

Public Management

Kontext- und Managementwissen – Sciences et pratique du management



3 / 2005

6. Jahrgang

Inhaltsverzeichnis Sommaire

Wirtschaftsbürger, Staatsbürger, Weltbürger

Das Buch von Otfried Höffe
über politische Ethik 1

Diriger le personnel du service public. À la recherche de la motivation

..... 7

Bundesverwaltungsreform 05/07 – eine Chance.

Von Ulrich Fässler..... 11

Stellenabbau in der Bundesverwaltung

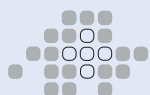
Von Rudolf Hert 14

Public Private Partnership in der Schweiz

Grundlagenstudie, herausgegeben von Urs Bolz 17

Die Mächte der Zukunft

Das neue Buch des ehemaligen deutschen Bundeskanzlers Helmut Schmidt 20



Eidgenössisches Personalamt EPA
Office fédéral du personnel OFPER
Ufficio federale del personale UFFPER
Uffizi federal dal personal UFFPER

Impressum

Public Management

EPA-Letter zum Kontext- und Managementwissen der öffentlichen Verwaltung – Science et pratique du management dans l'administration publique

Herausgegeben vom Eidgenössischen Personalamt EPA, Eigerstrasse 71, 3003 Bern

Erscheint zweisprachig D/F viermal pro Jahr im März, Juni, September und Dezember auf dem Intranet: <http://eww.epa.admin.ch/themen/management/d/index.htm>

Koordination: Dr. Thomas Moser
Tel 031 325 09 79, Fax 031 322 88 15
thomas.moser@epa.admin.ch

Beratung Forum: Dieter Jegge
Tel 031 322 70 29, dieter.jegge@epa.admin.ch

Ressort Kontext: Christian Fehr ☞ CF,
Elisabeth Weyermann ☞ EW, Claude Barras ☞ CB
Text & Auftritt, Fluhweg 10, 3232 Ins
Tel 032 313 11 20, Fax 032 313 11 80
medienfehrbern@swissonline.ch

Ressort Management: Dr. Heinrich Bischoff ☞ HB
BMC Briefing AG, Dufourstrasse 90, 8008 Zürich
Tel 044 422 31 41, Fax 044 422 31 65
heinrichbischoff@netscape.net

Copyright © 2005 Eidgenössisches Personalamt, Bern

Stellenabbau in der Bundesverwaltung

Erste Erfahrungen in einem schmerzhaften Prozess

Von Rudolf Hert, Leiter Job-Center Bund, Eidgenössisches Personalamt

Erstmals haben die Sparbemühungen des Bundes mit den beiden Entlastungs-Programmen, der Aufgabenverzichtsplannung und der Departementsreform VBS massive personelle Konsequenzen. Das Diktat der Finanzpolitik zwingt den Bund zum Stellenabbau aus schwer wiegenden wirtschaftlichen oder betrieblichen Gründen. Das kann für die betroffenen Mitarbeitenden bis zur Entlassung führen.

Die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin hat sich gut auf den Stellenumbau und -abbau vorbereitet: Der Sozialplan wurde mit den Sozialpartnern einvernehmlich ausgehandelt und bereits am 1. Januar 2002 in Kraft gesetzt. Eine Verordnung zur Bewältigung des Stellenabbaus lag am 10. Juni 2004 zeitgerecht vor. Trotzdem fehlt dem Bund seit Beginn des Prozesses etwas ganz Entscheidendes. Etwas, was sich weder aushandeln noch einkaufen lässt: Es fehlt ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement. Es gibt noch keine wahrnehmbare, positive *Trennungskultur* (nach dem Buchtitel von Laurenz Andrejewski, *Trennungskultur*, Neuwied 2004).

Trennungskultur

Eine solche Kultur konnte sich bislang auch gar nicht entwickeln. Sie kann erst entstehen, wenn alle Mitglieder einer Organisation veranlasst werden, sich dem Thema Stellenabbau und den daraus resultierenden Kündigungen zu stellen. Und dazu bestand beim Bund bisher keine Veranlassung. Ein einheitlicher Arbeitgeber Bund existiert in der Wahrnehmung der Betroffenen eigentlich gar nicht. Zuerst kommen das eigene Amt oder der eigene Betrieb. Zur Bundesverwaltung als Ganzem fühlt man sich erst in zweiter Linie zugehörig und

mit dem schmerzhaften Thema sind sowieso nur die direkt vom Stellenabbau Betroffenen ernsthaft beschäftigt. Für alle andern Mitarbeitenden bleibt das Thema «draussen vor der Tür». Sie können und wollen sich nicht direkt mit dem möglichen Verlust des eigenen Arbeitsplatzes befassen, solange es nicht nötig ist. Dadurch entstehen ganz unterschiedliche und auch lokal von einander abgegrenzte Trennungskulturen.

Solidarität

Weil die einzelnen Departemente und Ämter zeitlich wie vom Umfang her unterschiedlich stark vom Stellenabbau betroffen sind, ist nicht überall die Bereitschaft vorhanden, sich mit dem schmerzhaften Thema auseinander zu setzen. Unter diesen Umständen kann weder departements- noch amtsübergreifend genügend Solidarität entstehen. Wenn aber bereits angewandte und bewährte Prozesse nicht kommuniziert und übernommen werden, gehen die Erfahrungen der Anderen verloren und das Rad wird immer wieder neu erfunden. Der Aufwand ist entsprechend gross und bereits gemachte Fehler wiederholen sich.

Neuland

Nur wenige Bundesangestellte haben den ganzen Prozess von der Ankündigung der Stellenaufhebung bis zur Entlassung bereits bei einem früheren Arbeitgeber durchgemacht. Noch weniger Vorgesetzte und HR-Verantwortliche haben je ein echtes Trennungsgespräch geführt.

So erleben die Allermeisten die Achterbahn der Gefühle zum ersten Mal, ohne professionell darauf vorbereitet zu sein. Selbst die mit Betreuungsaufgaben betrauten HR-Verantwortlichen stehen als «Lernende» im «Echtzeiteinsatz». Das ist für die vom Stellenverlust betroffenen Mitarbeitenden schlecht. Während der schwierigsten Phase, ganz zu Beginn, entscheiden oft Kleinigkeiten, ob der Trennungsprozess als Ganzes als offen, ehrlich, transparent, menschenwürdig und fair empfunden wird. Es sind in dieser Situation vermeintlich nur Details, welche die innere Stabilität und die Selbstsicherheit beeinflussen und damit die Vermittelbarkeit, ob positiv oder negativ, wesentlich mitbestimmen.

Loyalität

Die Loyalität der Betroffenen gegenüber dem Arbeitgeber ist in dieser schwierigen Situation bemerkenswert. In kaum einem anderen Grossbetrieb dürften Mitarbeitende nach erfolgtem Trennungsgespräch so engagiert weiterarbeiten. Fast alle gehen davon aus, dank diesem vorbildlichen Verhalten eine neue Arbeitsstelle innerhalb der Bundesverwaltung zu finden. Wegen dieser Loyalität hat der Arbeitgeber keine Veranlassung, Zugriffsberechtigungen auf die einschlägigen Informationssysteme oder Zutrittsregelungen zu Gebäuden einzuschränken.

Arbeitsleistung

Ungebrochene Loyalität und gegenseitiges Vertrauen sind auch nach dem ausgesproche-

nen Trennungsentscheid im Interesse des Arbeitgebers. Schliesslich ist der Bund solange auf die gute Arbeitsleistung der Betroffenen angewiesen, bis die Aufgabe in neun bis zwölf Monaten tatsächlich wegfallen wird.

Das Gefühl, weiterhin gebraucht zu werden, kann für die Stellensuchenden jedoch zur Zerreissprobe werden. Sollen sie der Stellensuche oder der Erfüllung der angestammten Aufgabe ihre volle Aufmerksamkeit schenken? Oft ist der Druck des unmittelbaren Arbeitsumfeldes derart gross, dass die zielorientierte Suche nach einer neuen Arbeitsstelle erst an zweiter Stelle kommt.

Handlungsbedarf

Erschwerend kommt hinzu, dass die Mitarbeitenden infolge der langen Vorankündigungszeit von sechs Monaten gar nicht unmittelbar zum Handeln veranlasst werden, obschon dies eigentlich angezeigt wäre. Für die Vertreter des Arbeitgebers, in den meisten Fällen sind es die HR-Verantwortlichen der jeweiligen Verwaltungseinheiten, hat das Geschäft ebenfalls nicht erste Priorität. «Nur nichts überstürzen, wir haben eh noch viel Zeit. Zudem ist es erst die sechs Monate dauernde Vorankündigung. Die Kündigungsfrist kommt anschliessend ja mit drei bis sechs Monaten noch dazu». Ein durchaus nachvollziehbares Verhalten für Personen, die erstmals mit einer solchen Situation konfrontiert sind.

New-Placement Fachleute wissen aber aus Erfahrung, dass die ersten Wochen und Monate für die erfolgreiche Stellensuche ausschlaggebend sind. In dieser Startphase lassen sich Energien freisetzen, die dringend gebraucht werden. Überzeugungskraft, gepaart mit einem gesunden Selbstvertrauen, können für das Auftreten beim Bewerbungsgespräch entscheidend sein. Je länger der Trennungsprozess aber andauert, desto schwieriger wird es, eine neue Stelle zu finden, weil das Selbstvertrauen zunehmend schwindet. Der Anfangsschwung sollte deshalb unbedingt genutzt werden.

Ausgewogenheit

«Schreiner beim Bund sucht Schreinerstelle beim Bund». Was aber, wenn es keine offenen Schreinerstellen beim Bund gibt? Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung, eine gemeinsame Such- und Bewerbungsstrategie zu vereinbaren. Die Ausgewogenheit zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten auf der einen Seite, Eignungen und Neigungen auf der anderen Seite herzustellen, ist allerdings in Bezug auf den Arbeitsmarkt eine grosse Herausforderung.

Dafür lassen sich erfolgreiche New-Placement-Firmen teuer bezahlen. Deshalb stellt sich die Frage, wie sich HR-Verantwortliche die ihnen fehlenden Kenntnisse und Erfahrungen beim Stellenab- und -umbau aneignen können. Dass diese Kompetenzen fehlen, erstaunt weiter nicht, hat man sich doch bisher in erster Linie mit der Selektion von Bewerbern und Bewerberinnen und deren späteren Anstellung beschäftigt.

Der Arbeitgeber Bund wird selber betriebliche Weiterbildungen anbieten müssen, damit die HR-Fachleute in die Lage versetzt werden, diese völlig neue Aufgabe zu lösen. Es dürfte für den Bund mittel- bis längerfristig günstiger und sinnvoller sein, die Vermittlungsleistung nicht einfach auf dem Markt einzukaufen, sondern selber anzubieten.

Zahlen und Fakten

Am Ende des ersten Semesters 2005 kann auf den ersten Blick eine erfreuliche Zwischenbilanz gezogen werden. Von den 390 vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitenden konnte für 270 (69%) eine neue Lösung gefunden werden. Für die andern suchen wir weiter. Bedenkt man, dass Fachkreise bei Gruppen-New-Placements bereits bei 60% Vermittelten von einem Erfolg sprechen, ist das Resultat gut.

Erst wenn man berücksichtigt, dass ca. 45 VBS-Mitarbeitende, die als schwer vermittelbar gelten (über 55 Jahre alt mit mehr als 20 Dienstjahren), gar nicht auf eine neue Arbeits-

stelle vermittelt wurden, sondern im Supportzentrum des VBS zusammengefasst worden sind, relativiert sich die positive Bilanz: Die effektiven Vermittlungserfolge sinken dann auf 56% und liegen damit unter der Benchmark. Bei den erfolgreichen bundesinternen Vermittlungen fällt zudem auf, dass nur knapp 4% ausserhalb des eigenen Departements eine neue Stelle gefunden haben.

Fazit

- Das Thema Stellenabbau hat beim Bund noch nicht den nötigen Solidarisierungseffekt innerhalb der Belegschaft ausgelöst.
- Die notwendigen zusätzlichen Fähigkeiten der HR-Fachkräfte sind nicht genügend ausgebildet.
- Die Bereitschaft, auch ausserhalb der Bundesverwaltung eine neue Arbeitsstelle zu suchen, ist bei den vom Abbau betroffenen Bundesangestellten zu wenig ausgeprägt.
- Das Vorgehen der Departemente ist zu wenig kohärent.
- Die vorhandenen Möglichkeiten zur internen und externen Stellenvermittlung werden zu wenig planmässig und zielführend genutzt.
- Die Eigeninitiative der Betroffenen zu Beginn des Prozesses ist zu wenig ausgeprägt.
- Das bestehende Beziehungsnetz zu Freunden, Bekannten, Kunden, Lieferanten, Vereins- oder Parteikollegen und -kolleginnen, usw. – sowohl der Mitarbeitenden als auch der Betreuerinnen und Betreuer - wird zu wenig aktiv bearbeitet.

Noch sind wir ziemlich weit weg von einer guten Trennungskultur. Wir sind aber auf dem richtigen Weg. Es sind alle aufgerufen, diesen Prozess zu Gunsten der Betroffenen positiv zu beeinflussen.

