

«Wir schaffen achtsam Mehrwert»

Mit Lohngleichheit und der Integration von Menschen mit Behinderung tut sich das EDI positiv hervor. Sissy Brändle, Leiterin Personal, über guten Wissenstransfer, lobenswerte Fehlerkultur und ihr Erfolgsrezept, für alle Mitarbeitenden massgeschneiderte Lösungen zu finden.

Frau Brändle, Sie belegen den zweiten Platz beim Swiss HR-Award. Herzlichen Glückwunsch! Welche Bedeutung hat dieser Preis für Sie?

Sissy Brändle: Für uns ist das die Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Diese von externen Experten zu erhalten ist eine grosse Anerkennung.

Warum haben Sie sich um den Swiss HR Award beworben?

Wir wollten uns mit Unternehmen der Privatwirtschaft messen. Ausserdem wird Personalmarketing zunehmend wichtig für uns – und da ist der Swiss HR-Award natürlich eine sehr gute Referenz.

Welches waren Ihre drei wichtigsten Projekte in den vergangenen zwei Jahren und welche konkreten Erfolge haben Sie dort erzielt?

Im Projekt «Logib» haben wir unsere Löhne systematisch auf Lohngleichheit überprüft und die Bestätigung erhalten, dass bei uns gleichwertige Arbeit auch gleich entlohnt wird. In einem anderen Projekt haben wir sämtliche HR-Prozesse beschrieben und daraus abgeleitet beispielsweise Checklisten, Anleitungen und Vorlagen erstellt. So konnten wir unsere Effizienz und Effektivität deutlich steigern, Wissen sichern, die Qualität erhöhen und Risiken minimieren. Ausserdem haben wir eine Personalbefragung

durchgeführt und die Mitarbeitenden unsere Personalarbeit einschätzen lassen. Vor allem bei der Kommunikation wurde Handlungsbedarf aufgezeigt, dem wir mit einem neuen Personalinformationskonzept Rechnung tragen.

In welchen drei Bereichen liegen die Prioritäten für die kommenden fünf Jahre?

Wir müssen die Auswirkungen der demografischen Veränderung antizipieren und mit unserer strategischen Ausrichtung abgleichen. Wir haben auch

«Veränderungen finden in der Bundesverwaltung mindestens so schnell statt wie ausserhalb.»

beim betrieblichen Gesundheitsmanagement und bei der Integration von Menschen mit Behinderung Handlungsbedarf. Zudem sind wir angehalten, mit den ständig knapper werdenden Ressourcen einen wachsenden Aufgabenberg zu bewältigen.

Welchen sind die Stärken Ihres HR-Teams?

Wir sind hinsichtlich Geschlecht, Alter, Berufs- und Lebenserfahrungen sowie kultureller Herkunft ein gut durchmisches Team. Unser «Mantra» lautet: «Wir schaffen achtsam Mehrwert», das heisst, dass wir innerhalb eines Rahmens versuchen, massgeschneiderte Lösungen für alle Mitarbeitenden zu finden – so dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer davon profitieren. Mit diesem Werteverständnis, das unserer Arbeit zugrunde liegt, haben wir ein solides Erfolgsrezept. Zudem wird unserem HR seitens der Departementsleitung eine zentrale Bedeutung beigegeben.

Sie sind Teil der Bundesverwaltung. Wie viel Freiraum in der Ausgestaltung Ihrer HR-Arbeit haben Sie und an welchen Stellen nutzen Sie diesen?

Einerseits wirken wir aktiv an der Erarbeitung der bundesweiten Grundla-

gen (strategisch und teils operativ) mit, das heisst, wir können uns dort bereits einbringen. Andererseits nehmen wir uns auch den Freiraum, den wir für die Ausgestaltung unserer HR-Arbeit brauchen. Konkret haben die Departemente zusammen mit dem Eidgenössischen Personalamt die im Dezember 2010 vom Bundesrat verabschiedete Personalstrategie Bund 2011–2015 erarbeitet. Auf Ebene Departement erarbeiten wir nun subsidiär und zusammen mit unseren Ämtern eine Personalstrategie EDI, die unseren speziellen Anforderungen Rechnung trägt. Das heisst, dass wir besonders auch die Themen in den Vordergrund rücken, die in unserem Departement angesiedelt sind, wie Gleichstellung und Rassismusbekämpfung.

Wodurch ist die HR-Arbeit im öffentlichen Dienst gegenüber der Privatwirtschaft gekennzeichnet?

Initialprozesse dauern in der Regel etwas länger als in der Privatwirtschaft, weil sie Vernehmlassungen und Konsultationen durchlaufen und damit partizipativer werden. Klarer Vorteil ist, dass wir auf einer konsolidierten Basis einmal gefasste Entschlüsse schneller umsetzen können. Anders, als ich es in der Privatwirtschaft erlebt habe, müssen in der Umsetzungsphase Entscheide seltener korrigiert werden, weil Stakeholder nicht oder nicht rechtzeitig an Bord geholt wurden. Und damit wage ich zu behaupten, dass sinnvolle Veränderungen in der Bundesverwaltung mindestens so schnell stattfinden wie ausserhalb der Bundesverwaltung.

Welchen spezifischen Herausforderungen müssen Sie begegnen?

Wir stehen im Fokus der Öffentlichkeit, von uns wird eine Vorbildrolle erwartet. Aber weil «Vorbild» nicht von allen gleich definiert ist, wird die Rolle des Arbeitgebers Bund in der Öffentlichkeit kontrovers wahrgenommen. Mit Sicherheit gehören wir zu den Vorreitern in Sachen Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In den EDI-Ämtern arbeiten rund 52 Prozent Frauen. 42 Prozent der Kaderpositionen im EDI sind von Frauen besetzt. Rund 55 Prozent aller Mitarbeitenden arbeiten Teilzeit. Ausserdem verfügen unsere Mitarbeitenden

Das Eidgenössische Departement des Innern

setzt sich aus zehn verschiedenen Ämtern zusammen. Das Generalsekretariat ist die Stabsstelle, die Planungs-, Steuerungs-, Koordinations- sowie Kontrollaufgaben im Departement wahrnimmt und die Schaltstelle zwischen dem Departementsvorsteher und den Bundesämtern bildet. Im EDI arbeiten rund 2600 Mitarbeitende, das Generalsekretariat verfügt über einen Personaletat von rund 60 Stellen (ca. 85 Mitarbeitende). Das HR-Team im Generalsekretariat EDI umfasst 8 Mitarbeitende (7,2 Vollzeitstellen), die je nach Funktion für das Departement, das Generalsekretariat oder beide arbeiten.



Erste Reihe von links: Pascal Grüter (Personnbereichsleiter Generalsekretariat EDI), Madeleine Michel (Personnbereichsleiterin Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und Eidg. Büros für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen); zweite Reihe: Marion Flechtner (Beauftragte für die Integration von Menschen mit Behinderungen EDI), Sissy Brändle (Leiterin HR EDI), Susanna Lerch (Leiterin Ressourcen und Leiterin Fachstelle Klassifikation EDI); dritte Reihe: Peter Tröhler (stv. Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung EDI), Martin Tschopp (Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung EDI), Walter Spizzo (Stv. der Leiterin HR EDI).

über eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit – denn Eigenverantwortung wird grossgeschrieben.

Sie arbeiten gerade an einem Konzept zur Integration von Menschen mit Behinderungen. Warum ist dieses Thema für Sie wichtig?

Wir haben uns diesbezüglich in der Vergangenheit bereits stark engagiert und haben heute bereits 39 Menschen mit Behinderungen im EDI. Dieses Engagement bauen wir weiter aus. Einerseits bedeutet jede erfolgreiche Integration eine Erfolgsgeschichte für die betroffene Person, aber auch deren persönliches und berufliches Umfeld. Die Integration hat aber auch ganz nüchtern einen volkswirtschaftlichen Gewinn. Im Umfeld der IV fühlen wir uns natürlich ganz besonders verpflichtet, eine Vorbildrolle wahrzunehmen. Wenn wir wollen, dass sich die Privatwirtschaft bei der Integration von Menschen mit Behinderungen engagiert, ist es selbstverständlich, dass wir als öffentliche Verwaltung unseren Beitrag leisten und unsere Erfahrungen und Unterstützung auch der Privatwirtschaft anbieten.

Die Jury lobt Ihre Fehlerkultur. Wie sieht der Umgang mit Fehlern bei Ihnen konkret aus? Wird öffentlich darüber gesprochen?

Zu unseren Aufgaben gehört es, eine angstfreie Dialogkultur mitzugestalten, indem wir beispielsweise alles daransetzen, unsere Mitarbeitenden arbeitsmarktfähig zu halten und damit keine Abhängigkeiten zu schaffen. Wir leben zudem eine Feedbackkultur: Dazu gehört auch, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihre Vorgesetzten einzuschätzen. Selbstverständlich thematisieren wir Fehler, aber nie im Sinne einer Schuldzuweisung. Das wäre kontraproduktiv, denn wir brauchen Mitarbeitende, die auch einmal etwas wagen, was sich als Fehler erweisen kann.

Auch Ihren Wissenstransfer hebt die Jury hervor. Wie genau ist dieser bei Ihnen gestaltet?

Einerseits haben wir den Wissenstransfer in Prozessen systematisiert. Aber grundsätzlich hat ja vor allem das Vermitteln von implizitem Wissen auch sehr viel mit Kultur zu tun. Konkret bedeutet dies, dass wir versuchen, unseren Mitarbeitenden vom Moment der ersten Begegnung bis zum Austritt mit Wertschätzung zu begegnen. Wir bemühen uns um ein partnerschaftliches Verhältnis zu unseren Mitarbeitenden, was zwangsläufig auch zu einem permanenten Wissens- und Erfahrungsaustausch führt.

Stefanie Zeng