

# Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen und die MitarbeiterInnen

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, Slowenien

**Die vorliegende Version ist eine automatische Übersetzung von der englischen Originalfassung.**



## 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   | Personalmanagement und MitarbeiterInnen .....                                                                     | 11 |
| 1.1 | Kriterium 3.1 – Das Personal steuern und weiterentwickeln, um die Strategie der Organisation zu unterstützen..... | 13 |
| 1.2 | Kriterium 3.2 – Die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen entwickeln und steuern .....                                 | 15 |
| 1.3 | Kriterium 3.3 – MitarbeiterInnen beteiligen, Ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen .....  | 17 |
| 2   | Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen .....                                    | 19 |
| 2.1 | Strategie für das Personalmanagement .....                                                                        | 22 |
| 2.2 | Organisationskultur .....                                                                                         | 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 MitarbeiterInnen .....                                                                            | 31 |
| 2.9 | Messungen der Auswirkungen des Personalmanagements.....                                                           | 33 |
| III | Fazit.....                                                                                                        | 35 |
| 1   | Starke Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen .....                             | 35 |
| 2   | Die verborgene und potenzielle Auswirkung von CAF .....                                                           | 37 |
| 3   | Effektives Personalmanagement mit CAF .....                                                                       | 39 |
| IV  | Referenzen .....                                                                                                  | 41 |
| V   | Anhang .....                                                                                                      | 42 |



# 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.

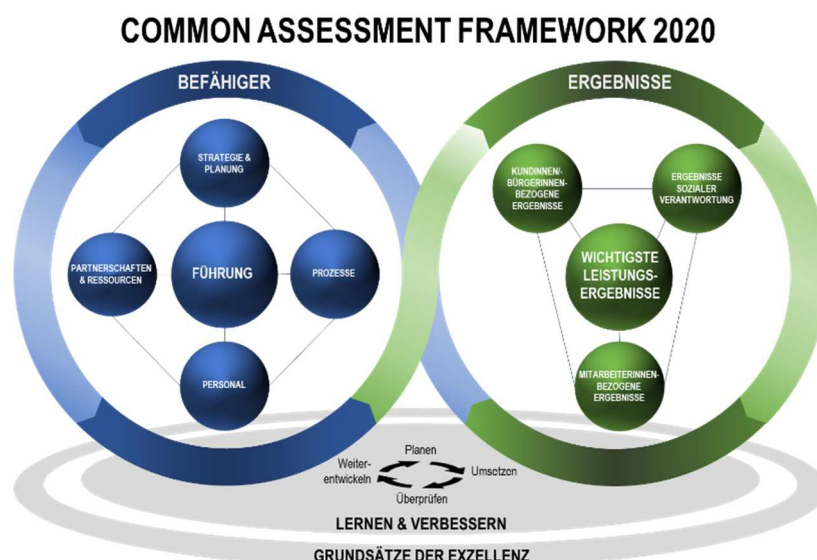
Dies führt zu der Frage, wie diese Herausforderungen gemeistert und die richtigen Maßnahmen umgesetzt werden können.

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 Organisationen des öffentlichen Sektors durch Selbstbewertung und trägt zu einer guten Verwaltungsführung bei. Fragen des Personalmanagements sind im gesamten CAF verteilt. Zwei von neun Themenfeldern befassen sich direkt mit dem Personalmanagement (Themenfelder 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.<sup>1</sup>

**Abbildung 1: Common Assessment Framework 2020**



Quelle: KDZ (2021)

<sup>1</sup> 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 Organisationen des öffentlichen Sektors zu gewinnen.

## 3 Aufbau der Umfrage

Zwischen 2015 und 2021 erhielten 244 Organisationen des öffentlichen Sektors das Zertifikat für effektive CAF-Nutzer (ECU). Das ECU ist eine Zertifizierung für hervorragende und innovative öffentliche Organisationen, 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.) einer Organisation des öffentlichen Sektors.<sup>2</sup>

Die CAF-Korrespondenten des Europäischen CAF-Netzwerks stellten die Kontaktdaten und Listen der effektiven CAF-Nutzer der Länder zur Verfügung. Insgesamt wurden 244 Organisationen 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 Themenfeld 3 „Mitarbeiter“ des CAF und fragt mit der Option Ja/Nein, ob die CAF-Verbesserungspläne der Organisationen Maßnahmen zu

- ☐ Das Personal steuern und weiterentwickeln, um die Strategie der Organisation zu unterstützen (Kriterium 3.1),
- ☐ Die Fähigkeit der MitarbeiterInnen entwickeln und steuern (Kriterium 3.2) und
- ☐ MitarbeiterInnen beteiligen, Ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen (Kriterium 3.3).

**Abschnitt 2** des Fragebogens basiert auf Komponenten des Personalmanagements entlang des Mitarbeiterlebenszyklus (ELC).<sup>3</sup> Die folgenden neun Komponenten wurden definiert, um die Wahrnehmung der Experten für die Auswirkungen des CAF zu messen<sup>4</sup>:

- ☐ Strategie im Personalwesen

<sup>2</sup> Weitere Informationen über die ECU finden Sie auf der Website [www.caf-centre.eu](http://www.caf-centre.eu)

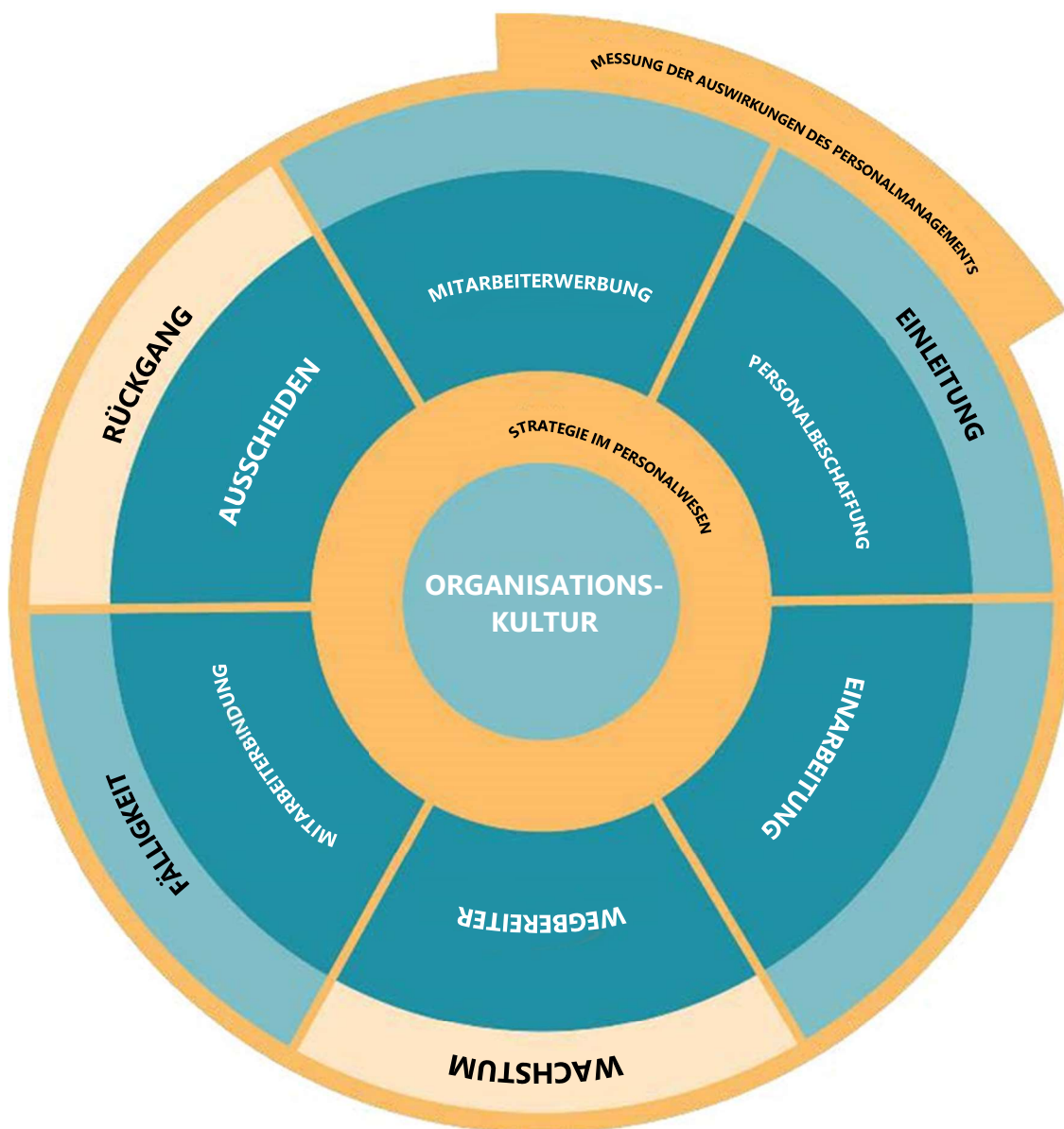
<sup>3</sup> App, S. usw. : Employer Branding: Nachhaltiges Personalmanagement als Wettbewerbsvorteil auf dem Markt für hochqualifizierte Mitarbeiter; Management Revue, Band 23, Ausgabe 3, 2012, S. 262 ff.

<sup>4</sup> Detaillierte Definitionen der Phasen und Grundlagen sind im Glossar im Anhang aufgeführt.

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

Die Frage lautete: „Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation 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:

- ☐ „Organisationsgröße“ – bis zu 100 Mitarbeiter, 101 bis 1.000 Mitarbeiter, mehr als 1.000 Mitarbeiter
- ☐ „Funktion der Organisation“ – „Verwaltung“, „Öffentlicher Dienst“, „Bildung“, „Gesundheit und Sozialschutz und weitere“<sup>5</sup>
- ☐ „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 Organisationen den Fragebogen beantwortet (24 Prozent).

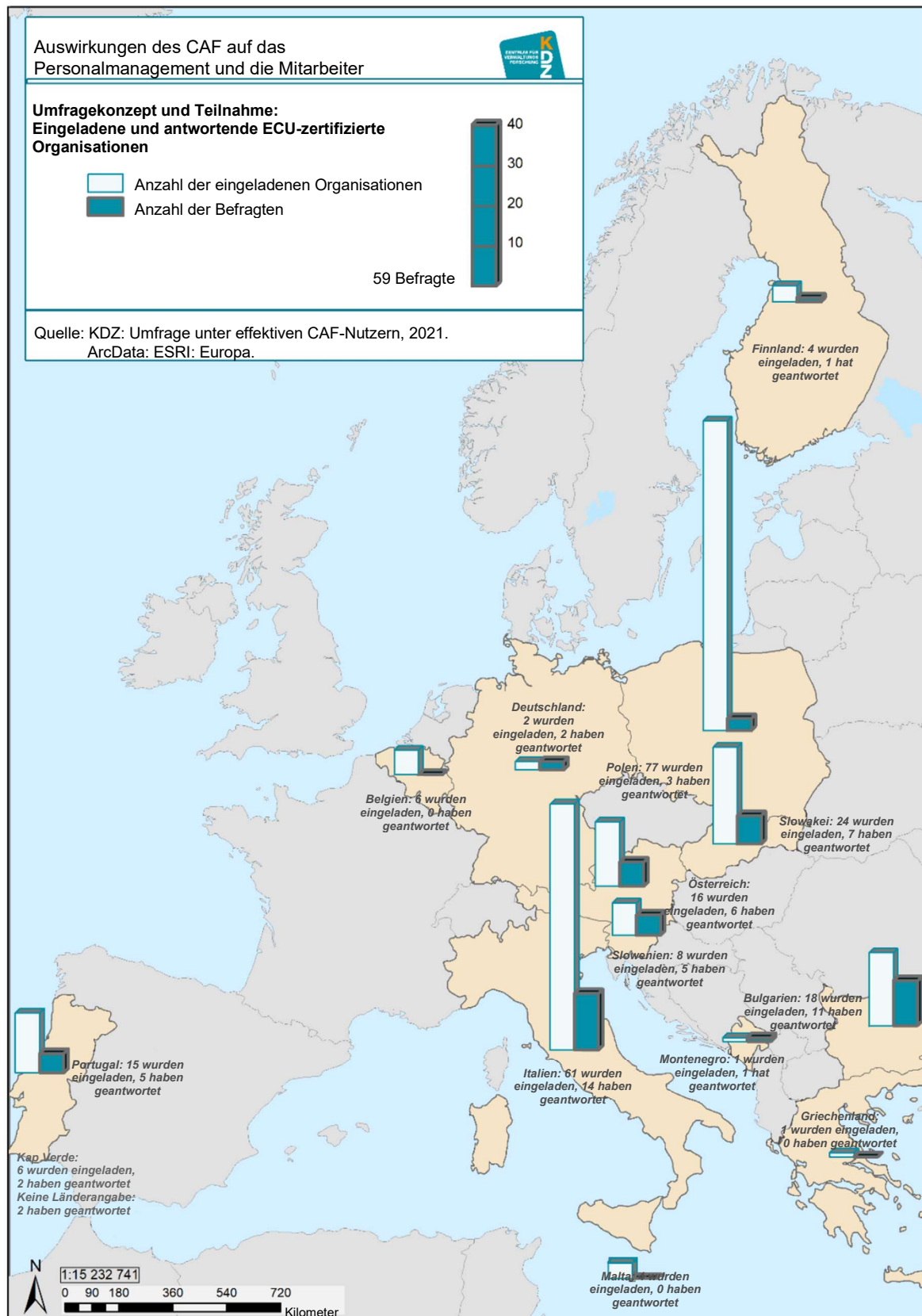
### Kategorien der antwortenden Organisationen

| Kategorien                       |                                     | Anzahl der Organisationen | Prozentsatz |
|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-------------|
| <b>Organisationsgröße</b>        | bis zu 100 Mitarbeiter              | 31                        | 53%         |
|                                  | 101 bis 1.000 Mitarbeiter           | 22                        | 37%         |
|                                  | mehr als 1.000 Mitarbeiter          | 6                         | 10%         |
| <b>Funktion der Organisation</b> | Verwaltung                          | 17                        | 29%         |
|                                  | Öffentlicher Dienst                 | 19                        | 32%         |
|                                  | Bildung                             | 13                        | 22%         |
|                                  | Gesundheit und Sozialschutz         | 6                         | 10%         |
|                                  | Weitere                             | 4                         | 7%          |
| <b>Ebene der Verwaltung</b>      | Zentrale Verwaltung                 | 19                        | 32%         |
|                                  | Lokale & unterregionale Verwaltung  | 14                        | 24%         |
|                                  | Staatliche und regionale Verwaltung | 19                        | 32%         |
|                                  | Weitere                             | 7                         | 12%         |
| <b>Land</b>                      | 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%          |
| <b>Insgesamt</b>                 |                                     | <b>59</b>                 | <b>100%</b> |

Quelle: KDZ (2021)

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

<sup>5</sup> „Funktion der Organisation“ folgt den traditionellen Kategorien der europäischen CAF-Datenbank und wurde auf der Grundlage der Mehrheiten der Befragten zusammengestellt.



Quelle: KDZ (2021)

## II Umfrageergebnisse

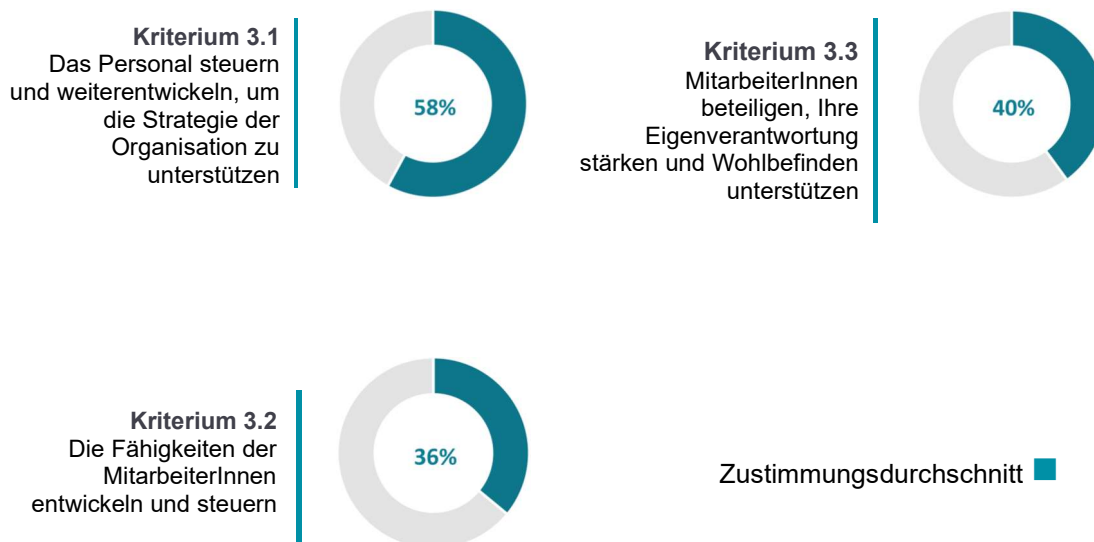
### 1 Personalmanagement und MitarbeiterInnen

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

Bitte überprüfen Sie Ihre CAF-Verbesserungspläne und prüfen Sie, welche Maßnahmen mit dem Personalmanagement 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 Ihrer Organisation behandelt (maximal 4 Antworten pro Kriterium möglich)?

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

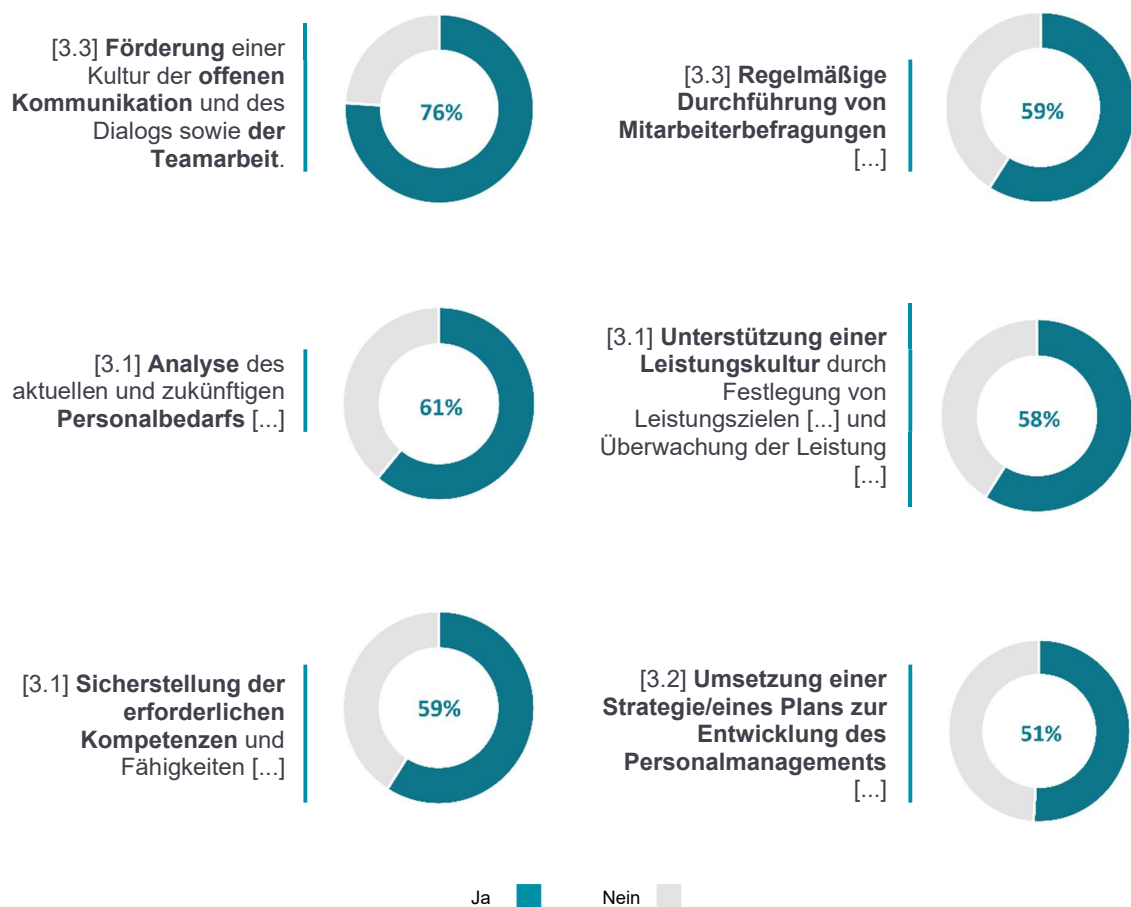
**Abbildung 4: Personalmanagement und MitarbeiterInnen in CAF-Verbesserungsplänen (Durchschnitt)**



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 jeder zweiten Organisation abgedeckt:

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

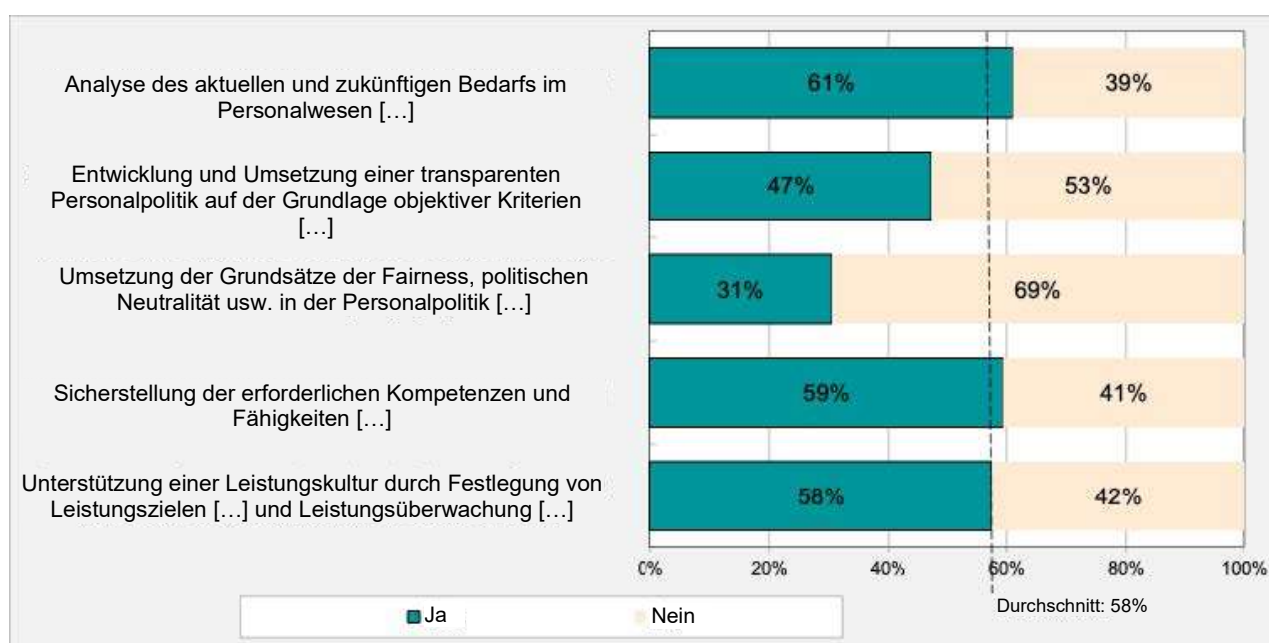


Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

### 1.1 Kriterium 3.1 – Das Personal steuern und weiterentwickeln, um die Strategie der Organisation zu unterstützen

Die Verwaltung des Personalmanagements 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 Personalmanagements zu überdenken. „Ein umfassender Ansatz für das Personalmanagements, die Arbeitsplatzkultur und das Arbeitsumfeld ist ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Planung in einer Organisation. Ein effektives Personalmanagements ermöglicht es den MitarbeiterInnen, effektiv und produktiv zur allgemeinen Mission und Vision und die Erreichung der Organisationsziele.“<sup>6</sup>

**Abbildung 6: Maßnahmen zur Verwaltung des Personalmanagements in den CAF-Verbesserungsplänen der Organisation (Kriterium 3.1)**



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

58 Prozent der zertifizierten CAF-Nutzer nehmen Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Personalmanagements 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 Personalmanagement) an erster Stelle steht, zeigt die detaillierte Analyse, dass mittelgroße Organisationen (zwischen 101 und 1.000 Mitarbeiter) und die Zentralverwaltung mit 73 bzw. 79 Prozent noch stärker von diesem Thema betroffen sind.

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

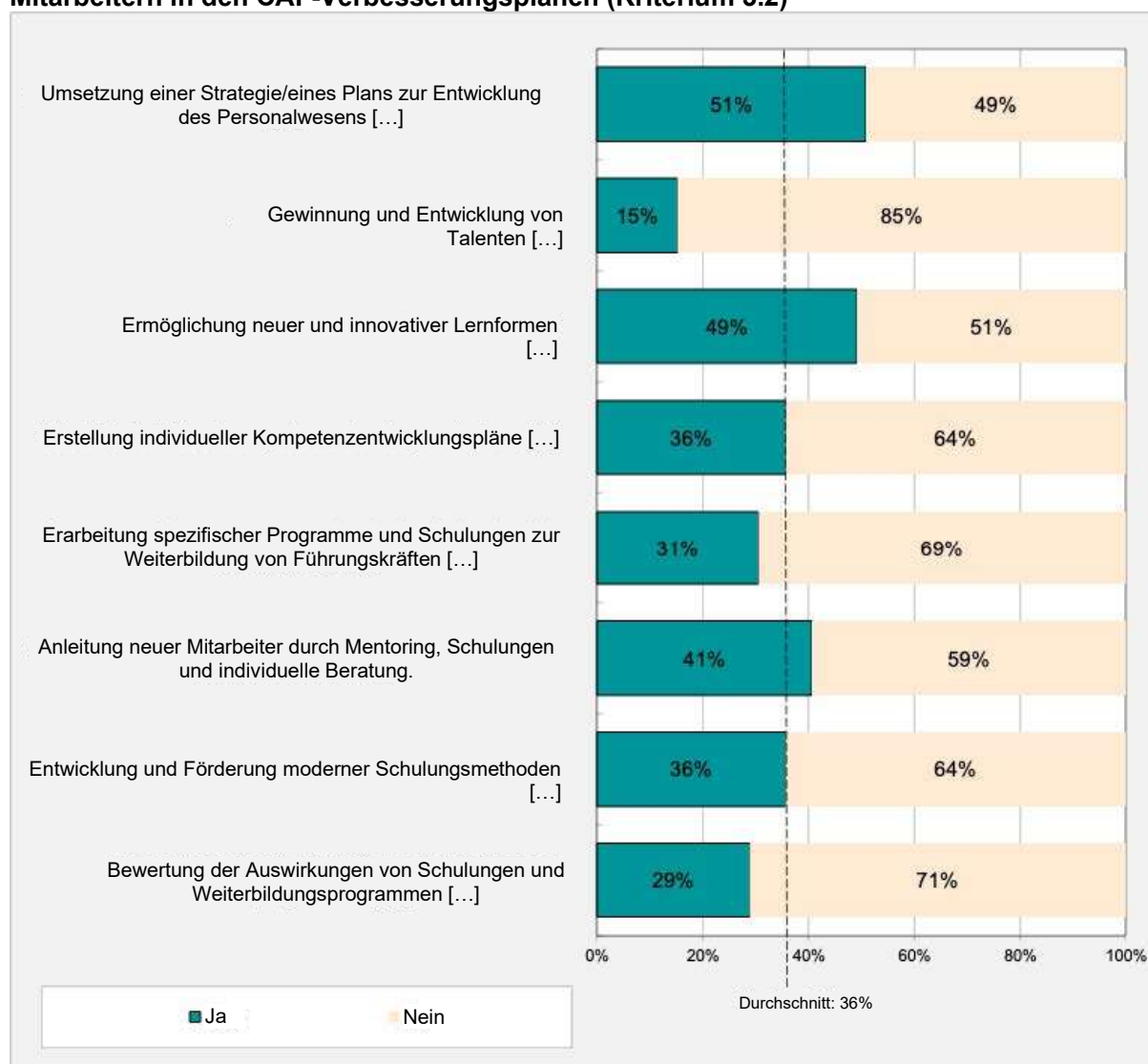
- ❑ In Bezug auf das Kompetenzmanagement (59 Prozent) ist es bemerkenswert, dass dieses Thema besonders in großen Organisationen (83 Prozent) und im Sozial- und Gesundheitssektor (83 Prozent) von Bedeutung ist.
- ❑ Maßnahmen für das Leistungsmanagement (z. B. Leistungsziele, Überwachung und Dialog) sind Gegenstand von 58 Prozent der CAF-Verbesserungspläne, sind jedoch in großen Organisationen (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 Organisationen. Das niedrige Ergebnis von 31 Prozent lässt sich darauf zurückführen, dass dies im CAF 2020 neu eingeführt wurde. Die detaillierte Analyse zeigt, dass mittelgroße Organisationen (zwischen 101 und 1.000 Mitarbeiter) und Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen mit 45 bzw. 67 Prozent diese Grundsätze besser kennen.

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

## 1.2 Kriterium 3.2 – Die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen entwickeln und steuern

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 Organisationen 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 Organisationskompetenzen 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).“<sup>7</sup>

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



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

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

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

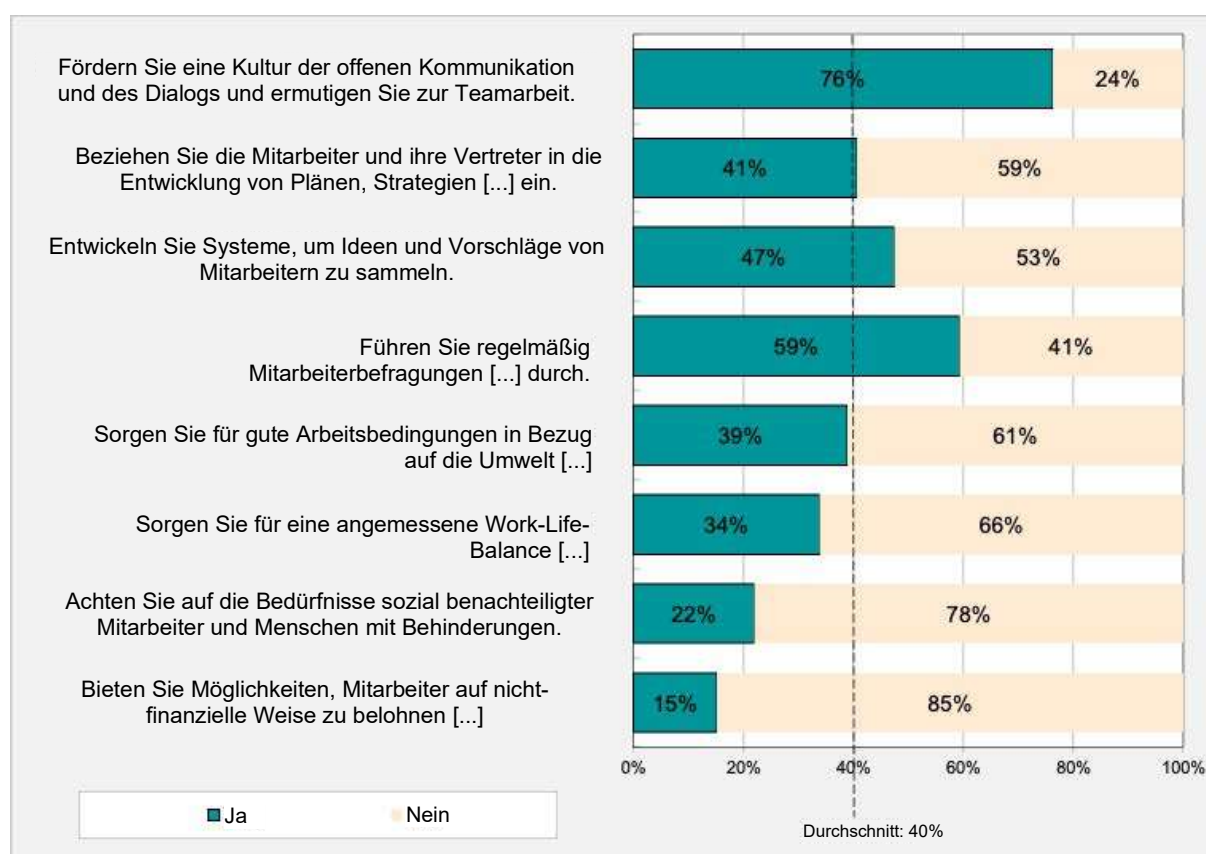
- ☐ Pläne und Strategien zur Entwicklung des Personalmanagements sind für mittelgroße Organisationen (59 Prozent) und auf der Ebene der zentralen Verwaltung (74 Prozent) relevanter.
- ☐ Innovative Lernformen sind in großen Organisationen (67 Prozent) und im Bildungssektor (69 Prozent) stärker verankert.
- ☐ 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 Organisationen 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 Personalmanagement. 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 Kriterium 3.3 – MitarbeiterInnen beteiligen, Ihre Eigenverantwortung stärken und Wohlbefinden unterstützen

„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 der Organisation 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 in der gesamten Organisation 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.“<sup>8</sup>

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



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

40 Prozent der befragten Organisationen 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 Organisationen aller

<sup>8</sup> 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 Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (83 Prozent) beschließen, ihre Mitarbeiterbefragungen im CAF-Verbesserungsplan umzusetzen oder weiterzuentwickeln.
  - ❑ Jede zweite Organisation (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 jede dritte Organisation, 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 der Organisation, das die CAF Einführung durchführt oder auf gesetzlichen Anforderungen zurückzuführen sein.
  - ❑ Die sehr geringe Zustimmung (22 Prozent, d. h. jede vierte Organisation) im Bereich der Berücksichtigung der Bedürfnisse sozial benachteiligter Mitarbeiter und Menschen mit Behinderungen ist bemerkenswert. Die Gründe dafür sind nicht ganz klar. Einerseits haben Organisationen 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 der Organisation, die die CAF Einführung durchführt, nicht direkt beeinflusst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass nur wenige Organisationen (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 ihrer Organisationen 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 Organisationen 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 Personalmanagement und die MitarbeiterInnen

Während im vorherigen Kapitel die „realen“ Belege für Maßnahmen im Personalmanagement in den CAF-Verbesserungsplänen bewertet wurden, konzentriert sich dieses Kapitel auf die „Expertenwahrnehmung“, ob sich die Umsetzung des CAF auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen in der Organisation 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:

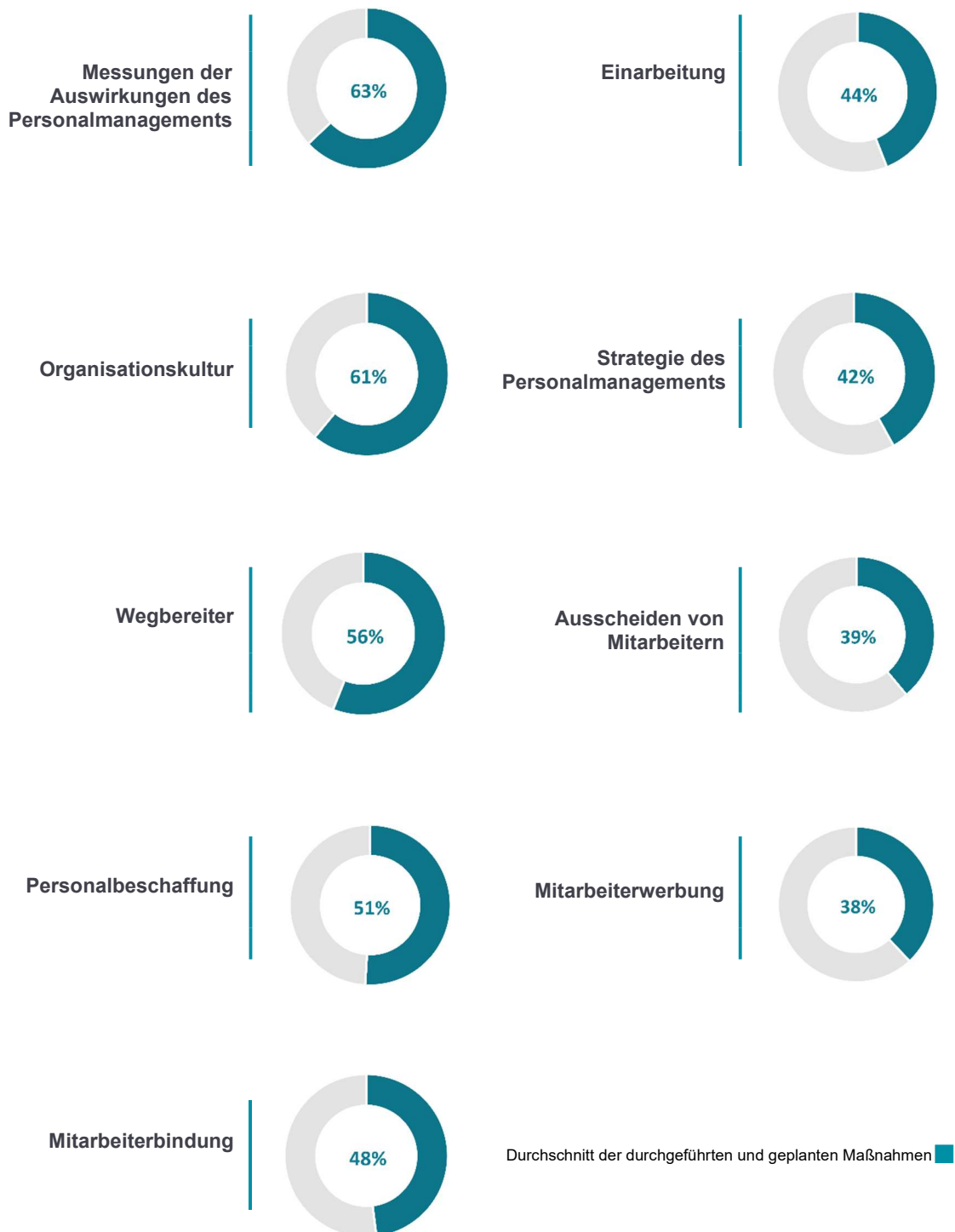
Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen:

- ) 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 Personalmanagement zwischen 38 und 63 Prozent. Der größte Einfluss ist bei den „Messungen der Auswirkungen des Personalmanagements“ (63 Prozent), bei der „Organisationskultur“ (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 „Organisationskultur“ 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 Personalmanagements 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 Organisationen einen Einfluss des CAF auf diese Themen sieht. Rund 40 Prozent sehen einen Einfluss des CAF auf die „Strategie des Personalmanagements“, 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.

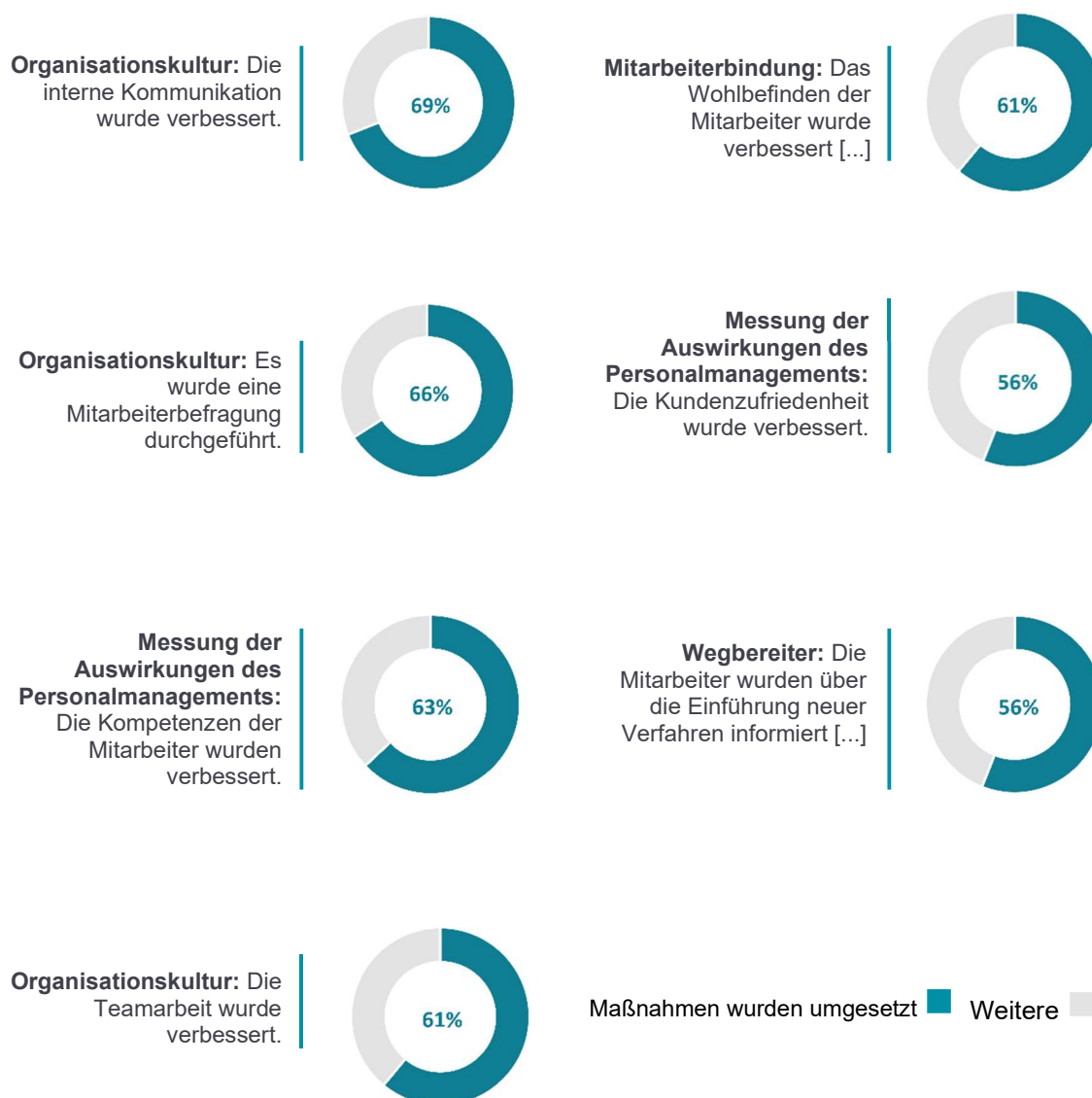
Abbildung 9: Auswirkungen des CAF auf Komponenten des Personalwesens



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**

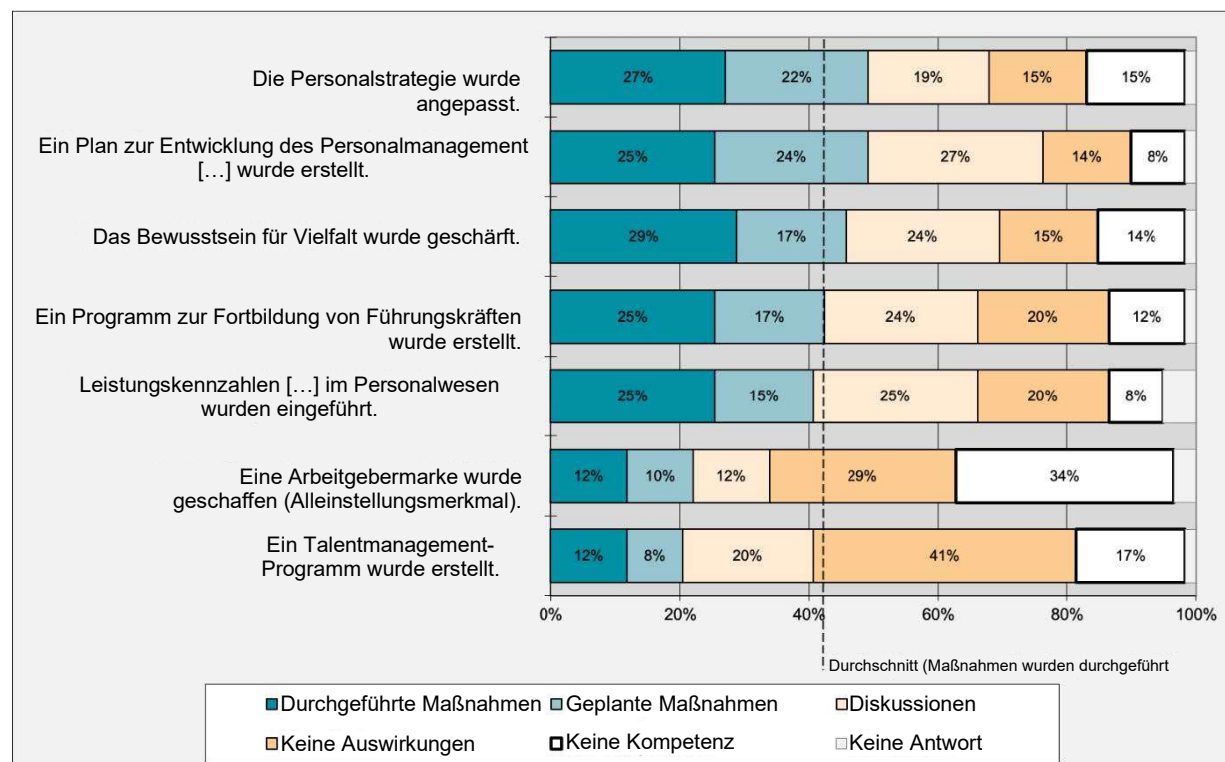


Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

## 2.1 Strategie für das Personalmanagement

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

**Abbildung 11: Strategie für das Personalmanagement – 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 4

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

- ❑ Jede zweite Organisation 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 Organisationen waren eher zurückhaltend.
- ❑ Die Personalmanagementstrategie geht mit der Erstellung von Personalentwicklungsplänen einher, die zur Umsetzung der Personalstrategie beitragen. Das Bild ist fast dasselbe – jede zweite Organisation 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

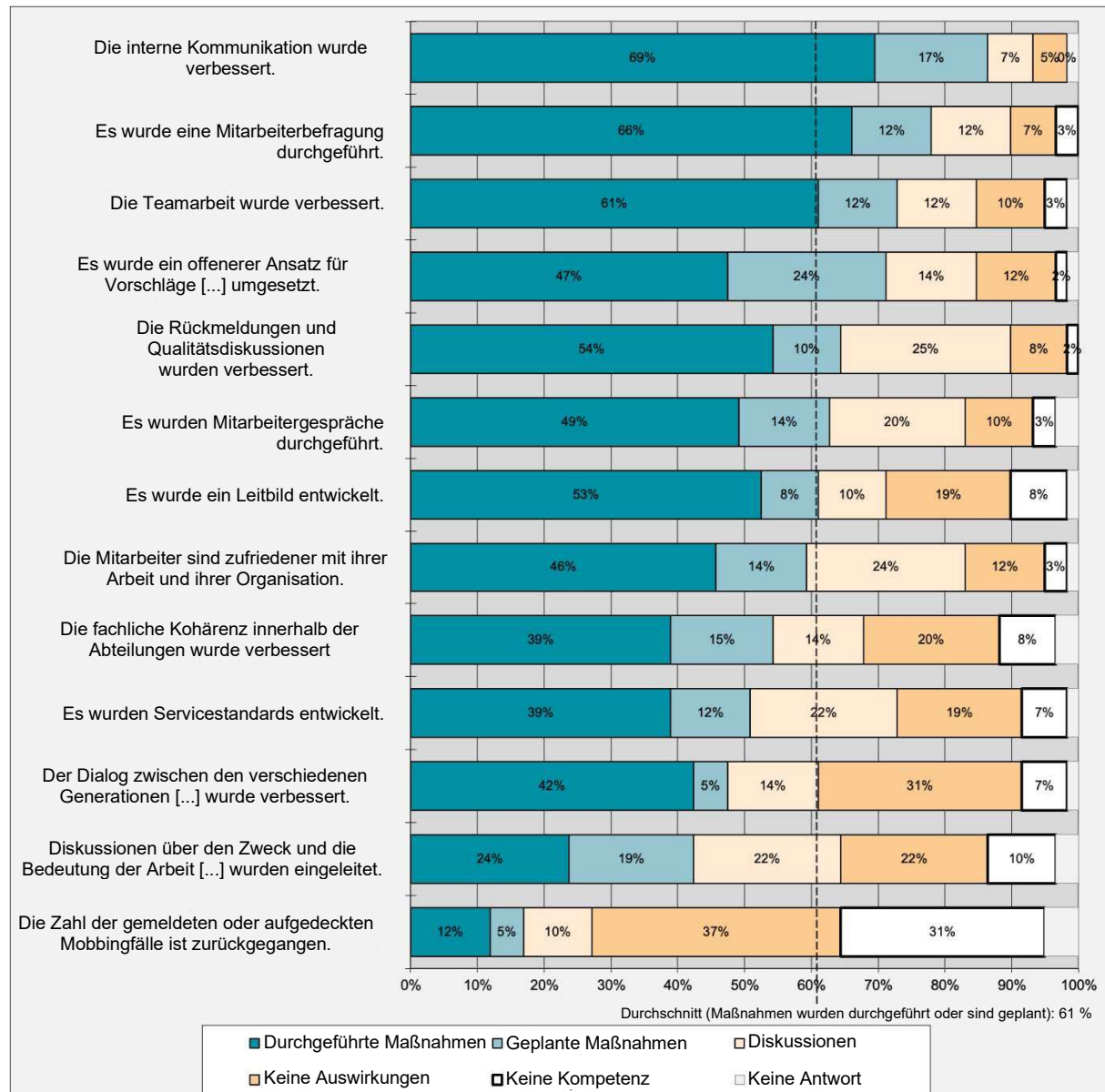
- den verschiedenen Institutionen des öffentlichen Sektors, während der Bildungssektor die niedrigste Zustimmungsrates aufweist (23 Prozent).
- ❑ Das Bewusstsein für Diversitätsfragen hält Einzug in Organisationen des öffentlichen Sektors. 46 Prozent der befragten Organisationen bestätigen, dass nach 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 Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitern.
  - ❑ Schlüsselindikatoren für die Leistungsfähigkeit und ein Kontrollsystem im Personalwesen wurden ebenfalls in allen Funktionen von Organisationen 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 Organisationskultur

Die Kultur einer Organisation zeigt, welche Routinen, Werte und Annahmen von der Führung und den Mitarbeitern einer Organisation akzeptiert werden. Die Kultur von Organisationen 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 von der Organisation akzeptiert werden oder nicht. Kultur ist ein verborgener Motor für die Organisationsleistung und -innovation und lässt sich kurzfristig nur schwer ändern.

**Abbildung 12: Organisationskultur – 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 5

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

- Die wichtigsten Auswirkungen des CAF auf die Organisationskultur 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 Organisationen unabhängig von Größe, Funktion oder Verwaltungsebene gelten.

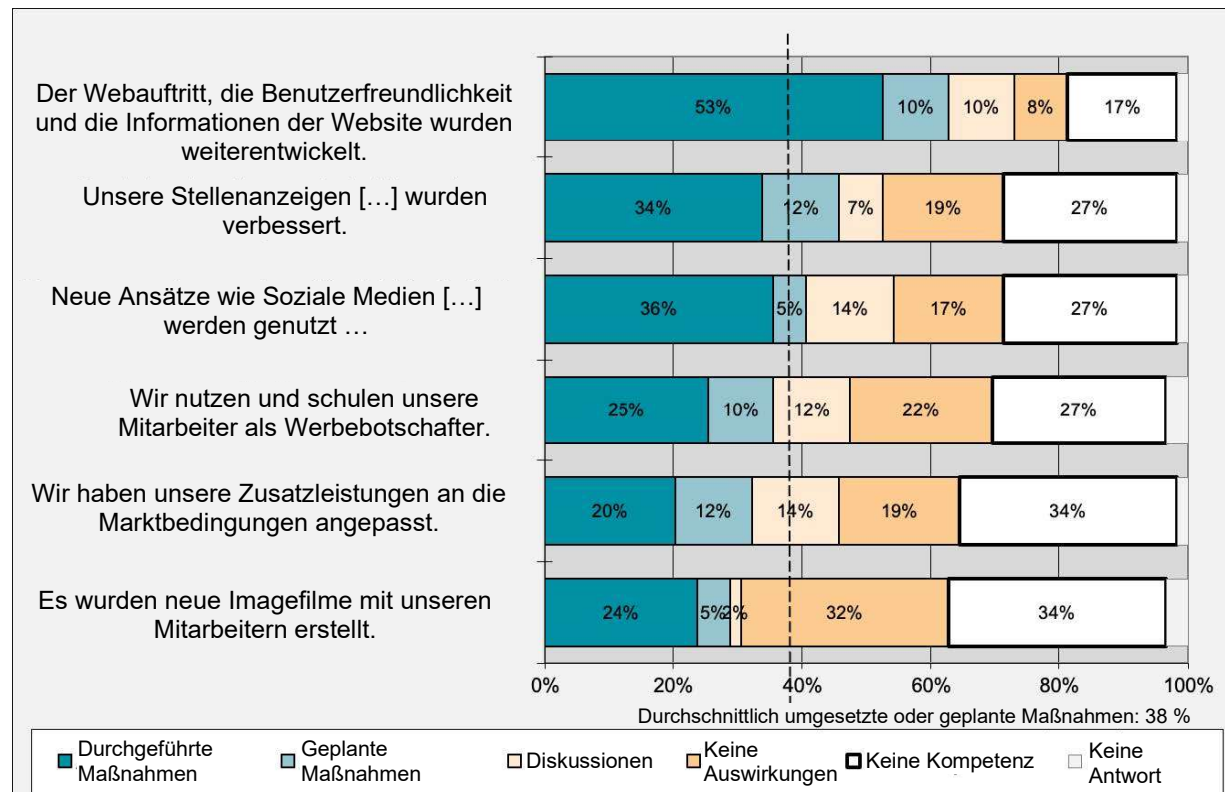
- ❑ Eine hohe Wirkung des CAF lässt sich bei der Entwicklung von Leitbildern, der Kultur der Rückmeldung und der Durchführung von Beurteilungsgesprächen beobachten, die von mehr als 60 Prozent der effektiven CAF-Nutzer geplant oder umgesetzt werden.
- ❑ Beim Thema Mobbing ist der Einfluss des CAF kaum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

Die Daten zeigen, dass das CAF den Wandel der Organisationskultur durch die Neuausrichtung von Kommunikationsprozessen und die Förderung von mehr Teamarbeit und offenen Dialogen in der Organisation 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 Organisationskultur und -entwicklung durch das CAF gefördert.

## 2.3 Mitarbeiterwerbung

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

**Abbildung 13: Mitarbeiterwerbung – 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 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 Organisationen 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.

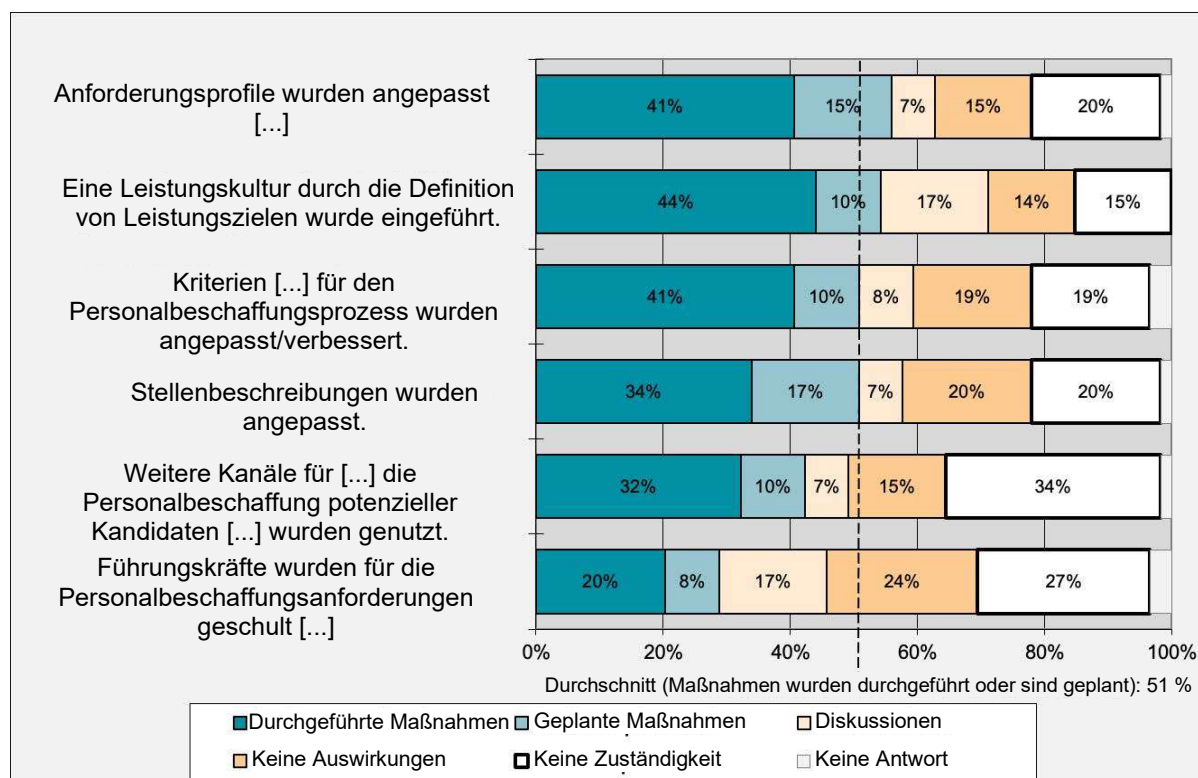
<sup>9</sup> Pingle; Kaur-Sodhi: Was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht: wichtige Faktoren aus der Sicht der Arbeitnehmer, Anvesha, 2011, Vol.4., No.2

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 Organisation 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 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 7

51 Prozent<sup>10</sup> oder jede zweite Organisation, 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.

<sup>10</sup> Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

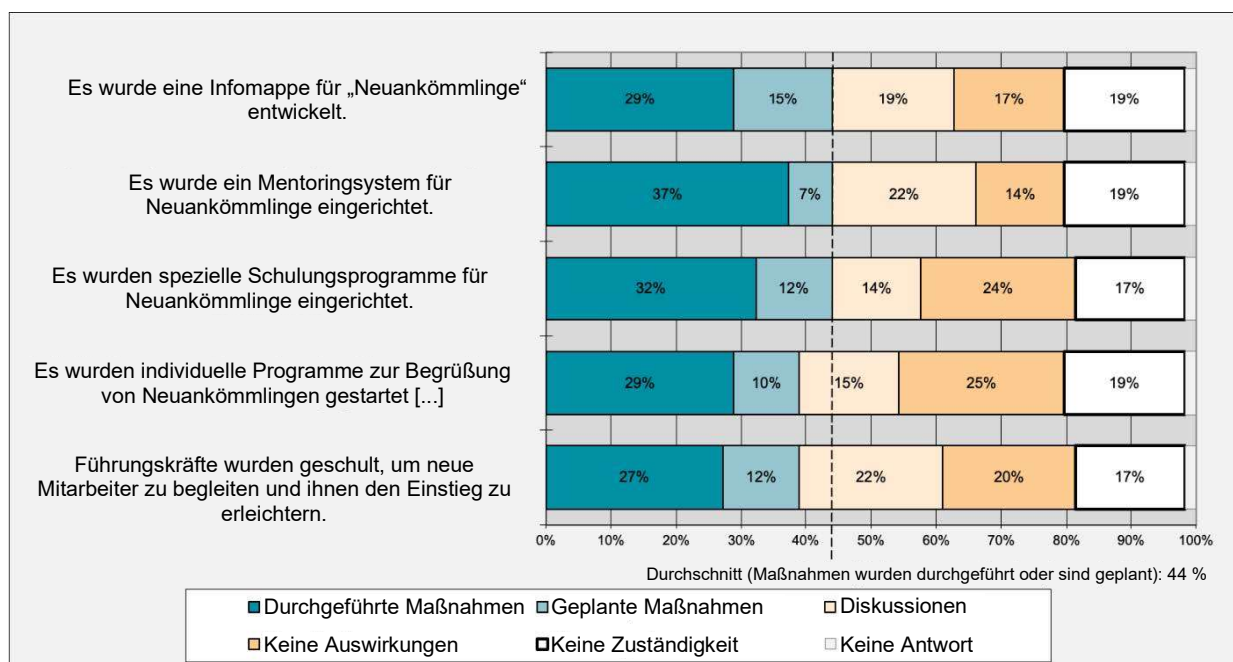
- ❑ Mehr als die Hälfte der Befragten verbesserte die Leistungskultur durch die Definition von Leistungszielen (54 Prozent) und
- ❑ 51 Prozent der Befragten überprüften und entwickelten die Personalbeschaffungsverfahren nach der Einführung des CAF weiter.
- ❑ Die Schulung von Führungskräften für die 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 Organisationskultur sowie die wichtigsten Prozesse kennenlernen, erste Kontakte zu Kollegen knüpfen und die Organisationskultur verstehen.

**Abbildung 15: Einarbeitung – 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 8

44 Prozent<sup>11</sup> der effektiven CAF-Nutzer bestätigen, dass die Einführung des CAF zu Verbesserungen bei ihren Einarbeitungsverfahren geführt hat (z. B. Einrichtung von Mentoringssystemen, Informationsmappen und Schulungen für „Neuankömmlinge“). Bei allen angeforderten Aktivitäten sind keine nennenswerten Abweichungen festzustellen.

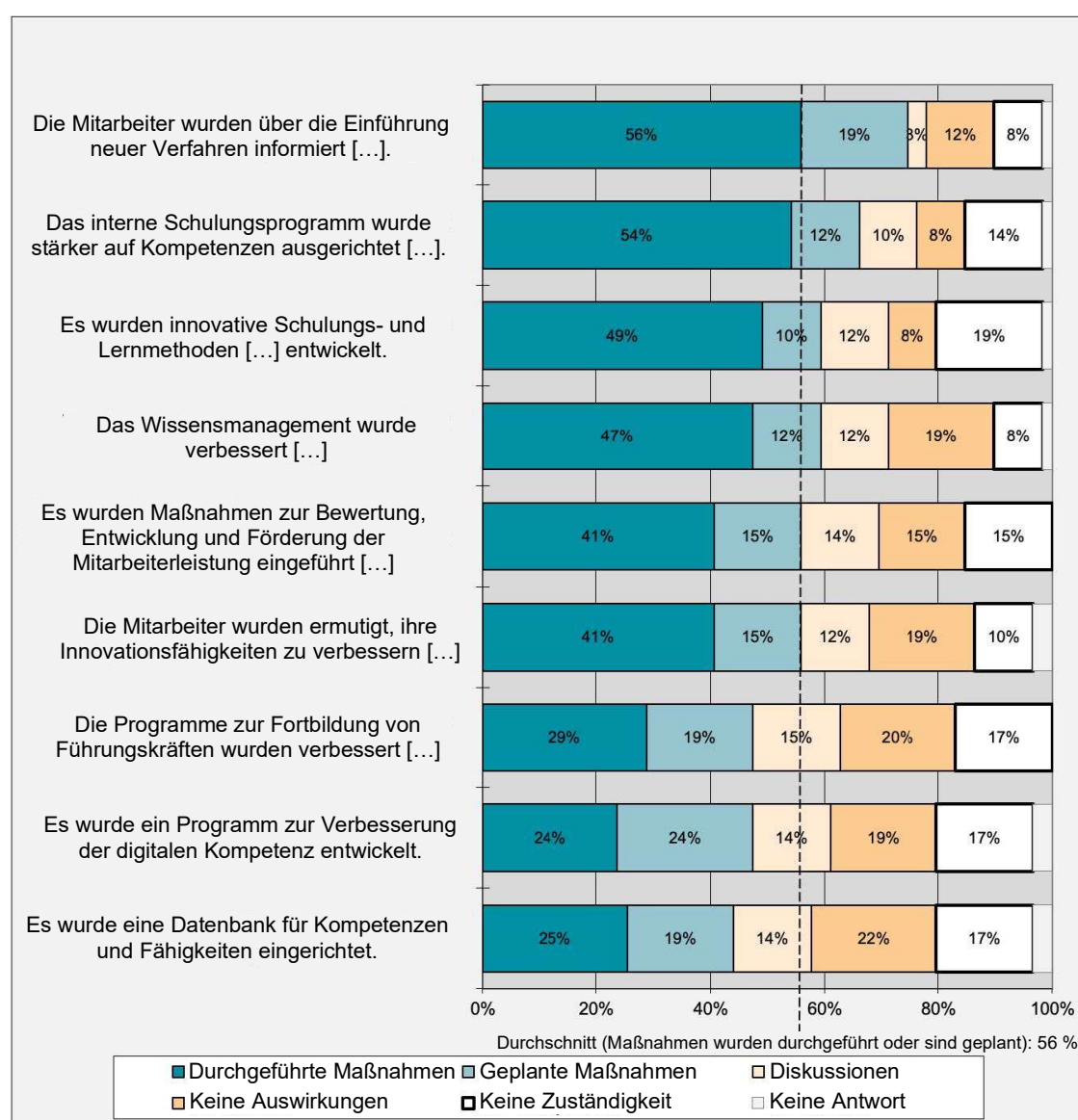
<sup>11</sup> Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

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

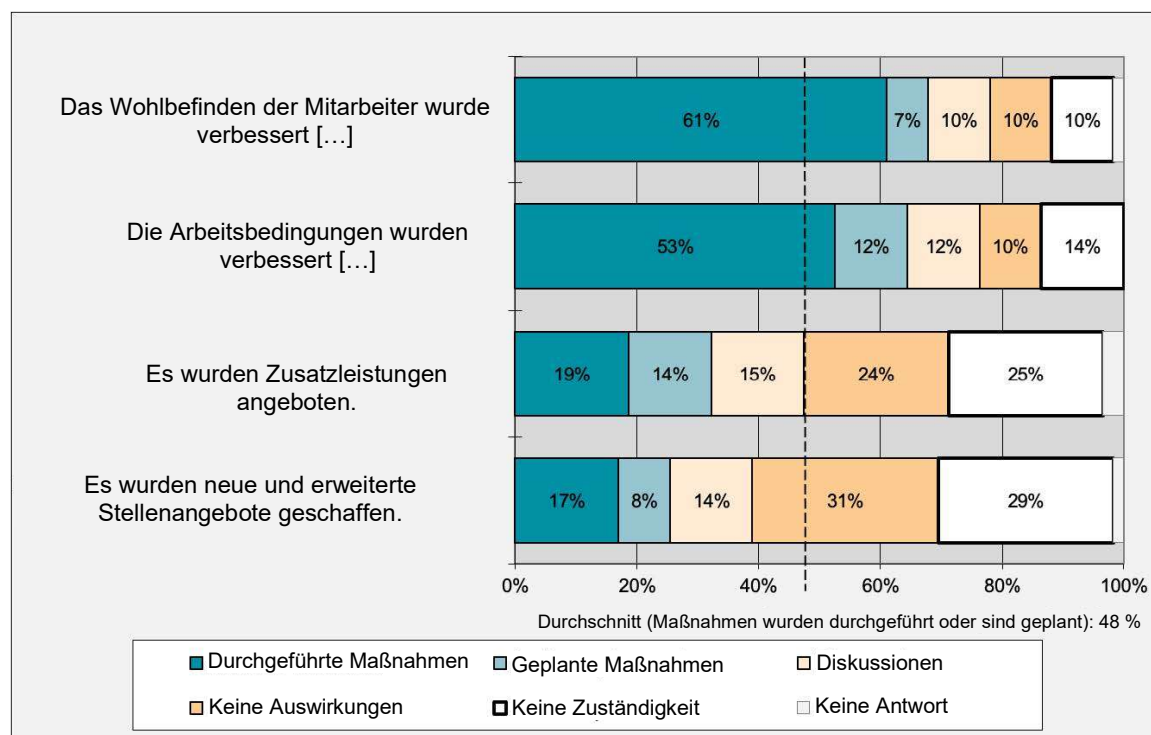
56 Prozent<sup>12</sup> der effektiven CAF-Nutzer bestätigen, dass die Einführung des CAF zu Verbesserungen im Bereich der Wegbereiter geführt hat. Der Anteil der „nicht zuständigen/nicht verantwortlichen“ Stellen ist relativ gering, was darauf hindeutet, dass die befragten Organisationen in diesem Bereich 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 in der Organisation 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

<sup>12</sup> Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

48 Prozent<sup>13</sup> der Befragten bzw. jede zweite Organisation, welches das CAF effektiv nutzt, bestätigt, dass das CAF die Planung und Einführung von Prozessen im Bereich „Mitarbeiterbindung“ fördert. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

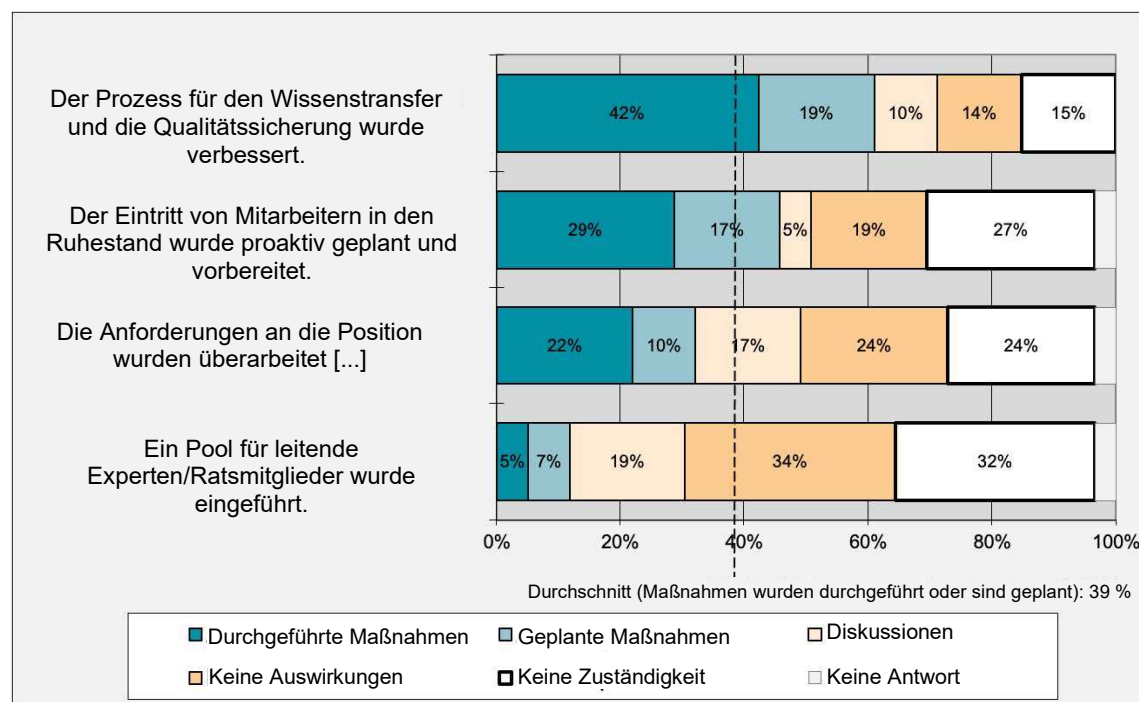
- ❑ Ein starker Fokus kann auf das „Wohlbefinden der Mitarbeiter“ (68 Prozent) und die „Verbesserung der Arbeitsbedingungen“ (64 Prozent) gelegt werden.
- ❑ Die relativ geringe Zustimmung zu den Aktivitäten „neue und erweiterte Karrierewege wurden geschaffen“ (25 Prozent) und „Nebenleistungen wurden angeboten“ (32 Prozent) zeigt auch, dass die befragte Organisation 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 MitarbeiterInnen

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 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 11

<sup>13</sup> Die folgenden Zahlen umfassen realisierte und geplante Maßnahmen.

48 Prozent<sup>14</sup> der Organisationen, die das CAF effektiv nutzen, stellen Verbesserungen beim Ausscheiden von Mitarbeitern fest.

- ☐ 61 Prozent der Organisationen verbesserten den Prozess für Wissenstransfer und -sicherung nach der Einführung des CAF. In 46 Prozent der Organisationen 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 Organisationen 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 Organisationen 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.

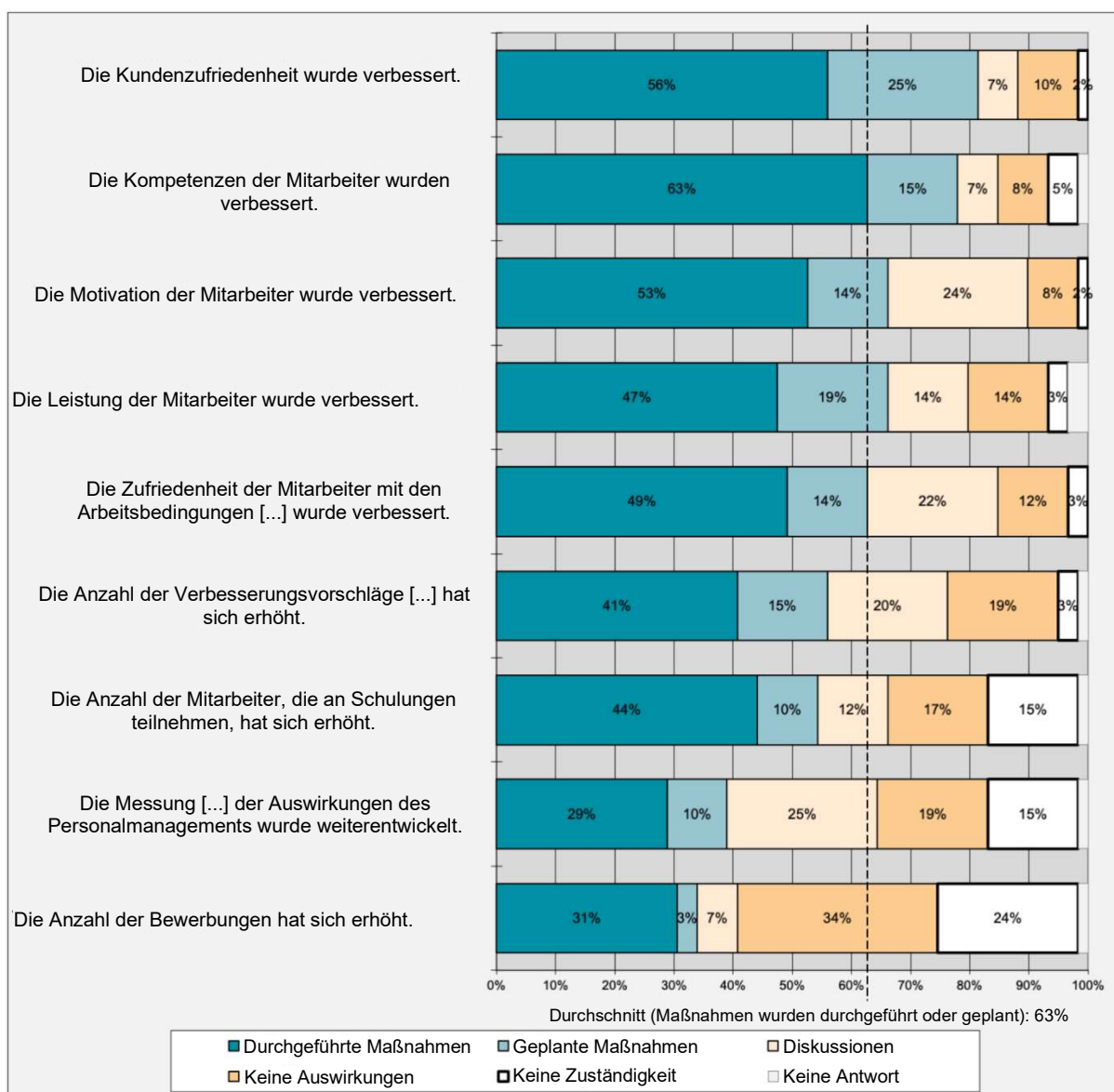
---

<sup>14</sup> Die folgenden Zahlen umfassen durchgeführte und geplante Maßnahmen.

## 2.9 Messungen der Auswirkungen des Personalmanagements

Es ist von strategischer Bedeutung, Daten aus dem Personalwesen zu sammeln, zu systematisieren und zu analysieren, um tiefere Einblicke in die Leistung der Organisationen zu erhalten. CAF bietet wichtige Leistungsindikatoren in Bezug auf die MitarbeiterInnen und die Ergebnisse des Personalmanagements.

**Abbildung 19: Messung der Auswirkungen des Personalmanagements – 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 12

Fast zwei Drittel (63 Prozent<sup>15</sup>) der effektiven CAF-Nutzer beobachten, dass sich das CAF positiv auf die Ergebnisse der Mitarbeiter in ihrer Organisation 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 der Organisation verbessert. Dies führt zu einer deutlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die detaillierten Ergebnisse zeigen:

- ☐ 81 Prozent der Organisationen 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 MitarbeiterInnen sowie die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen und KundInnen. Dies kann auch auf die CAF-Methodik zurückzuführen sein, die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess der Bewertung der eigenen Organisation und der Ausarbeitung des Verbesserungsplans einbezieht, was eine gemeinsame Vision und einen „Ansporn“ für weitere Veränderungsinitiativen der Organisation schafft.

---

<sup>15</sup> Die folgenden Zahlen umfassen durchgeführte und geplante Maßnahmen.

### III Fazit

#### 1 Starke Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen

CAF hat **starke Auswirkungen** auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen. Die „Top 7 Auswirkungen von CAF auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen sind:<sup>16</sup>

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



Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

<sup>16</sup> TOP 13: Mehr als 55 Prozent der europäischen Organisationen 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 Organisationen 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 „Organisationskultur“, „Wegbereiter“, „Mitarbeiterbindung“ und „Messung der Auswirkungen des Personalmanagements“.

**Abbildung 21: Auswirkung des CAF auf die Komponenten des „Employee Life Cycle“**



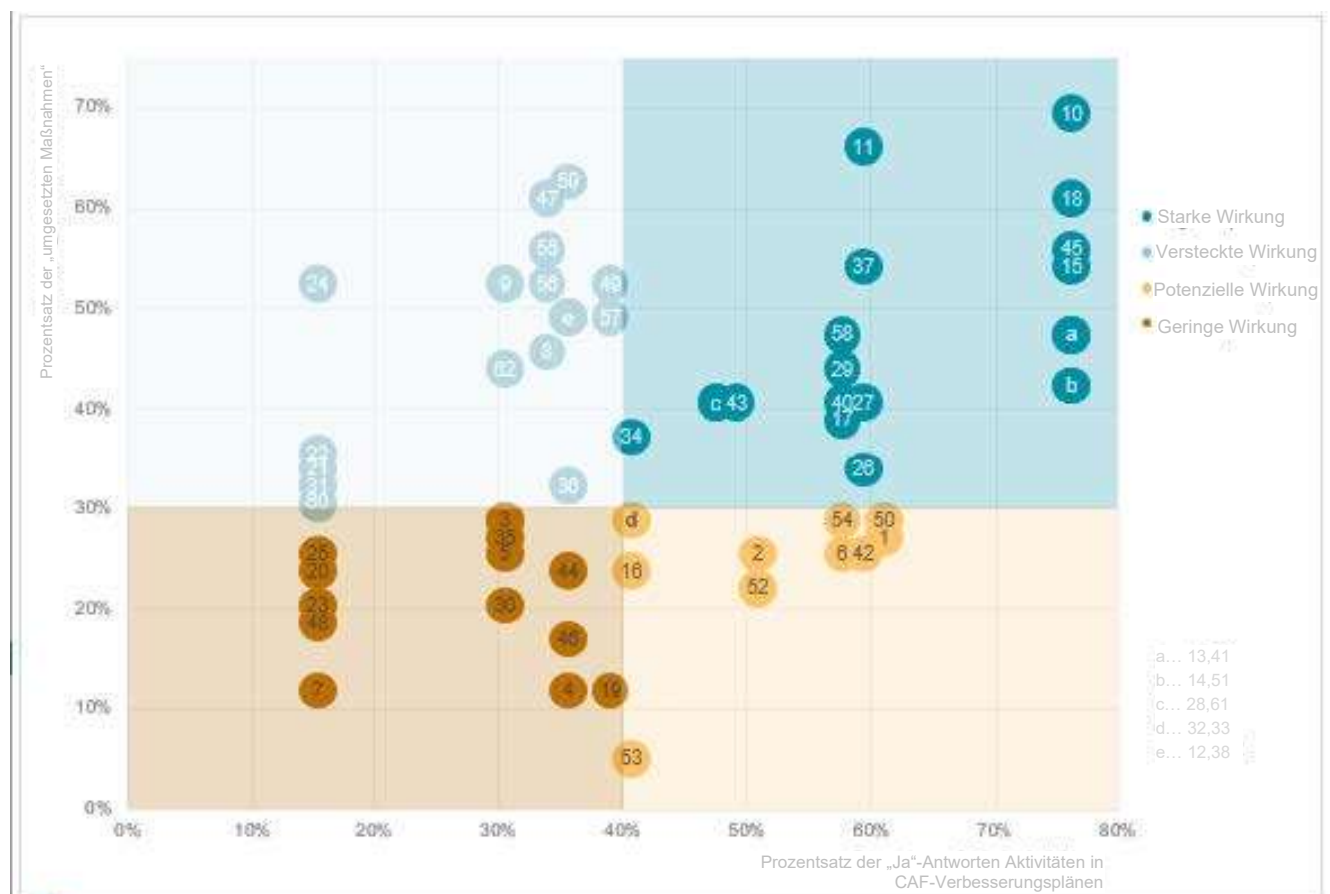
Quelle: Umfrage unter effektiven CAF-Nutzern, KDZ 2021

## 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 MitarbeiterInnen**



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 Neuankömmlinge
- 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 „Neuankömmlinge“
- 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 Organisationsentwicklung zusammenhängen. Das CAF verbessert die interne Kommunikation, Information, Organisationskultur, 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 Organisationen, 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 Personalmanagement 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 der Organisation 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 **Personalmanagement, 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 Organisationen (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 Organisationen ihre **Programme zur Mitarbeiterführung** nicht oft weiterentwickeln.

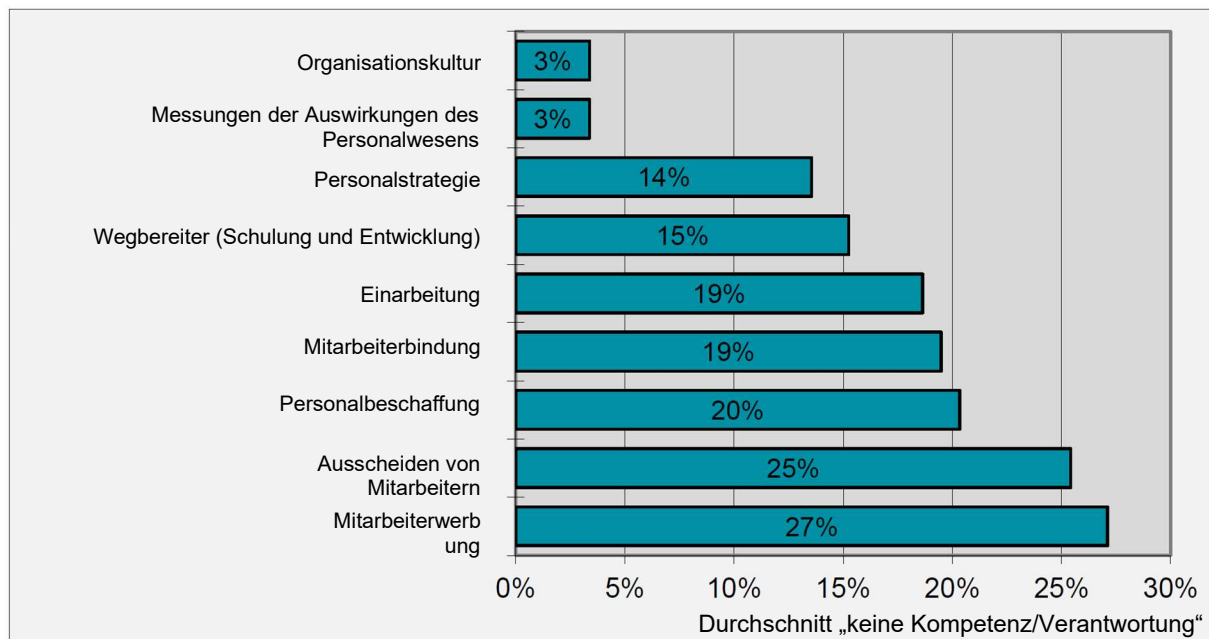
Eng verbunden mit dem Thema der Strategie und Planung des Personalwesens ist die Frage, wie die Bedürfnisse der Organisationen mit den erwarteten Fähigkeiten der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können. Die Definition von **Stellenanforderungen** und die **vorausschauende Planung des Ruhestands** 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 Organisationen 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 Organisationen des öffentlichen Sektors Einzug hält. 29 Prozent der befragten Organisationen 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 Personalmanagement 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, Organisationskultur, Personalstrategie) sowie das Controlling oft direkt von den befragten Organisationen 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 der Organisation **angepasst wird**. Darüber hinaus kommt den **CAF-ModeratorInnen** eine entscheidende Rolle zu, indem sie die Diskussionen in der Organisation anregen und das Bewusstsein dafür schärfen, die aktuellen Praktiken in diesen Bereichen zu reflektieren. Dadurch wird die Weiterentwicklung der Praktiken des Personalwesens in Organisationen 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: Kriterium 3.1 – Verwaltung und Verbesserung des Personalwesens zur Unterstützung der Organisationsstrategie je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene**

| Prozentsatz der „Ja“-Antworten                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                          |        |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|------------------------------------------|--------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | 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 Unternehmenszielen              | 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 Kompetenzen 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%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 100%                   | 100%                      | 100%                       | 100%                      | 100%                | 100%    | 100%                        | 100%                 | 100%                | 100%                               | 100%                                     | 100%   | 100%    |
| Gesamt                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 48%                    | 55%                       | 50%                        | 51%                       | 55%                 | 46%     | 60%                         | 40%                  | 59%                 | 41%                                | 53%                                      | 46%    | 51%     |
| Durchschnitt                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 58%                    | 55%                       | 33%                        | 47%                       | 58%                 | 54%     | 50%                         | 25%                  | 63%                 | 36%                                | 58%                                      | 43%    | 58%     |

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

**Tabelle 2: Kriterium 3.2 - Entwicklung und Verwaltung von Mitarbeiterkompetenzen je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene**

| Prozentsatz der „Ja“-Antworten                                                                                                                                                                                                                                           |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |        |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | 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%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | 13%                    | 23%                       | 0%                         | 12%                       | 21%                 | 15%     | 17%                         | 0%                   | 21%                 | 14%                                | 16%                                 | 0%     | 15%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | 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%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | 23%                    | 32%                       | 67%                        | 18%                       | 26%                 | 38%     | 50%                         | 50%                  | 42%                 | 14%                                | 32%                                 | 29%    | 31%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                    | 55%                       | 50%                        | 41%                       | 42%                 | 31%     | 33%                         | 75%                  | 47%                 | 36%                                | 47%                                 | 14%    | 41%     |
| Erstellung spezifischer Programme und Schulungen für die Führungskräfteentwicklung, einschließlich Instrumenten des Anleiten neuer Mitarbeiter durch Mentoring, Schulungen und individuelle Beratung.                                                                    | 35%                    | 41%                       | 17%                        | 35%                       | 47%                 | 46%     | 0%                          | 0%                   | 37%                 | 43%                                | 26%                                 | 43%    | 36%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | 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: Kriterium 3.3 – Einbindung und Wegbereiter für die MitarbeiterInnen und Förderung ihres Wohlbefindens je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene**

| Prozentsatz der „Ja“-Antworten                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |        |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | 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 |
| Fördern Sie eine Kultur der offenen Kommunikation und des Dialogs und ermutigen Sie zur Teamarbeit.                                                                                                                                                                                                                         | 77%                    | 73%                       | 83%                        | 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.                                                                          | 29%                    | 55%                       | 50%                        | 53%                       | 37%                 | 46%     | 33%                         | 0%                   | 42%                 | 43%                                | 47%                                 | 14%    | 41%     |
| Entwickeln Sie Systeme, um Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern zu sammeln.                                                                                                                                                                                                                                                | 48%                    | 45%                       | 50%                        | 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.                                                                                                                                                 | 65%                    | 45%                       | 83%                        | 59%                       | 63%                 | 54%     | 67%                         | 50%                  | 58%                 | 50%                                | 74%                                 | 43%    | 59%     |
| Gewährleistung guter ökologischer Arbeitsbedingungen im gesamten Unternehmen, einschließlich der Berücksichtigung aller Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen.                                                                                                                                                          | 39%                    | 41%                       | 33%                        | 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).                                                              | 29%                    | 36%                       | 50%                        | 24%                       | 37%                 | 23%     | 67%                         | 50%                  | 37%                 | 14%                                | 37%                                 | 57%    | 34%     |
| Besondere Berücksichtigung der Bedürfnisse sozial benachteiligter Mitarbeiter und Menschen mit Behinderungen.                                                                                                                                                                                                               | 16%                    | 32%                       | 17%                        | 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) | 16%                    | 18%                       | 0%                         | 18%                       | 21%                 | 0%      | 33%                         | 0%                   | 5%                  | 0%                                 | 37%                                 | 14%    | 15%     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 100%                   | 100%                      | 100%                       | 100%                      | 100%                | 100%    | 100%                        | 100%                 | 100%                | 100%                               | 100%                                | 100%   | 100%    |
| Gesamt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 64%                    | 69%                       | 73%                        | 59%                       | 67%                 | 66%     | 70%                         | 50%                  | 73%                 | 60%                                | 69%                                 | 57%    | 67%     |
| Durchschnitt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 34%                    | 43%                       | 50%                        | 29%                       | 42%                 | 42%     | 42%                         | 25%                  | 42%                 | 39%                                | 42%                                 | 29%    | 40%     |

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

**Tabelle 4: Strategie für das Personalmanagement – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene)**

| Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“                     |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |         |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|
|                                                                                        | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | Ebene der Verwaltung |                     |                                    |                                     |         |        |
|                                                                                        | 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 |
| 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: Organisationskultur – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene)**

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

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

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

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

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

**Tabelle 7: Einstellung - Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen (je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene)**

| Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“                                                                                                                                                                                                                                |                    |                           |                     |            |                             |                      |                     |                                    |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Organisationsgröße | Funktion der Organisation |                     |            |                             | Ebene der Verwaltung |                     |                                    |                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    | Verwaltung                | Öffentlicher Dienst | Bildung    | Gesundheit und Sozialschutz | Weitere              | Zentrale Verwaltung | Lokale & unterregionale Verwaltung | Staatliche und regionale Verwaltung |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gesamt             | 59%                       | 53%                 | 38%        | 50%                         | 50%                  | 47%                 | 43%                                | 58%                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |                           |                     |            |                             |                      |                     |                                    |                                     |
| Stellenbeschreibungen wurden angepasst.                                                                                                                                                                                                                                                           | 51%                | 59%                       | 53%                 | 38%        | 50%                         | 50%                  | 47%                 | 43%                                | 58%                                 |
| Die Anforderungsprofile wurden angepasst (Dienstleistungsorientierung, Entwicklungsfähigkeit, Lernbereitschaft etc.)                                                                                                                                                                              | 56%                | 65%                       | 58%                 | 46%        | 33%                         | 75%                  | 58%                 | 50%                                | 68%                                 |
| Die Kriterien, Standardverfahren und Handlungsrichtlinien für den Einstellungsprozess wurden angepasst/verbessert.                                                                                                                                                                                | 51%                | 65%                       | 37%                 | 38%        | 67%                         | 75%                  | 63%                 | 43%                                | 53%                                 |
| Eine Leistungskultur durch die Definition von Leistungszielen wurde eingeführt.                                                                                                                                                                                                                   | 54%                | 59%                       | 58%                 | 38%        | 35%                         | 100%                 | 68%                 | 43%                                | 58%                                 |
| 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.). | 29%                | 41%                       | 26%                 | 8%         | 33%                         | 50%                  | 32%                 | 14%                                | 47%                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 42%                | 41%                       | 42%                 | 31%        | 50%                         | 75%                  | 58%                 | 21%                                | 47%                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 100%               | 100%                      | 100%                | 100%       | 100%                        | 100%                 | 100%                | 100%                               | 100%                                |
| <b>Gesamt</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>47%</b>         | <b>55%</b>                | <b>46%</b>          | <b>33%</b> | <b>44%</b>                  | <b>71%</b>           | <b>54%</b>          | <b>36%</b>                         | <b>55%</b>                          |
| <b>Durchschnitt</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>51%</b>         | <b>59%</b>                | <b>47%</b>          | <b>38%</b> | <b>42%</b>                  | <b>75%</b>           | <b>58%</b>          | <b>43%</b>                         | <b>55%</b>                          |

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

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

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

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 der Organisation und der Verwaltungsebene)**

| Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“                                                                                         |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |        |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------|---------|
|                                                                                                                                                            | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | 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 |
| 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, Einarbeitung 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 eingerichtet.                                                                                      | 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 Kompetenz entwickelt.                                                                                 | 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 unserer Organisation konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene)**

| Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“                                                                                                        |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |        |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------|---------|
|                                                                                                                                                                           | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | 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 und erweiterte Stellenangebote geschaffen.                                                                                                                 | 19%                    | 32%                       | 33%                        | 35%                       | 11%                 | 31%     | 33%                         | 25%                  | 42%                 | 14%                                | 26%                                 | 0%     | 25%     |
|                                                                                                                                                                           | 61%                    | 68%                       | 100%                       | 59%                       | 68%                 | 77%     | 67%                         | 75%                  | 79%                 | 50%                                | 79%                                 | 43%    | 68%     |
|                                                                                                                                                                           | 26%                    | 36%                       | 50%                        | 24%                       | 37%                 | 31%     | 50%                         | 25%                  | 32%                 | 14%                                | 47%                                 | 29%    | 32%     |
| Das Wohlbefinden der Mitarbeiter wurde verbessert (z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung usw.).<br>Es wurden Zusatzleistungen angeboten. | 65%                    | 64%                       | 67%                        | 71%                       | 63%                 | 77%     | 50%                         | 25%                  | 79%                 | 50%                                | 74%                                 | 29%    | 64%     |
|                                                                                                                                                                           | 100%                   | 100%                      | 100%                       | 100%                      | 100%                | 100%    | 100%                        | 100%                 | 100%                | 100%                               | 100%                                | 100%   | 100%    |
|                                                                                                                                                                           | 43%                    | 50%                       | 63%                        | 47%                       | 45%                 | 54%     | 50%                         | 38%                  | 58%                 | 32%                                | 57%                                 | 25%    | 47%     |
| Gesamt                                                                                                                                                                    | 44%                    | 50%                       | 58%                        | 47%                       | 50%                 | 54%     | 50%                         | 25%                  | 61%                 | 32%                                | 61%                                 | 29%    | 48%     |
| Durchschnitt                                                                                                                                                              |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |        |         |

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

**Tabelle 11: Ausscheiden von MitarbeiterInnen – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir feststellen, dass ... (je nach Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene)**

| Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“                     |  | Ebene der Verwaltung       |                                     |                                    |                     | Gesamt     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------|------------|
|                                                                                        |  | Weitere                    | Staatliche und regionale Verwaltung | Lokale & unterregionale Verwaltung | Zentrale Verwaltung |            |
| Funktion der Organisation                                                              |  | Weitere                    | Gesundheit und Sozialschutz         | Bildung                            | Öffentlicher Dienst | Verwaltung |
|                                                                                        |  |                            |                                     |                                    |                     |            |
| Organisationsgröße                                                                     |  | Mehr als 1.000 Mitarbeiter | 101 bis 1.000 Mitarbeiter           | bis zu 100 Mitarbeiter             |                     |            |
|                                                                                        |  |                            |                                     |                                    |                     |            |
| Der Eintritt von Mitarbeitern in den Ruhestand wurde proaktiv geplant und vorbereitet. |  | 50%                        | 33%                                 | 23%                                | 53%                 | 59%        |
| Der Prozess für den Wissenstransfer und die Qualitätssicherung wurde verbessert.       |  | 67%                        | 67%                                 | 38%                                | 58%                 | 71%        |
| Die Anforderungen für die Position wurden im Zuge der Neubesetzung überarbeitet.       |  | 50%                        | 50%                                 | 31%                                | 26%                 | 35%        |
| Ein Pool für leitende Experten/Ratsmitglieder wurde eingeführt.                        |  | 17%                        | 17%                                 | 15%                                | 11%                 | 12%        |
| <b>Gesamt</b>                                                                          |  | 100%                       | 100%                                | 100%                               | 100%                | 100%       |
| <b>Durchschnitt</b>                                                                    |  | 30%                        | 42%                                 | 27%                                | 39%                 | 47%        |

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

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

| Prozentsatz der „geplanten Aktionen“ und „durchgeführten Aktionen“                                                            |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |         |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|
|                                                                                                                               | Organisationsgröße     |                           |                            | Funktion der Organisation |                     |         |                             | Ebene der Verwaltung |                     |                                    |                                     |         |        |
|                                                                                                                               | 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 |
| Die Messung und Kontrollpraxis der Auswirkungen des Personalmanagements wurde weiterentwickelt.                               | 32%                    | 50%                       | 33%                        | 47%                       | 47%                 | 15%     | 33%                         | 50%                  | 47%                 | 29%                                | 42%                                 | 29%     | 39%    |
|                                                                                                                               | 74%                    | 91%                       | 83%                        | 82%                       | 95%                 | 69%     | 67%                         | 75%                  | 84%                 | 79%                                | 84%                                 | 71%     | 81%    |
| Die Kundenzufriedenheit wurde verbessert.                                                                                     | 65%                    | 64%                       | 83%                        | 53%                       | 84%                 | 54%     | 83%                         | 50%                  | 63%                 | 57%                                | 74%                                 | 71%     | 66%    |
|                                                                                                                               | 58%                    | 64%                       | 83%                        | 53%                       | 79%                 | 46%     | 83%                         | 50%                  | 63%                 | 50%                                | 79%                                 | 43%     | 63%    |
| Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen (z. B. Führungsstil, Teamzusammenhalt usw.) hat sich verbessert. | 65%                    | 73%                       | 50%                        | 59%                       | 84%                 | 54%     | 50%                         | 75%                  | 68%                 | 64%                                | 68%                                 | 57%     | 66%    |
|                                                                                                                               | 71%                    | 91%                       | 67%                        | 71%                       | 89%                 | 77%     | 50%                         | 100%                 | 79%                 | 71%                                | 79%                                 | 86%     | 78%    |
| Die Leistung der Mitarbeiter wurde verbessert.                                                                                | 29%                    | 36%                       | 50%                        | 47%                       | 26%                 | 23%     | 50%                         | 25%                  | 37%                 | 29%                                | 42%                                 | 14%     | 34%    |
|                                                                                                                               | 52%                    | 59%                       | 67%                        | 41%                       | 68%                 | 62%     | 33%                         | 75%                  | 58%                 | 50%                                | 63%                                 | 43%     | 56%    |
| Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiter wurde 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%   |
| Die Anzahl der Mitarbeiter, die an Schulungen teilnehmen, hat sich erhöht.                                                    | 54%                    | 67%                       | 65%                        | 57%                       | 70%                 | 49%     | 56%                         | 64%                  | 63%                 | 52%                                | 67%                                 | 48%     | 60%    |
|                                                                                                                               | 58%                    | 64%                       | 67%                        | 53%                       | 79%                 | 54%     | 50%                         | 75%                  | 63%                 | 50%                                | 68%                                 | 43%     | 63%    |
| Gesamt                                                                                                                        |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |         |        |
| Durchschnitt                                                                                                                  |                        |                           |                            |                           |                     |         |                             |                      |                     |                                    |                                     |         |        |

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 Organisationen der Europäischen<br>Gemeinschaft für Umwelt (ECU) .....                                     | 9  |
| 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<br>der Organisation (Kriterium 3.1) .....                                 | 13 |
| Abbildung 7: Maßnahmen zur Entwicklung und zum Management von Kompetenzen von<br>Mitarbeitern in den CAF-Verbesserungsplänen (Kriterium 3.2) .....                | 15 |
| Abbildung 8: Maßnahmen zur Einbeziehung und Stärkung der Mitarbeiter und zur Förderung<br>ihres Wohlergehens in den CAF-Verbesserungsplänen (Kriterium 3.3) ..... | 17 |
| Abbildung 9: Auswirkungen des CAF auf Komponenten des Personalwesens .....                                                                                        | 20 |
| Abbildung 10: Am besten bewertete umgesetzte Personalmaßnahmen nach der Einführung des<br>CAF .....                                                               | 21 |
| Abbildung 11: Strategie für das Personalwesen – Nach der Einführung des CAF in unserer<br>Organisation konnten wir feststellen, dass ... ..                       | 22 |
| Abbildung 12: Organisationskultur – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation<br>konnten wir feststellen, dass ... ..                                   | 24 |
| Abbildung 13: Mitarbeiterwerbung – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation<br>konnten wir feststellen, dass ... ..                                    | 26 |
| Abbildung 14: Personalbeschaffung – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation<br>konnten wir feststellen, dass ... ..                                   | 27 |
| Abbildung 15: Einarbeitung – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation konnten wir<br>feststellen, dass ... ..                                          | 28 |
| Abbildung 16: Wegbereiter (Schulung und Entwicklung) – Nach der Einführung des CAF in<br>unserer Organisation konnten wir Folgendes feststellen .....             | 29 |
| Abbildung 17: Mitarbeiterbindung – Nach der Einführung des CAF in unserer Organisation<br>konnten wir feststellen, dass ... ..                                    | 30 |
| Abbildung 18: Ausscheiden von Mitarbeitern – Nach der Einführung des CAF in unserer<br>Organisation konnten wir feststellen, dass ... ..                          | 31 |
| Abbildung 19: Messung der Auswirkungen des Personalmanagements – Nach der Einführung<br>des CAF in unserer Organisation konnten wir feststellen, dass .....       | 33 |
| Abbildung 20: Am besten bewertete umgesetzte Personalmaßnahmen nach der Einführung des<br>CAF .....                                                               | 35 |
| Abbildung 21: Auswirkung des CAF auf die Komponenten des „Employee Life Cycle“ .....                                                                              | 36 |
| Abbildung 22: Auswirkungen des CAF auf das Personalmanagement und die MitarbeiterInnen .                                                                          | 37 |
| Abbildung 23: Keine Kompetenz/Verantwortung im Personalwesen .....                                                                                                | 40 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Kriterium 3.1 – Verwaltung und Verbesserung des Personalwesens zur Unterstützung<br>der Organisationsstrategie je nach Größe und Funktion der Organisation und der<br>Verwaltungsebene ..... | 42 |
| Tabelle 2: Kriterium 3.2 - Entwicklung und Verwaltung von Mitarbeiterkompetenzen je nach<br>Größe und Funktion der Organisation und der Verwaltungsebene.....                                           | 43 |

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

## Glossar

### Organisationskultur

Die Organisationskultur eines Betriebs umfasst Annahmen, Werte, Standards, Überzeugungen, Regeln und Grundsätze, die von den Mitarbeitern einer Organisation geteilt werden. Die Organisationskultur 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 einer Organisation kann die Organisationskultur weiterentwickelt werden.

### Strategie des Personalmanagements

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

### Mitarbeiterwerbung

Die Mitarbeiterwerbung umfasst alle Maßnahmen, um die öffentliche Organisation 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 die Organisation als Arbeitgeber steht. Durch diese Facetten (z. B. Erscheinungsbild der Website, Stellenanzeigen, soziale Medien, Imagefilme usw.) strebt die Organisation 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 die Organisation 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 Organisationen verschiedene Maßnahmen ergreifen, um ihre Mitarbeiter zu ermutigen, länger in der Organisation 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 der Organisation. In dieser Phase wird es relevant, inwieweit die Organisation vorhersehbare Veränderungen in der Personalbesetzung bewältigt, wie das Wissen im Ruhestand befindlicher Kollegen proaktiv übertragen und in der Organisation gespeichert werden kann oder auch, wie die Organisation das Know-how ehemaliger Kollegen weiter nutzen kann (z. B. als Senior-Experten/-Beirat).

### **Messung der Wirkungen des Personalmanagements**

„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 der Organisation und des Personalmanagements verknüpft sind, in den Kontext der Organisation passen und eine starke Relevanz für die Entscheidungen der Führungskräfte und Personalmanager haben.





**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](http://www.kdz.or.at) · [www.caf-centre.eu](http://www.caf-centre.eu)