des IES Management College and Research, Vol.4, Nr. 2

Prorok, T., Parzer, P. (2020): Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung mit CAF, NWV 2020

V Anhang

Tabelle 1: Unterkriterium 3.1 – Verwaltung und Verbesserung des Personalwesens zur Unterstützung der Unternehmensstrategie je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene

	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Verwaltung auf Landes- und Regionalebene		Weitere
Analyse des aktuellen und zukünftigen Bedarfs im Personalwesen im Einklang mit der Strategie des Unternehmens	58%	73%	33%	47%	68%	62%	50%	100%	79%	36%	63%	57%	61%
Entwicklung und Einführung einer transparenten Personalpolitik auf der Grundlage objektiver Kriterien für Einstellung, Beförderung, Vergütung, Entwicklung, Delegation, Verantwortlichkeiten, Belohnungen und die Zuweisung von Führungsfunktionen in Übereinstimmung mit den Unternehmensstrategie	48%	50%	33%	71%	42%	31%	50%	25%	53%	29%	58%	43%	47%
Einführung der Grundsätze Fairness, politische Neutralität, Leistungsorientierung, Chancengleichheit, Vielfalt, soziale Verantwortung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in die Personalpolitik und Überprüfung der Notwendigkeit, mehr Stellen für Frauen anzubieten, und entsprechende Entwicklung	19%	45%	33%	29%	32%	15%	67%	25%	26%	21%	42%	29%	31%
Sicherstellen, dass die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind, um die Mission, Vision und Werte des Unternehmens zu erreichen, wobei der Schwerpunkt auf sozialen Kompetenzen, einer agilen Denkweise sowie digitalen Fähigkeiten liegt	58%	55%	83%	59%	58%	69%	83%	0%	63%	57%	58%	57%	59%
Eine Leistungskultur fördern, indem Leistungsziele definiert und mit den Mitarbeitern geteilt werden und die Leistung systematisch überwacht wird, sowie Leistungsdialoge mit den Mitarbeitern führen.	58%	55%	67%	47%	74%	54%	50%	50%	74%	64%	42%	43%	58%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Durchschnitt	48%	55%	50%	51%	55%	46%	60%	40%	59%	41%	53%	46%	51%
	58%	55%	33%	47%	58%	54%	50%	25%	63%	36%	58%	43%	58%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 2: Unterkriterium 3.2 - Entwicklung und Verwaltung von Mitarbeiterkompetenzen je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene

	Prozentsatz der „Ja“-Antworten												
	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung					Gesamt
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung	Weitere	
Einführung einer Strategie/eines Plans zur Entwicklung des Personalwesens auf der Grundlage der ermittelten aktuellen und zukünftigen Kompetenz-, Fähigkeits- und Leistungsanforderungen der Mitarbeiter	48%	59%	33%	59%	42%	54%	50%	50%	74%	21%	58%	29%	51%
Gewinnung und Entwicklung der Talente, die zur Erreichung der Mission, Vision und Ziele erforderlich sind.	13%	23%	0%	12%	21%	15%	17%	0%	21%	14%	16%	0%	15%
Wegbereiter zu neuen und innovativen Lernformen zur Entwicklung von Kompetenzen (Design Thinking, Teamarbeit, Labore, Experimente, E-Learning, Lernen am Arbeitsplatz).	48%	45%	67%	29%	47%	69%	50%	75%	42%	50%	47%	71%	49%
Aufstellung individueller Kompetenzentwicklungspläne, einschließlich persönlicher Fähigkeiten (z. B. Offenheit für Innovationen) als Teil des regelmäßigen Leistungsgesprächs (Mitarbeitergespräch), das ein Forum für gegenseitige Rückmeldungen und die Abstimmung von	26%	50%	33%	47%	42%	8%	50%	25%	32%	29%	42%	43%	36%
Erstellung spezifischer Programme und Schulungen für die Führungskräfteentwicklung, einschließlich Instrumenten des	23%	32%	67%	18%	26%	38%	50%	50%	42%	14%	32%	29%	31%
Anleitung neuer Mitarbeiter durch Mentoring, Schulungen und individuelle Beratung.	29%	55%	50%	41%	42%	31%	33%	75%	47%	36%	47%	14%	41%
Entwicklung und Förderung moderner Schulungsmethoden (z. B. Multimedia-Ansatz, Schulung am Arbeitsplatz, E-Learning, Nutzung	35%	41%	17%	35%	47%	46%	0%	0%	37%	43%	26%	43%	36%
Bewertung der Auswirkungen von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen auf die Ziele des Unternehmens und die	35%	27%	0%	29%	47%	15%	17%	0%	16%	50%	26%	29%	29%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gesamt	52%	66%	53%	48%	54%	52%	50%	55%	62%	51%	59%	51%	57%
Durchschnitt	32%	43%	33%	32%	42%	35%	42%	38%	39%	32%	37%	29%	36%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 3: Unterkriterium 3.3 – Einbindung und Wegbereiter für die Mitarbeiter und Förderung ihres Wohlergehens je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene

	Prozentsatz der „Ja“-Antworten												
	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	bis zu 100 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung	Weitere	Gesamt
Fördern Sie eine Kultur der offenen Kommunikation und des Dialogs und ermutigen Sie zur Teamarbeit.	83%	73%	77%	82%	63%	85%	83%	75%	95%	86%	53%	71%	76%
Einbeziehung von Mitarbeitern und ihren Vertretern (z. B. Gewerkschaften) in die Entwicklung von Plänen, Strategien, Zielen, die Gestaltung von Prozessen sowie in die Identifizierung und Einführung von Verbesserungs- und Innovationsmaßnahmen.	50%	55%	29%	53%	37%	46%	33%	0%	42%	43%	47%	14%	41%
Entwickeln Sie Systeme, um Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern zu sammeln.	50%	45%	48%	24%	53%	77%	50%	25%	58%	57%	26%	57%	47%
Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Veröffentlichung und Rückmeldung zu den Ergebnissen, deren Analyse und den daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen.	83%	45%	65%	59%	63%	54%	67%	50%	58%	50%	74%	43%	59%
Gewährleistung guter ökologischer Arbeitsbedingungen im gesamten Unternehmen, einschließlich der Berücksichtigung aller Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen.	33%	41%	39%	35%	47%	38%	33%	25%	42%	36%	47%	14%	39%
Sicherstellen, dass die Bedingungen für eine angemessene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter förderlich sind (z. B. die Möglichkeit, die Arbeitszeiten anzupassen, Teilzeitarbeit, Mitarbeiter in Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub).	50%	36%	29%	24%	37%	23%	67%	50%	37%	14%	37%	57%	34%
Besondere Berücksichtigung der Bedürfnisse sozial benachteiligter Mitarbeiter und Menschen mit Behinderungen.	17%	32%	16%	18%	37%	8%	17%	25%	26%	14%	26%	14%	22%
Bereitstellung angepasster Programme und Methoden zur nicht-finanziellen Belohnung von Mitarbeitern (z. B. durch Planung und Überprüfung der Leistungen der Mitarbeiter und Unterstützung sozialer, kultureller und sportlicher Aktivitäten, die auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter ausgerichtet sind)	0%	18%	16%	18%	21%	0%	33%	0%	5%	0%	37%	14%	15%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	67%	66%	70%	50%	73%	60%	69%	57%	67%
Durchschnitt	50%	43%	34%	29%	42%	42%	42%	25%	42%	39%	42%	29%	40%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 4: Strategie für das Personalwesen – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Die Personalstrategie wurde angepasst.	32%	68%	67%	41%	63%	23%	67%	75%	58%	29%	68%	14%	49%
Ein Entwicklungsplan für das Personalwesen (mittelfristig/langfristig) wurde erstellt.	45%	59%	33%	47%	58%	23%	50%	100%	53%	36%	58%	43%	49%
Das Bewusstsein für Vielfalt wurde geschärft.	32%	59%	67%	47%	53%	23%	67%	50%	37%	50%	58%	29%	46%
Ein Talentmanagement-Programm wurde erstellt.	29%	9%	17%	12%	26%	15%	17%	50%	16%	14%	26%	29%	20%
Ein Programm zur Fortbildung von Führungskräften wurde erstellt.	32%	50%	67%	24%	47%	31%	67%	100%	53%	21%	53%	29%	42%
Es wurden Leistungskennzahlen und ein Kontrollsystem im Personalwesen eingeführt.	39%	50%	17%	47%	58%	15%	17%	50%	53%	36%	37%	29%	41%
Eine Arbeitgebermarke wurde geschaffen	16%	18%	67%	24%	16%	15%	67%	0%	11%	29%	32%	14%	22%
(Alleinstellungsmerkmal)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gesamt	32%	45%	48%	34%	46%	21%	50%	61%	40%	31%	47%	27%	38%
Durchschnitt	32%	50%	67%	41%	53%	23%	67%	50%	53%	29%	53%	29%	42%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 5: Unternehmenskultur – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“												
	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Die Mitarbeiter sind zufriedener mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen.	58%	59%	67%	53%	58%	54%	67%	100%	68%	50%	68%	29%	59%
Es wurde ein Leitbild entwickelt.	52%	73%	67%	59%	63%	54%	67%	75%	63%	50%	79%	29%	61%
Die interne Kommunikation wurde verbessert.	77%	95%	100%	71%	95%	85%	100%	100%	95%	79%	89%	71%	86%
Es wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt.	68%	86%	100%	88%	68%	69%	100%	75%	84%	64%	84%	71%	78%
Es wurden Mitarbeitergespräche durchgeführt.	58%	77%	33%	76%	74%	38%	50%	50%	53%	57%	79%	57%	63%
Es wurde ein offenerer Ansatz für Verbesserungsvorschläge und konstruktive Diskussionen (Rückmeldung, Reflexion, Lernen usw.) eingeführt.	71%	68%	83%	59%	79%	69%	83%	75%	84%	50%	74%	71%	71%
Der Dialog zwischen den verschiedenen Generationen im Unternehmen wurde verbessert.	42%	50%	67%	41%	47%	46%	50%	75%	63%	29%	53%	29%	47%
Die Rückmeldungen und die Qualitätsdiskussionen wurden verbessert.	58%	68%	83%	53%	74%	62%	67%	75%	68%	71%	68%	29%	64%
Es wurden Diskussionen über den Zweck und die Bedeutung der Arbeit (Schwerpunkt New Work) eingeführt.	42%	41%	50%	59%	26%	31%	50%	75%	47%	43%	42%	29%	42%
Es wurden Servicestandards entwickelt.	45%	55%	67%	47%	68%	23%	50%	75%	42%	50%	63%	43%	51%
Die Teamarbeit wurde verbessert.	61%	86%	83%	65%	79%	62%	83%	100%	79%	71%	84%	29%	73%
Die fachliche Kohärenz innerhalb der Abteilungen wurde verbessert.	45%	64%	67%	65%	47%	46%	50%	75%	68%	36%	58%	43%	54%
Die Zahl der gemeldeten oder aufgedeckten Mobbingfälle ist zurückgegangen.	13%	18%	33%	12%	21%	15%	17%	25%	16%	29%	16%	0%	17%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Durchschnitt	53%	65%	69%	57%	62%	50%	64%	75%	64%	52%	66%	41%	59%
	58%	68%	67%	59%	68%	54%	67%	75%	68%	50%	68%	29%	61%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 6: Mitarbeiterwerbung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Es wurden neue Imagefilme mit unseren Mitarbeitern erstellt.	26%	27%	50%	24%	21%	38%	17%	75%	37%	29%	26%	14%	29%
	35%	50%	83%	53%	26%	54%	67%	50%	63%	29%	47%	29%	46%
Unsere Stellenanzeigen (Form, Inhalt, Diktion, Layout) wurden verbessert.	35%	45%	50%	41%	37%	46%	33%	50%	47%	29%	42%	43%	41%
	29%	27%	67%	18%	37%	23%	83%	25%	37%	7%	47%	29%	32%
Neue Ansätze wie Soziale Medien, Rekrutierungsplattformen/-veranstaltungen werden genutzt, um über Stellenangebote und offene Stellen zu informieren.	52%	77%	67%	65%	85%	69%	50%	75%	74%	36%	79%	43%	63%
	26%	41%	67%	24%	53%	15%	67%	25%	37%	21%	47%	29%	36%
Wir haben unsere Zusatzleistungen an die Marktbedingungen angepasst.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	34%	45%	64%	37%	39%	41%	53%	50%	49%	25%	48%	31%	41%
Der Webaufruf, die Benutzerfreundlichkeit und die Informationen der Website wurden weiterentwickelt.	32%	43%	67%	32%	37%	42%	58%	50%	42%	29%	74%	29%	38%
	26%	41%	67%	24%	53%	15%	67%	25%	37%	21%	47%	29%	36%
Wir nutzen und schulen unsere Mitarbeiter als Werbebotschafter.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	34%	45%	64%	37%	39%	41%	53%	50%	49%	25%	48%	31%	41%
Gesamt													
Durchschnitt													

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 7: Einstellung - Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir Folgendes feststellen (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Stellenbeschreibungen wurden angepasst.	48%	55%	50%	59%	53%	38%	50%	50%	47%	43%	58%	57%	51%
Die Anforderungsprofile wurden angepasst (Dienstleistungsorientierung, Entwicklungsfähigkeit, Lernbereitschaft, etc.).	48%	73%	33%	65%	58%	46%	33%	75%	58%	50%	68%	29%	56%
Die Kriterien, Standardverfahren und Handlungsrichtlinien für den Einstellungsprozess wurden angepasst/verbessert.	45%	55%	67%	65%	37%	38%	67%	75%	63%	43%	53%	29%	51%
Eine Leistungskultur durch die Definition von Leistungszielen wurde eingeführt.	48%	64%	50%	59%	58%	38%	35%	100%	68%	43%	58%	29%	54%
Führungskräfte wurden in Bezug auf die Anforderungen bei der Personalbeschaffung geschult (Fragetechniken, Bewertung, Es wurden weitere Kanäle für die Suche und Rekrutierung potenzieller Kandidaten genutzt (z. B. soziale Medien, Online-Jobportale, digitales Bewerbermanagementsystem usw.).	23%	41%	17%	41%	26%	8%	33%	50%	32%	14%	47%	0%	29%
	32%	55%	50%	41%	42%	31%	50%	75%	58%	21%	47%	29%	42%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Durchschnitt	41%	57%	44%	55%	46%	33%	44%	71%	54%	36%	55%	29%	47%
	47%	55%	50%	59%	47%	38%	42%	75%	58%	43%	55%	29%	51%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 8: Einarbeitung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Es wurde eine Infomappe für „Neuankömmlinge“ entwickelt.	23%	64%	83%	41%	42%	46%	50%	50%	58%	29%	58%	0%	44%
Es wurden individuelle Programme zur Begrüßung von Neuankömmlingen gestartet (z.B. eine Mentoringstruktur).	23%	55%	67%	35%	37%	23%	50%	100%	53%	21%	53%	0%	39%
Es wurde ein Mentoringssystem für Neuankömmlinge eingerichtet.	29%	59%	67%	47%	47%	23%	50%	75%	53%	29%	63%	0%	44%
Führungskräfte wurden geschult, um neue Mitarbeiter zu begleiten und ihnen den Einstieg zu erleichtern.	26%	45%	83%	35%	37%	23%	67%	75%	47%	21%	53%	14%	39%
Es wurden spezielle Schulungsprogramme für Neuankömmlinge eingerichtet.	23%	64%	83%	41%	42%	38%	67%	50%	63%	29%	47%	14%	44%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gesamt	25%	57%	77%	40%	41%	31%	57%	70%	55%	26%	55%	6%	42%
Durchschnitt	23%	59%	83%	41%	42%	23%	50%	75%	53%	29%	53%	0%	44%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 9: Wegbereiter (Schulung und Entwicklung) – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“												
	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung	Weitere	Gesamt
Das interne Schulungsprogramm wurde stärker auf die von den Mitarbeitern, der Unternehmensführung und dem Unternehmen benötigten Kompetenzen ausgerichtet.	58%	77%	67%	71%	58%	62%	67%	100%	84%	50%	58%	71%	66%
Es wurden innovative Schulungs- und Lernmethoden (Webinare, Blended Learning usw.) entwickelt.	55%	64%	67%	41%	58%	69%	67%	100%	74%	29%	63%	71%	59%
Programme zur Fortbildung von Führungskräften wurden verbessert (z. B. spezielle Schulungsprogramme, Einzelcoaching usw.).	29%	64%	83%	24%	63%	31%	67%	100%	63%	21%	53%	43%	47%
Es wurden Maßnahmen zur Bewertung, Entwicklung und Förderung der Mitarbeiterleistung eingeführt (z. B. Leistungsdialoge, Belohnungssystem usw.).	48%	64%	67%	71%	47%	31%	83%	75%	58%	43%	63%	57%	56%
Das Wissensmanagement wurde verbessert (z. B. Entwicklung einer internen Wissensdatenbank, Suchfunktionen und Auffindbarkeit von Informationen usw.).	48%	68%	83%	53%	53%	46%	100%	100%	68%	36%	74%	43%	59%
Es wurde eine Datenbank für Kompetenzen und Fähigkeiten etabliert.	39%	55%	33%	47%	53%	15%	33%	100%	42%	36%	53%	43%	44%
Die Mitarbeiter wurden ermutigt, ihre Innovationsfähigkeiten (z. B. Agilität, Design Thinking usw.) zu verbessern.	55%	55%	67%	41%	63%	62%	50%	75%	58%	57%	58%	43%	56%
Es wurde ein Programm zur Verbesserung der digitalen Kompetenzen etabliert.	39%	50%	83%	29%	32%	69%	67%	100%	68%	29%	53%	14%	47%
Die Mitarbeiter wurden rechtzeitig/im Voraus über die Einführung neuer Verfahren oder Projekte informiert.	69%	82%	83%	76%	79%	62%	67%	100%	74%	57%	84%	86%	75%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gesamt	49%	64%	70%	50%	56%	50%	67%	94%	65%	40%	62%	52%	57%
Durchschnitt	48%	64%	67%	47%	58%	62%	67%	100%	68%	36%	58%	43%	56%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 10: Mitarbeiterbindung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Unternehmensgröße		Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Es wurden neue und erweiterte Stellenangebote geschaffen.	19%	32%	35%	11%	31%	33%	25%	42%	14%	26%	0%	25%
Das Wohlbefinden der Mitarbeiter wurde verbessert (z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung usw.). Es wurden Zusatzleistungen angeboten.	61%	68%	59%	68%	77%	67%	75%	79%	50%	79%	43%	68%
Die Arbeitsbedingungen wurden verbessert (z. B. Qualität der Arbeitsmittel).	26%	36%	24%	37%	31%	50%	25%	32%	14%	47%	29%	32%
	65%	64%	71%	63%	77%	50%	25%	79%	50%	74%	29%	64%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Durchschnitt	43%	50%	47%	45%	54%	50%	38%	58%	32%	57%	25%	47%
	44%	50%	47%	50%	54%	50%	25%	61%	32%	61%	29%	48%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 11: Ausscheiden von Mitarbeitern – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Der Eintritt von Mitarbeitern in den Ruhestand wurde proaktiv geplant und vorbereitet.	39%	55%	50%	59%	53%	23%	33%	50%	47%	43%	58%	14%	46%
Der Prozess für den Wissenstransfer und die Qualitätssicherung wurde verbessert.	48%	77%	67%	71%	58%	38%	67%	100%	79%	50%	74%	0%	61%
Die Anforderungen für die Position wurden im Zuge der Neubesetzung überarbeitet.	19%	45%	50%	35%	26%	31%	50%	25%	42%	14%	37%	29%	32%
Ein Pool für leitende Experten/Ratsmitglieder wurde eingeführt.	13%	9%	17%	12%	11%	15%	17%	0%	16%	0%	21%	0%	12%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Durchschnitt	30%	47%	46%	44%	37%	27%	42%	44%	46%	27%	47%	11%	38%
	29%	50%	50%	47%	39%	27%	42%	38%	45%	29%	47%	7%	39%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Tabelle 12: Messung der Auswirkungen des Personalmanagements – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)

	Unternehmensgröße			Funktion des Unternehmens				Ebene der Verwaltung				Gesamt	
	bis zu 100 Mitarbeiter	101 bis 1.000 Mitarbeiter	Mehr als 1.000 Mitarbeiter	Verwaltung	Öffentlicher Dienst	Bildung	Gesundheit und Sozialschutz	Weitere	Zentrale Verwaltung	Lokale & unterregionale Verwaltung	Staatliche und regionale Verwaltung		Weitere
Die Messung und Kontrollpraxis der Auswirkungen des Personalmanagements wurde weiterentwickelt.	32%	50%	33%	47%	47%	15%	33%	50%	47%	29%	42%	29%	39%
Die Kundenzufriedenheit wurde verbessert.	74%	91%	83%	82%	95%	69%	67%	75%	84%	79%	84%	71%	81%
Die Motivation der Mitarbeiter wurde verbessert.	65%	64%	83%	53%	84%	54%	83%	50%	63%	57%	74%	71%	66%
Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen (z. B. Führungsstil, Teamzusammenhalt usw.) hat sich verbessert.	58%	64%	83%	53%	79%	46%	83%	50%	63%	50%	79%	43%	63%
Die Leistung der Mitarbeiter wurde verbessert.	65%	73%	50%	59%	84%	54%	50%	75%	68%	64%	68%	57%	66%
Die Kompetenzen der Mitarbeiter wurden verbessert.	71%	91%	67%	71%	89%	77%	50%	100%	79%	71%	79%	86%	78%
Die Anzahl der Bewerbungen hat sich erhöht.	29%	36%	50%	47%	26%	23%	50%	25%	37%	29%	42%	14%	34%
Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiter wurde erhöht.	52%	59%	67%	41%	68%	62%	33%	75%	58%	50%	63%	43%	56%
Die Anzahl der Mitarbeiter, die an Schulungen teilnehmen, hat sich erhöht.	39%	73%	67%	59%	58%	38%	50%	75%	63%	43%	68%	14%	54%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gesamt	54%	67%	65%	57%	70%	49%	56%	64%	63%	52%	67%	48%	60%
Durchschnitt	58%	64%	67%	53%	79%	54%	50%	75%	63%	50%	68%	43%	63%

Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Common Assessment Framework 2020	6
Abbildung 2: Komponenten des Personalwesens	8
Abbildung 3: Eingeladene und antwortende zertifizierte Unternehmen der Europäischen Gemeinschaft für Umwelt (ECU)	10
Abbildung 4: Personalwesen und Mitarbeiter in CAF-Verbesserungsplänen (Durchschnitt)	11
Abbildung 5: Bestbewertete Maßnahmen (Beispiele) in den CAF-Verbesserungsplänen	12
Abbildung 6: Maßnahmen zur Verwaltung des Personalwesens in den CAF-Verbesserungsplänen des Unternehmens (Unterkriterium 3.1)	13
Abbildung 7: Maßnahmen zur Entwicklung und zum Management von Kompetenzen von Mitarbeitern in den CAF-Verbesserungsplänen (Unterkriterium 3.2)	15
Abbildung 8: Maßnahmen zur Einbeziehung und Stärkung der Mitarbeiter und zur Förderung ihres Wohlergehens in den CAF-Verbesserungsplänen (Unterkriterium 3.3)	17
Abbildung 9: Auswirkungen des CAF auf Komponenten des Personalwesens	20
Abbildung 10: Am besten bewertete umgesetzte Personalmaßnahmen nach der Einführung des CAF	21
Abbildung 11: Strategie für das Personalwesen – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	22
Abbildung 12: Unternehmenskultur – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	24
Abbildung 13: Mitarbeiterwerbung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	26
Abbildung 14: Personalbeschaffung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	27
Abbildung 15: Einarbeitung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	28
Abbildung 16: Wegbereiter (Schulung und Entwicklung) – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen	29
Abbildung 17: Mitarbeiterbindung – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir feststellen, dass	30
Abbildung 18: Ausscheiden von Mitarbeitern – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	31
Abbildung 19: Messung der Auswirkungen des Personalmanagements – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass	33
Abbildung 20: Am besten bewertete umgesetzte Personalmaßnahmen nach der Einführung des CAF	35
Abbildung 21: Auswirkung des CAF auf die Komponenten des Mitarbeiterlebenszyklus	36
Abbildung 22: Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die Mitarbeiter	37
Abbildung 23: Keine Kompetenz/Verantwortung im Personalwesen	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterkriterium 3.1 – Verwaltung und Verbesserung des Personalwesens zur Unterstützung der Unternehmensstrategie je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene	42
Tabelle 2: Unterkriterium 3.2 - Entwicklung und Verwaltung von Mitarbeiterkompetenzen je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene	43

Tabelle 3: Unterkriterium 3.3 – Einbindung und Wegbereiter für die Mitarbeiter und Förderung ihres Wohlergehens je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene	44
Tabelle 4: Strategie für das Personalwesen – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene).....	45
Tabelle 5: Unternehmenskultur – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene).....	46
Tabelle 6: Mitarbeiterwerbung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)	47
Tabelle 7: Einstellung - Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir Folgendes feststellen (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)	48
Tabelle 8: Einarbeitung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)	49
Tabelle 9: Wegbereiter (Schulung und Entwicklung) – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene).....	50
Tabelle 10: Mitarbeiterbindung – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene)	51
Tabelle 11: Ausscheiden von Mitarbeitern – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene).....	52
Tabelle 12: Messung der Auswirkungen des Personalmanagements – Nach der Einführung des CAF in unserem Unternehmen konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion des Unternehmens und der Verwaltungsebene).....	53

Glossar

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur eines Betriebs umfasst Annahmen, Werte, Standards, Überzeugungen, Regeln und Grundsätze, die von den Mitarbeitern eines Unternehmens geteilt werden. Die Unternehmenskultur entwickelt sich über einen sehr langen Zeitraum und ist schwer zu ändern. Durch die Einführung von Reflexionsprozessen, Rückmeldungen und einer effektiven Kommunikation zwischen den zahlreichen Mitgliedern und Interessengruppen eines Unternehmens kann die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden.

Strategie des Personalmanagements

Die Strategie für das Personalwesen umfasst alle Maßnahmen zur Förderung von Innovation, zur Schaffung der Grundlagen für Motivation, Zufriedenheit und Produktivität und damit zur Steigerung der Gesamtleistung des Unternehmens. Es ist wichtig, dass die Strategie für das Personalwesen mit der Gesamtstrategie, der Unternehmenskultur und den Werten des Unternehmens übereinstimmt.

Mitarbeiterwerbung

Die Mitarbeiterwerbung umfasst alle Maßnahmen, um das öffentliche Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber und guten Arbeitsplatz zu positionieren. Oftmals wird dies als „Aufbau einer Arbeitgebermarke“ bezeichnet. Eine Arbeitgebermarke hat mehrere Facetten, die alle zum Ausdruck bringen sollten, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Durch diese Facetten (z. B. Erscheinungsbild der Website, Stellenanzeigen, soziale Medien, Imagefilme usw.) strebt das Unternehmen den Status als bevorzugter Arbeitgeber an.

Personalbeschaffung

Eine gute Personalbesetzung spiegelt sich in der größtmöglichen Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Kompetenzen des Bewerbers wider. Um dies zu erreichen, ist eine Reihe von Maßnahmen relevant, um effektive Einstellungsprozesse zu gewährleisten (z. B. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, Strategie zur Personalbeschaffung, Schulung für Vorstellungsgespräche und Auswahlkriterien usw.).

Einarbeitung

Nach der Einstellung werden die neuen Mitarbeiter im Rahmen des Einarbeitungsprozesses in ihre neue Tätigkeit eingeführt. Zu den Einarbeitungsaktivitäten gehören daher alle Maßnahmen, die dazu dienen, dass sich die neuen Kollegen so schnell und reibungslos wie möglich an das Unternehmen und die Leistungsaspekte ihrer neuen Tätigkeit gewöhnen (z. B. Mentoring, Informationsmappen, spezielle Schulungen usw.).

Wegbereiter

Wegbereiter umfasst alle Maßnahmen, die sich auf die Schulung und berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern konzentrieren (z. B. Führungskräfteentwicklung, innovative Schulungs- und Lernmethoden, Kompetenz-/Fähigkeitsmanagement usw.).

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung bedeutet im Grunde, dass Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergreifen, um ihre Mitarbeiter zu ermutigen, länger im Unternehmen zu bleiben. Sie umfasst eine Vielzahl von Anreizen, z. B. Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeiten, individuelle Stellenangebote usw., und hängt von der individuellen Motivationsstruktur ab, die letztendlich zu einer starken Bindung und einer hohen Verbleibquote der Mitarbeiter führen sollte.

Ausscheiden von Mitarbeitern

Die letzte Phase des Mitarbeiterlebenszyklus ist die Phase des Ausscheidens aus dem Unternehmen. In dieser Phase wird es relevant, inwieweit das Unternehmen vorhersehbare Veränderungen in der Personalbesetzung bewältigt, wie das Wissen im Ruhestand befindlicher Kollegen proaktiv übertragen und im Unternehmen gespeichert werden kann oder auch, wie das Unternehmen das Know-how ehemaliger Kollegen weiter nutzen kann (z. B. als Senior-Experten/-Beirat).

Messung der Auswirkungen des Personalwesens

„Was man nicht messen kann, kann man nicht managen“, so Peter Drucker, und dies verdeutlicht die strategische Bedeutung der Erfassung, Systematisierung und Analyse von Personalmanagementdaten, um tiefere Einblicke in die Leistung des Personalmanagements zu erhalten. In diesem Bereich bietet CAF 2020 wichtige Leistungsindikatoren in Bezug auf Mitarbeiter und Ergebnisse des Personalmanagements. Es ist wichtig, dass die Leistungsmessungen mit den strategischen Zielen des Unternehmens und des Personalmanagements verknüpft sind, in den Kontext des Unternehmens passen und eine starke Relevanz für die Entscheidungen der Führungskräfte und Personalmanager haben.

K
D
Z

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
Tel.: +43 1 892 34 92-0 · Fax: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at · www.caf-centre.eu