

Umfragereport: Motivation von Angestellten im öffentlichen Sektor

Ergebnisse für den Kanton *Solothurn*

Unil

UNIL | Université de Lausanne

u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

FACULTÉ DES SCIENCES
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Schweizerischer Nationalfonds
Forschungsprojekt Nr. 100012-11083

Vorwort

- **Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung**
- **Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor**
- **Arbeitsmotivation und Engagement**
- **Motivationsfaktoren**
- **Instrumente des Personalmanagements**
- **Personalführung**
- **Leistungsdimensionen**

Vorwort

Die Universitäten Lausanne, Bern und Genf haben sich für das Forschungsprojekt „Motivation von Angestellten im öffentlichen Sektor“ zusammengeschlossen. Dabei hat Ihre Organisation an der Umfrage teilgenommen, wofür wir Ihnen herzlich danken möchten. Diese Studie zur Anwendung des Konzepts „Public Service Motivation“ an die Schweizer Realität will folgende Fragen beantworten:

- Kann man Angestellte durch die Arbeit im öffentlichen Sektor motivieren?
- In welchem Mass zeigen Angestellte eine Motivation betreffend ihrer Funktion in der öffentlichen Verwaltung?

Im Zentrum dieser Studie steht das Konzept der „Public Service Motivation (PSM)“. Neben dem wissenschaftlichen Bedarf dieses theoretische Konzept empirisch zu festigen, spielen auch anwendungsorientierte Aspekte des Human Resource Managements (HRM) eine entscheidende Rolle.

Für diesen Report wurden Antworten von 3131 Angestellten aus 10 Kantonen der Deutschschweiz und der französischen Schweiz ausgewertet.

Mit diesem Umfragereport erhalten Sie eine Auswahl von Resultaten Ihres Kantons. Wir haben beschlossen, Ihnen neben den PSM-spezifischen Elementen, auch eine Auswahl von im HRM angewendeten Konzepten mitzugeben. Die Berichtskapitel sind folgendermassen strukturiert:

- Übersicht und Definition des beobachteten Konzepts
- Tabelle mit spezifisch ausgewählten Fragen

Diese unterschiedlichen Resultate erlauben Ihnen:

- Einen konstruktiven Dialog mit Ihren Mitarbeitern zu beginnen.
- Über mögliche Verbesserungsmassnahmen nachzudenken.
- Ihr Kanton mit den anderen Umfrageteilnehmern zu vergleichen.

Wir bedanken uns vielmals bei allen teilnehmenden Organisationen sowie den befragten Personen. Mit Ihrer Bereitschaft ein solches Projekt zu unterstützen, ermöglichen Sie massgeblich, dass die Erforschung personalwirtschaftlicher Aspekte im öffentlichen Sektor weiterentwickelt werden kann.

Adrian Ritz, Prof. Dr., Universität Bern
David Giauque, Prof. Dr., Universität Lausanne
Frédéric Varone, Prof. Dr., Universität Genf
Simon Anderfuhren-Biget, Universität Genf
Peter Sinelli, Universität Bern

Kontakt Deutschschweiz: Peter Sinelli, 031 631 53 93, peter.sinelli@kpm.unibe.ch

- Vorwort

Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung

- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor
- Arbeitsmotivation und Engagement
- Motivationsfaktoren
- Instrumente des Personalmanagements
- Personalführung
- Leistungsdimensionen

Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung

In Ihrem Kanton haben 727 von insgesamt 3429 (21.2%) von Ihnen gemeldeten Personen an der Umfrage teilgenommen (Rücklaufquote). Im Vergleich dazu haben in allen befragten Kantonen im Mittel 35% der Befragten den Fragebogen ausgefüllt.

In Tabelle 1 ist die Grundgesamtheit der Befragten in Ihrem Kanton beschrieben, aufgrund derer die Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden. Je mehr Mitarbeitende Ihrer Organisation an der Umfrage teilgenommen haben und je stärker die Teilnehmer die totale Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft in Ihrem Kanton bezüglich Hierarchiestufe und Geschlecht wiedergeben, desto repräsentativer ist die Umfrage für ihren Kanton.

Tabelle 1: Repräsentativität der Daten

Teilnehmende ¹			
Geschlecht		Hierarchiestufe	
Frauen	Männer	Kader	Nicht-Kader
309	410	320	402

¹ Diese Angabe basiert auf der Selbsteinschätzung der Befragten.

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung

Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor

- Arbeitsmotivation und Engagement
- Motivationsfaktoren
- Instrumente des Personalmanagements
- Personalführung
- Leistungsdimensionen

Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor

Untersuchungen in vielen Ländern zeigen, dass sich die Motivation von Angestellten im öffentlichen Sektor deutlich von der Motivation von Angestellten im privaten Sektor unterscheidet. Die Public Service Motivation beschreibt Merkmale, durch die Personen besonders motiviert werden können, aber nur bzw. vorwiegend an Arbeitsstellen im öffentlichen Sektor anzutreffen sind. Dazu gehört z. B. die Möglichkeit, an politischen Prozessen teilzuhaben und einen gewissen Einfluss ausüben zu können. Im Weiteren bietet eine Arbeitsstelle im öffentlichen Sektor die Möglichkeit, sich für das öffentliche Interesse einzusetzen resp. es zu fördern. Schliesslich besteht im öffentlichen Sektor auch die Möglichkeit, sich für die Gesellschaft resp. für andere Personen einzusetzen und ihnen zu helfen.

Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 2 dargestellt. Höhere Werte bedeuten, dass Ihre Mitarbeitenden in stärkerem Masse von den spezifischen Merkmalen der öffentlichen Verwaltung motiviert werden.

Tabelle 2: Public Service Motivation²

Die Frage der Public Service Motivation, nach den grundlegenden Dimensionen	Mittelwert Ihres Kantons ³	Mittelwert aller Kantone ³
Attraktivität an politischen Debatten und am Formulieren öffentlicher Politik teilzunehmen	3.3	3.3
Ich interessiere mich sehr für die Politik.	3.6	3.6
Mit anderen über Politik zu diskutieren, gefällt mir sehr.	3.4	3.4
Ich nehme nicht gerne an politischen Machtspielen teil.	3.8	3.7
Das Geben und Nehmen in der Politik («Kuhhandel») sagt mir zu.	2.2	2.4
Interesse der Öffentlichkeit und Bürgersinn	4.1	4.1
Ich finde es wichtig, mich uneigennützig für die Allgemeinheit zu engagieren.	3.7	3.7
In der öffentlichen Verwaltung zu arbeiten, heisst für mich, eine Tätigkeit im Auftrag der Gesellschaft auszuüben.	4.1	4.0
Mir ist es wichtig, dass die öffentliche Verwaltung sinnvolle Aufgaben wahrnimmt.	4.6	4.6
Mitgefühl	3.7	3.7
Die Lebensumstände benachteiligter Personen und Gruppen bewegen mich stark.	3.7	3.7
Auf die meisten öffentlichen Tätigkeiten im Sozialbereich kann nicht verzichtet werden.	3.7	3.8
Im Alltag werde ich oft daran erinnert, dass wir abhängig voneinander sind.	3.6	3.7
Selbstlosigkeit	3.4	3.5
Vieles von dem, was ich mache, ist für eine Sache, die grösser ist als ich.	3.7	3.7
Ich bin eine jener Personen, die persönliche Nachteile in Kauf nehmen würden, um anderen zu helfen.	3.2	3.3
Mir ist es wichtig, dass die einzelnen Menschen der Gesellschaft mehr zurückgeben, als sie von ihr erhalten.	3.2	3.2
Mir ist es wichtig, dass sich die öffentliche Verwaltung für das Wohl der Gesellschaft einsetzt, auch wenn dies gegen meine eigenen Interessen läuft.	3.6	3.7

² Die Befragten konnten auf einer Skala von 1 (stimme ganz und gar nicht zu) bis 5 (stimme ganz und gar zu) wählen. Diese Fussnote gilt ebenfalls für alle folgenden Tabellen.

³ Die Mittelwerte sind ungewichtete, addierte Mittelwerte. Diese Fussnote gilt ebenfalls für alle folgenden Tabellen.

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung
- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor

Arbeitsmotivation und Engagement

- Motivationsfaktoren
- Instrumente des Personalmanagements
- Personalführung
- Leistungsdimensionen

Arbeitsmotivation und Engagement

Grosse Arbeitsmotivation, hohe Zufriedenheit sowie hohes Engagement sind drei Erfolgsgrössen der Personalpolitik. Sie sind von Bedeutung, weil sie aus Sicht des Arbeitgebers gewünschte Einstellungs- und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer positiv beeinflussen (z.B. Leistung, Fehlzeiten, Fluktuation).

- **Arbeitsmotivation** beschreibt, in welchem Ausmass die Mitarbeitenden bereit sind, besondere Efforts zu leisten, um Ziele der Organisation zu erreichen. Die Motivation impliziert die Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihren Arbeitseinsatz dauerhaft auf die Realisierung von Zielen der Organisation und den Aufgaben auszurichten. Dabei muss der Bereitschaft ein effektives und den Fähigkeiten der Person entsprechendes Verhalten folgen.
- **Arbeitszufriedenheit** entsteht aus einem Prozess, in dem die Mitarbeitenden subjektive Erwartungen bzw. Wünsche und am Arbeitsplatz effektiv Angetroffenes vergleichen.
- **Engagement** beschreibt einen psychologischen Zustand einer Person, in dem sich die Beziehung der Person zu seiner Organisation ausdrückt. Dieser Zustand kann verschiedene Formen annehmen und hat insbesondere einen direkten Bezug zur Entscheidung von Mitarbeitenden, in einer Organisation weiterhin zu arbeiten oder die Stelle wechseln zu wollen. Es gibt drei Dimensionen: Eine affektive, gefühlsbetonte Dimension, eine rationale, berechnende Dimension und eine normative, auf dem Arbeitgeber gegenüber geschuldeten Pflichten, beruhende Dimension.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 3 dargestellt. Höhere Werte bedeuten, dass Ihre Mitarbeitenden zufriedener, motivierter bzw. engagierter sind.

Tabelle 3: Kennzahlen der Personalführung

<i>Indikatoren des Human Resource Managements</i>	Mittelwert Ihres Kantons	Mittelwert aller Kantone
Arbeitsmotivation	4	4.0
Ich leiste unabhängig von Schwierigkeiten immer vollen Einsatz, damit meine Arbeit erledigt wird.	4.4	4.4
Ich bin stets bereit, früh am Morgen mit der Arbeit zu beginnen und erst spät aufzuhören, damit die Arbeit erledigt wird.	3.6	3.6
Zufriedenheit	4	4.1
Meine Arbeit macht mir Spass.	4.3	4.3
Ich mag meine Arbeit mehr als der Durchschnitt der anderen Personen.	3.7	3.6
Meine Arbeit kommt mir nur selten langweilig vor.	4.2	4.2
Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitsstelle sehr zufrieden.	4.1	4.2
Engagement: Affektiv	3.5	3.4
Ich würde gerne den Rest meiner beruflichen Laufbahn in dieser Organisation verbringen.	3.6	3.5
Ich empfinde die Probleme dieser Organisation, als wären es meine eigenen.	3	3.0
Ich fühle mich gefühlmässig und emotional an diese Organisation gebunden.	3.8	3.8
Engagement: Rational	3	2.9
Es wäre sehr schwer für mich, diese Organisation im heutigen Zeitpunkt zu verlassen, selbst wenn ich das wollte.	3.2	3.1
Viele Sachen in meinem Leben würden auf den Kopf gestellt, wenn ich mich entscheiden würde, diese Organisation jetzt zu verlassen.	2.9	2.9
Wenn ich die Organisation im heutigen Zeitpunkt verlassen würde, wäre es für mich schwer, eine alternative Beschäftigung zu finden.	3	2.9
Engagement: Normativ	3.1	3.1
Ich empfinde eine Verpflichtung, bei meinem aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.	3.1	3.1

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung
- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor
- Arbeitsmotivation und Engagement

Motivationsfaktoren

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die Bedeutung verschiedener Motivationsfaktoren für Ihre Mitarbeitenden erhoben. Die Motivationsfaktoren erlauben einen Rückschluss darauf, durch welche Anzelelemente sich Ihre Mitarbeitenden unter anderem zu höherer Arbeitszufriedenheit und zu besseren Leistungen motivieren lassen.

In Tabelle 4 sind die Ergebnisse zusammengestellt. Höhere Werte bedeuten dabei, dass entsprechende Motivationsfaktoren aus Sicht der Befragten wichtiger sind. Die Prozentwerte zeigen aus der Sicht der Befragten auf, ob diese Motivationsfaktoren in deren Organisation gegeben sind.

Tabelle 4: Motivationsfaktoren

Motivationsfaktoren

- Instrumente des Personalmanagements
- Personalführung
- Leistungsdimensionen

<i>Motivationsfaktoren</i>	Mittelwert Ihres Kantons	Mittelwert aller Kantone	Merkmal bei der Arbeit erfüllt:	
			Ihr Kanton	Alle Kantone
Folgendes Merkmal ist mir sehr wichtig:				
... Positives Feedback von meinem Departementschef.	3.6	3.8	42.7%	51.1%
... Positives Feedback meines direkten Vorgesetzten.	4.5	4.5	81.7%	83.3%
... Positives Feedback meiner Arbeitskollegen.	4.2	4.2	83.1%	83.5%
... Hohe Jobsicherheit.	4.3	4.2	90.8%	90.6%
... Hohes Einkommen.	3.6	3.5	41.3%	44.4%
... Hoher Leistungslohnanteil (Leistungsaufstieg oder Prämie).	3	3.1	30.5%	23.6%
... Gute Aufstiegschancen.	3.3	3.3	21.5%	24.5%
... Eine abwechslungsreiche Arbeit.	4.6	4.6	90.7%	91.3%
... Eine Arbeit, die es einem erlaubt, möglichst unabhängig zu arbeiten.	4.4	4.4	87.9%	85.7%
... Hohes Prestige.	2.9	3.0	38.2%	40.3%
... Flexible Arbeitszeiten.	4.3	4.3	88.1%	87%
... Gleichgewicht zwischen Privat- und Arbeitsleben.	4.4	4.3	84.4%	83.1%
... Gute Team-/ Kollegenbeziehungen.	4.5	4.5	90.2%	91.3%
... Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Entscheidungen nehmen zu können.	3.9	3.9	49.7%	51.5%

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung
- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor
- Arbeitsmotivation und Engagement
- Motivationsfaktoren

Instrumente des Personalmanagements

- Personalführung
- Leistungsdimensionen

Instrumente des Personalmanagements

In fast allen öffentlichen Verwaltungen der Schweiz wurden Personalmanagementinstrumente eingeführt. Sie stützten sich zumeist auf Instrumente, die ursprünglich im privaten Sektor entwickelt wurden. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die wahrgenommene Wichtigkeit ausgewählter Instrumente aus Sicht Ihrer Mitarbeitenden erhoben. Die Befragung bezog sich auf die Instrumente Leistungslohn, Personalrekrutierung, jährliches Mitarbeitergespräch inkl. Leistungsbeurteilung sowie Personalentwicklung.

In Tabelle 5 sind die Ergebnisse Ihrer Organisation dargestellt. Höhere Werte bedeuten, dass das entsprechende Instrument als wichtig wahrgenommen wird.

Tabelle 5: Beurteilung der Instrumente des Personalmanagements

<i>Instrument des Managements</i>	Mittelwert Ihres Kantons	Mittelwert aller Kantone
<i>Lohn nach Leistung</i>	3.6	3.7
Konsequente Verknüpfung der Leistung mit dem Gehalt ist mir wichtig.	3.7	3.7
Finanzielle Honorierung aussergewöhnlicher Leistungen (z.B. Leistungsprämien) ist mir wichtig.	3.6	3.6
<i>Rekrutierung</i>	3.7	3.7
Rekrutierung von neuem Personal in einem strengen Auswahlverfahren ist mir wichtig.	3.8	3.8
Strenges Auswahlverfahren auch für interne Bewerber ist mir wichtig.	3.7	3.7
<i>Evaluation des Jahresgesprächs</i>	3.5	3.6
Durchführung eines Mitarbeitergesprächs und Festlegung von Leistungszielen sind mir wichtig.	4.1	4.1
Die Leistungsbeurteilung führt in meiner Organisation zu einer fairen Lohnverteilung.	3.2	3.4
Das jährliche Mitarbeitergespräch motiviert mich.	3.2	3.2
Im Mitarbeitergespräch ist mir stets klar, nach welchen Kriterien meine Arbeit bewertet wird.	3.5	3.5
<i>Professionelle Entwicklung</i>	3.6	3.7
Ich erhalte von meinem Arbeitgeber die nötige Unterstützung, um mich beruflich weiterzuentwickeln.	3.6	3.7

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung
- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor
- Arbeitsmotivation und Engagement
- Motivationsfaktoren
- Instrumente des Personalmanagements

Personalführung

- Leistungsdimensionen

Personalführung

Es ist die Aufgabe von Vorgesetzten, ihre Mitarbeitenden zu führen und zu entwickeln. Dabei können verschiedene Führungsstile eingesetzt werden. Ein Teil der Stile ist darauf ausgerichtet, Ziele und Visionen zu formulieren, auf die gemeinsam hingearbeitet werden soll. Andere Stile stellen den Austausch von Leistungen und Gegen-Leistungen ins Zentrum. Dabei gilt es zu beachten, dass kein Führungsstil grundsätzlich überlegen ist, sondern je nach Situation andere Führungsstile erfolgversprechend sind.

Personalführung ist die Aufgabe der Vorgesetzten, insbesondere der/des Direktvorgesetzten. Es ist die Fähigkeit, eine Gruppe von Mitarbeitenden zu entwickeln und auf gemeinsame Ziele oder Projekte auszurichten. Gute Personalführung ist die Fähigkeit einer Person, in ihrer Funktion als Vorgesetzte, Ziele zu formulieren, eine Sinnhaftigkeit zu schaffen und eine Gruppe von Menschen bei der Formulierung einer gemeinsamen Vision zu leiten. Die Vision stützt sich dabei auf ideologische Werte, eine geteilte Kultur, die individuellen Motive sowie die Identität der Mitarbeitenden. Gleichzeitig umfasst die Fähigkeit Personal zu führen, die Fähigkeit Individuen zu beeinflussen, zu motivieren und den Rahmen zu setzen, damit jedes Mitglied der Organisation zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation beitragen kann.

In der Befragung wurden drei Formen der Personalführung untersucht. Diese drei Formen charakterisieren die Art, in welcher der Direktvorgesetzte gegenüber dem ihm Unterstellten auftritt:

- **Öffentliche Führung:** Der Vorgesetzte erinnert in der täglichen Arbeit immer wieder an die Wichtigkeit von besonderen Werten der öffentlichen Verwaltung.
- **Transformationale Führung:** Der Vorgesetzte führt die Mitarbeiter auf eine Weise, dass ihre individuellen Interessen und Ziele mit den Interessen und Zielen der Organisation übereinstimmen. Der Vorgesetzte erkennt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und setzt auf die Entwicklung derer. Mit seinem Charisma inspiriert und stimuliert er die Mitarbeitenden intellektuell.
- **Transaktionale Führung:** Der Vorgesetzte motiviert die Mitarbeitenden, indem er direkt die individuellen Interessen der Mitarbeitenden anspricht. Er betont dabei Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Erwartungen. Er legt die Regeln fest, wie etwas zu erreichen ist und die Belohnung für den Fall, dass ein Ziel erreicht wird.

Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tab. 6 dargestellt. Höhere Werte bedeuten, dass Ihre Mitarbeitenden die Führung in der entsprechenden Art und in ihrem Verhältnis zum direkten Vorgesetzten stärker wahrnehmen.

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung
- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor
- Arbeitsmotivation und Engagement
- Motivationsfaktoren
- Instrumente des Personalmanagements

Personalführung

- Leistungsdimensionen

Tabelle 6: Personalführung

<i>Führung</i> <i>Mein direkter Vorgesetzter...</i>	Mittelwert Ihres Kantons	Mittelwert aller Kantone
Öffentliche	3.6	3.6
... erinnert uns immer wieder an die Wichtigkeit Bürger/ Kunden gleich und unparteiisch zu behandeln.	3.4	3.4
... erinnert uns immer wieder an die Wichtigkeit der gesetzesgetreuen Erledigung der Arbeit.	3.7	3.7
... erinnert uns immer wieder an die Wichtigkeit von Ehrlichkeit.	3.6	3.6
Transformational	3.4	3.4
... macht mir klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	3.4	3.4
... spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	3.5	3.6
... formuliert eine Zukunftsvision, die mich motiviert.	3.2	3.3
... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/ Aufträge angepackt werden können.	3.4	3.4
... verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	3.1	3.2
... bietet mir im Gegenzug für meine Anstrengungen Hilfe an.	3.6	3.6
Transaktional	3.3	3.3
... macht deutlich, was ich erwarten kann, wenn ich die gesteckten Ziele erreiche.	3	3.0
... verfolgt alle Fehler konsequent.	3.1	3.1
... versäumt es nicht, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	3.5	3.5
... klärt wichtige Fragen sofort.	3.6	3.7

Leistungsdimensionen

- Vorwort
- Beschreibung der Grundgesamtheit der Befragung
- Motivation für die Arbeit im öffentlichen Sektor
- Arbeitsmotivation und Engagement
- Motivationsfaktoren
- Instrumente des Personalmanagements
- Personalführung

Leistungsdimensionen

Die Leistung einer Organisation ist vielschichtig. Erst das Zusammenspiel verschiedener Leistungsdimensionen kann zu einer guten Gesamtleistung führen. Im öffentlichen Sektor ist dabei, neben dem immer wichtigeren Aspekt der produktiven und effizienten Leistungserstellung, den spezifisch öffentlichen Anforderungen Rechnung zu tragen. Eine öffentliche Organisation erbringt nur dann gute Leistungen, wenn sie sowohl politische als auch betriebliche Leistungskriterien berücksichtigt. Bei der Messung der Leistung sind daher verschiedene Kriterien zu beachten, die Rückschlüsse auf die Gesamtleistung zulassen.

Die unten abgebildete Leistung der Organisation umfasst Kriterien der Effizienz, der Effektivität und der Erfüllung von typischen Prinzipien staatlichen Handelns.

Die Ergebnisse der Untersuchung finden sich in Tabelle 7. Höhere Werte bedeuten, dass die Leistung Ihrer Organisation in diesem Bereich positiver wahrgenommen wird.

Tabelle 7: Leistungsdimensionen der Organisation

<i>Organisatorische Leistung</i>	Mittelwert Ihres Kantons	Mittelwert aller Kantone
<i>Erfüllung von typischen Prinzipien staatlichen Handelns</i>	4.2	4.2
Meine Organisation erbringt ihre Dienstleistungen gerecht und unabhängig von den persönlichen Merkmalen des Empfängers (z.B. Geschlecht, Alter, Sprache, Herkunft).	4.2	4.3
Meine Organisation behandelt die Angestellten und Stellenbewerber unabhängig ihrer persönlichen Merkmale (z.B. politische Einstellung, Geschlecht, Behinderung, Herkunft) in allen Bereichen des Personalwesens gleich und gerecht.	4	4.2
Meine Organisation erbringt ihre Leistungen gesetzeskonform.	4.4	4.5
Die Leistungen, die meine Organisation erbringt, sind sehr wichtig, um die politischen Ziele zu erreichen.	3.7	3.8
In unserer Organisationseinheit kommen Fälle von Korruption, Bestechung oder Vetternwirtschaft nicht vor (z.B. bei der Verwendung öffentlicher Gelder für private Zwecke, zweifelhafte Vergabe öffentlicher Aufträge, Besetzung neuer Stelle, etc.).	4.5	4.5
<i>Effizienz</i>	3.6	3.6
In meiner Organisation arbeiten wir konsequent daran, Arbeitsläufe zu vereinfachen.	3.4	3.4
In den vergangenen zwei Jahren hat sich die Effizienz meiner Organisation erhöht.	3.5	3.5
In meiner Organisation gibt es klare Ziele, die darauf gerichtet sind, die Erwartungen der Bürger oder Kunden zu erfüllen.	3.9	3.9
<i>Effektivität</i>	3.6	3.6
Die von meiner Organisation erzielten Leistungen und Wirkungen sind den dafür aufgewendeten Steuerfranken wert.	4.1	4.1
Ich habe den Eindruck, dass meine Arbeitskolleginnen und –Kollegen alles in allem effizient arbeiten.	3.8	3.8
In meiner Organisation werden Massnahmen getroffen, wenn Angestellte ihre Ziele nicht erreichen.	2.9	3.0