

Engagementbericht 2022

Anlage zum Jahresrückblick

Zusammenfassung

Engagement ist wichtig. Es kann den Unterschied machen zwischen einer herausragenden Organisation und einer Organisation, die nur das Nötige leistet. Wir beim Europäischen Patentamt geben uns nur mit Spitzenleistungen zufrieden – ein Ziel, das ohne nachhaltiges Engagement der Bediensteten nicht erreicht werden kann.

Mit dem Strategieplan 2023 (SP2023) hat dieser Aspekt noch mehr an Bedeutung gewonnen. Echtes Engagement bedeutet, dass sich unsere Bediensteten auf rationaler, emotionaler und verhaltensbezogener Ebene in die Organisation einbringen. Diese Eigenschaften haben uns dabei geholfen, die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Pandemie zu meistern. Gleichzeitig konnten wir die ehrgeizigen Ziele des SP2023 erreichen: Wir sind als Organisation engagierter und leistungsfähiger geworden, haben die digitale Transformation vollzogen, unseren Nutzern Produkte und Dienstleistungen von höchster Qualität bereitgestellt, ein Netzwerk mit globaler Reichweite aufgebaut und uns alles in allem als eine nachhaltigere Organisation etabliert. Selten dürfte Engagement so wichtig gewesen sein wie heute.

Der SP2023 ist nahezu erfüllt, und doch kann nicht davon ausgegangen werden, dass allein die erfolgreiche Bewältigung der Pandemie und die Erreichung unserer strategischen Ziele gleichbedeutend mit einem hohen Engagement sind. Das Wesen unserer Arbeit macht uns zu einer Organisation, die sich der Prüfung von Fakten und der Erstellung datengestützter Bewertungen verschrieben hat. Anhand der uns vorliegenden Informationen überprüfen wir immer wieder, ob unser Kurs stimmt. Zugleich halten wir nach Verbesserungen Ausschau, die das Amt voranbringen können. Für uns als führende Organisation des öffentlichen Dienstes ist Transparenz dabei das oberste Gebot.

Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, das Engagement unserer Bediensteten durch eine Reihe von Umfragen genauer zu untersuchen. Die konkreten Ergebnisse dieser Umfragen geben uns einen detaillierten Einblick in die aktuelle Lage, den wir brauchen, um eine faktengestützte Überprüfung vorzunehmen und notwendige Verbesserungen anzustoßen. Die letzte Umfrage zum Mitarbeiterengagement, *Together, stronger*, wurde im Juni 2022 durchgeführt. Sie knüpfte an Umfragen in den Jahren 2019 und 2020 an und zielte darauf ab, ein klares Bild davon zu erhalten, wo wir in diesem Bereich momentan stehen – und zwar mit Blick auf jeden einzelnen Bediensteten und auf die Belegschaft als Ganzes, auf Teamebene und auf Ebene der Gesamtorganisation.

Die Umfrage belegte Fortschritte in 10 der 13 Kategorien, z. B. in Bereichen wie Befähigung zur aktiven Mitgestaltung (Empowerment), Inklusion und Vielfalt sowie bei der Schaffung einer agileren Kultur. Darüber hinaus bestätigte die Befragung, wie sehr die Bediensteten die Bemühungen ihrer Vorgesetzten schätzen, ihre dezentralen und hybrid arbeitenden Teams durch Zeiten großer Veränderungen zu führen. Den Ergebnissen der Umfrage zufolge haben außerdem Flexibilität, die Befähigung zur aktiven Mitgestaltung sowie die Sorge um das gegenseitige Wohlergehen zugenommen, und die Kultur der Inklusion und Zusammenarbeit hat sich insgesamt verbessert – allesamt Schlüsselfaktoren, die in unserem Bestreben, unser

Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und eine echte "One-Office"-Kultur aufzubauen, eine entscheidende Rolle spielen.

Für eine Organisation wie unsere, die auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet ist, liegt der eigentliche Wert der Umfrage zum Mitarbeiterengagement darin, dass sie Bereiche aufzeigen kann, in denen es Raum für Verbesserungen gibt. Die Umfrage hat gezeigt, dass vor allem die Fähigkeit der Kolleginnen und Kollegen, mit Herausforderungen umzugehen, ihr Energieniveau aufrechtzuerhalten und sich weiterhin mit anderen Kolleginnen und Kollegen verbunden zu fühlen, berücksichtigt werden muss – eine Entwicklung, die sich mit der in anderen Ländern deckt.

2022 haben wir damit begonnen, diese Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Dabei haben wir drei Schwerpunktbereiche erarbeitet, um im gesamten Amt:

- durch vereinfachte Prozesse und eine verbesserte Priorisierung von Aufgaben unseren Fokus zu verstärken;
- das Zugehörigkeitsgefühl und dadurch die Verbundenheit zu verbessern;
- Führungskräfte mit dem nötigen Rüstzeug auszustatten, damit sie ihre Teams durch Phasen des Umbruchs und der Veränderung führen können und die Kolleginnen und Kollegen entsprechende Unterstützung erfahren.

Wir haben die nötigen Schritte unternommen, um diese Maßnahmen zum Erfolg zu führen: Wir haben klare Zuständigkeiten zugewiesen, neue Unterstützungsmaßnahmen für Führungskräfte eingeführt, die Ergebnisse transparenter gestaltet und verfolgen unsere Fortschritte nun mithilfe einer verbesserten Scorecard.

Wir blicken mit Zuversicht in die Zukunft und sind davon überzeugt, dass wir beim nächsten Strategieplan noch besser gerüstet sein werden, um das Nachhaltigkeitsniveau weiter zu verbessern und sicherzustellen, dass unsere Belegschaft befähigt und motiviert ist, Spitzenleistungen zu erbringen.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Zusammenfassung | 2 |
| 1. Einleitung | 5 |
| 1.1 Gemeinsam stärker: Umfrage 2022 zum Mitarbeiterengagement | 5 |
| 1.2 Methodik der Umfrage | 5 |
| 1.3 Kontext der Umfrage 2022 zum Mitarbeiterengagement | 6 |
| 2. Hauptergebnisse der "Together, stronger"-Umfrage zum Mitarbeiterengagement | 7 |
| 2.1 EPA entgegen externer Trends im Aufwind | 7 |
| 2.2 Verbesserungen in den meisten Umfragekategorien | 7 |
| 2.3 Stärken des EPA | 10 |
| 2.4 Bereiche mit Handlungsbedarf | 11 |
| 2.5 Hohe Akzeptanz neuer Arbeitsweisen | 12 |
| 3. Nachverfolgung | 14 |
| 3.1 Prozess | 14 |
| 3.2 Amtsweite Prioritätsbereiche | 15 |
| 3.3 Amtsweite Maßnahmen | 16 |
| 4. Ausblick | 17 |

1. Einleitung

Der Erfolg des Europäischen Patentamts (EPA) wird von seinen Bediensteten getragen. Auf ihrem Einsatz und Engagement beruht die Fähigkeit des Amtes, seine strategischen Ziele zu erreichen. Im Arbeitskontext kann Engagement definiert werden als die rationale, emotionale und verhaltensbezogene Einbindung in die Organisation. Sein Maß wird von dem feinen Zusammenspiel zwischen verschiedenen organisatorischen und persönlichen Faktoren bestimmt. Damit Engagement nachhaltig ist, muss es an ein überzeugendes Ziel und ein Gefühl des Stolzes und der Erfüllung bei der Arbeit gekoppelt sein. Unterstützt von den Teams und effizienten Tools und Prozessen sollen sich die Bediensteten befähigt fühlen, ihre Arbeit zu erledigen, und gleichzeitig in der Lage sein, ihr individuelles Energieniveau aufrechtzuerhalten. Die gängigste Methode zur Überwachung des Engagements und der es beeinflussenden Faktoren besteht darin, durch gezielte Umfragen direkte Rückmeldungen von den Beschäftigten einzuholen.

1.1 Gemeinsam stärker: Umfrage 2022 zum Mitarbeiterengagement

Die 2022 durchgeführte Umfrage zum Mitarbeiterengagement stand mit ihrem Leitsatz "Together, stronger" ganz im Zeichen des Zusammengehörigkeitsgefühls und diente als Folgemaßnahme zu den Umfragen von 2019 und 2020 dazu, ein klares Bild des aktuellen Stands der Organisation nach einer Zeit interner und globaler Herausforderungen und rasanter Veränderungen zu erhalten. Betrachtet wurden dabei die einzelnen Bediensteten und die Belegschaft als Ganzes, und zwar sowohl auf Teamebene als auch auf Ebene der Gesamtorganisation.

Die Umfrage fand vom 8. bis zum 24. Juni statt. Insgesamt beteiligten sich 5 043 Bedienstete, was einer hohen Antwortrate von 82 % entsprach. Eine ähnlich hohe Beteiligung zeigte sich in den einzelnen Organisationseinheiten des Amtes (GD 0: 87 %, GD 1: 81 %; GD 4: 87 %; GD 5: 77 %; Beschwerdekammern: 75 %) und über alle Stellengruppen hinweg. Die Umfrage bildet somit eine solide Grundlage für Analysen und Schlussfolgerungen.

1.2 Methodik der Umfrage

Auch bei dieser Umfrage haben wir unsere Partnerschaft mit Willis Towers Watson fortgesetzt. Um ein breites Spektrum an organisatorischen Aspekten im Einklang mit den strategischen Zielsetzungen zu erfassen, wurden 13 Kategorien einbezogen, die wichtige kulturelle Merkmale mit Einfluss auf das Engagement abdecken (von Management und Kommunikation über Dienstleistungsorientierung und Außenwahrnehmung bis hin zu Wohlbefinden sowie Inklusion und Vielfalt). Die Umfrage umfasste insgesamt 55 Fragen, die in drei Gruppen unterteilt waren: allgemeine Ansichten, offene Kommentare und demografische Fragen. 45 der Fragen waren vergleichbar mit jenen aus der Umfrage 2019 zum Mitarbeiterengagement und sechs mit der 2020 durchgeführten Umfrage "Shaping the new normal". Darüber hinaus wurden aber auch vier neue Fragen in Bezug auf die neuen Arbeitsweisen ("New Ways of Working") aufgenommen. Damit die Umfrage auch in der veränderten Situation

praktikabel und zweckmäßig blieb, wurden einige Fragen aus der Umfrage 2019 geringfügig überarbeitet, und einige Fragen, die zum Zeitpunkt der Umfrage weniger relevant waren, wurden gelöscht. Insgesamt sorgten neun Freitextfelder für eine umfassende Datenbasis, da mehr als 15 000 Kommentare eingeholt wurden.

1.3 Kontext der Umfrage 2022 zum Mitarbeiterengagement

Die Auswirkungen der Weltlage und der COVID-19-Pandemie auf die Stimmung und das Engagement der Bediensteten können schwerlich übertrieben werden. Die Umfrageergebnisse werden naturgemäß mit denen der letzten Umfrage zum Mitarbeiterengagement verglichen, die 2019 durchgeführt wurde. Allerdings fand diese noch in einer Zeit vor COVID statt und seitdem hat sich im globalen Kontext ein erheblicher Wandel vollzogen, der sich auch grundlegend auf die Einstellung der Arbeitnehmer zu Arbeit, Führung und Organisationskultur ausgewirkt hat. Während der ersten Pandemiewelle ergaben Mitarbeiterumfragen zunächst positivere Ergebnisse (auch in Bezug auf das Engagement), da die Organisationen sich verstärkt auf ihre Kernaufgaben konzentrierten und die Beschäftigten zu mehr Zusammenarbeit animiert wurden, was wiederum zu einem verstärkten Gefühl der Solidarität und der gegenseitigen Unterstützung führte. Im weiteren Verlauf der Pandemie war jedoch ein Rückgang des Engagements und der Mitarbeiterbindung zu beobachten. Der mit dieser besonderen Situation einhergehende Stress forderte seinen Tribut und wirkte sich negativ auf das allgemeine Wohlbefinden der Beschäftigten aus. Die sogenannte "Great Reflection" (Gartner), also die umfassende Reflexion der neuen Gegebenheiten, hatte mittlerweile eingesetzt und dazu geführt, dass die Menschen ihre Werte im Berufs- und auch im Privatleben überdachten und neu bewerteten. Dabei wurden unter anderem die eigene Entlohnung und die Aufstiegschancen infrage gestellt, was schließlich in einer regelrechten Kündigungswelle, der sogenannten "Great Resignation" gipfelte. Außerdem hatten die Unternehmen angesichts der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie und des Krieges in der Ukraine Schwierigkeiten, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten.

Abbildung 1 – Trends bei den Ansichten der Arbeitnehmer 2019–2022 im globalen Kontext



Quelle: Willis Towers Watson, Bericht 2022

Bei einem Vergleich der Ergebnisse mit jenen aus den Jahren 2019 und 2020 sollte dieser Kontext gebührend berücksichtigt werden, da die Meinungen der Beschäftigten von verschiedenen weitreichenden Faktoren innerhalb und außerhalb ihrer Organisation beeinflusst werden. Im Gegensatz zu einem anfänglichen positiven Aufschwung während der Pandemie waren die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen während des Erhebungszeitraums weltweit rückläufig.

2. Hauptergebnisse der "Together, stronger"-Umfrage zum Mitarbeiterengagement

2.1 EPA entgegen externer Trends im Aufwind

Vor diesem Hintergrund sind die beim EPA erzielten Ergebnisse im globalen Vergleich durchaus positiv zu bewerten. Während die Umfrageergebnisse im Erhebungszeitraum weltweit eher rückläufig waren, konnte das EPA in den meisten Kategorien Verbesserungen erzielen. Das EPA schließt somit die Lücke in Bezug auf externe Benchmarks (Daten für 2021). Bei den Fragen zur Flexibilität und zum Führungsverhalten liegen die Ergebnisse deutlich über der Benchmark, einschließlich des wichtigen Aspekts der Sorge um das Wohlbefinden der Bediensteten. Im Vergleich zu den Normen internationaler Organisationen war der Rückstand weniger ausgeprägt, und in Bereichen wie Außenwahrnehmung, Inklusion, Vorgesetzte und Effektivität schneidet das EPA besser ab.

2.2 Verbesserungen in den meisten Umfragekategorien

In den letzten Jahren hat das Amt als Reaktion auf die Pandemie und die sich wandelnden Erwartungen der Menschen in Bezug auf ihre Arbeit erhebliche

Anstrengungen unternommen, indem es im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung mehr Flexibilität und Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit ermöglicht und den Fokus stärker auf ökologische Nachhaltigkeit, Inklusion und das Wohlbefinden sowie die Unterstützung seiner Bediensteten gelegt hat, damit diese möglichst effektiv arbeiten können. Die Umfrage von 2022 zeigte im Vergleich zu 2019 Verbesserungen in 10 von 13 Kategorien – ein Beleg für die Wirksamkeit der Bemühungen, die in den vorangegangenen Jahren im gesamten Amt unternommen worden sind.

Abbildung 2 – Übersicht über Kategorien

| | Zustimmung gesamt | EPA gesamt 2019 (5 670) |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Agile Kultur | 65 | 13* |
| Kommunikation | 32 | 10* |
| Befähigung zur aktiven Mitgestaltung | 62 | 12* |
| Außenwahrnehmung | 66 | 16* |
| Inklusion und Vielfalt | 64 | 13* |
| Vorgesetzte | 72 | 8* |
| Management | 27 | 7* |
| Vergütung | 46 | -11* |
| Dienstleistungsorientierung | 51 | 7* |
| Nachhaltiges Engagement | 59 | -3* |
| Fortbildung und Talententwicklung | 59 | 4* |
| Wohlbefinden | 68 | -1* |
| Arbeitseffektivität | 55 | 13* |

Quelle: Willis Towers Watson, Bericht 2022

Diese Ergebnisse und Kommentare deuten darauf hin, dass ein kultureller Wandel im Gange ist. Die größten Verbesserungen lassen sich in den Bereichen Außenwahrnehmung, Arbeitseffektivität, Inklusion und Vielfalt, Agile Kultur sowie Befähigung zur aktiven Mitgestaltung feststellen.

Auf Fragenebene wird deutlich, dass seit 2019 vor allem in Bezug auf das Qualitätsbewusstsein des Amtes, die Kultur der Verbesserung, die Integrität in den Beziehungen des Amtes und den allseits respektvollen Umgang die stärksten Verbesserungen erzielt wurden.

Drei Jahre der strategischen Fokussierung auf den Bereich Inklusion und Vielfalt haben im Rahmen des zugehörigen Programms zu zahlreichen Initiativen geführt, darunter die Überprüfung gesetzgeberischer Änderungen (beispielsweise in Bezug auf Kindererziehung und Partnerschaften) oder auch Sensibilisierungsinitiativen (wie die zehn Gebote für inklusive Verhaltensweisen einschließlich damit verbundener Schulungen) und von den Bediensteten ins Leben gerufene Gruppen (wie die Regenbogengruppe, das Frauennetzwerk und das Netzwerk für Menschen mit besonderen Bedürfnissen). All dies hat zu erkennbaren Verbesserungen bei den damit verbundenen Aspekten in der Umfrage zum Mitarbeiterengagement geführt: 75 % der Befragten gaben an, dass sie bei der Arbeit ganz sie selbst sein können (+6 %). Bei zuvor eher niedrig bewerteten Fragestellungen konnte gar eine zweistellige Verbesserung erzielt werden. Der Anteil der Bediensteten, die der Meinung sind, dass das Amt Inklusion am Arbeitsplatz fördert, stieg um 15 % (auf 62 %), und auch bei

denjenigen, die der Aussage zustimmen, dass jeder mit Respekt behandelt wird, zeigte sich ein Anstieg um 18 % (auf 56 %). 16 % mehr Bedienstete gaben an, dass sie keine Bedenken hätten, am Arbeitsplatz ihre Meinung zu sagen.

Erfreulich ist auch, dass mehr als die Hälfte der Bediensteten (55 %) das EPA als umweltbewusste Organisation wahrnehmen – 15 % mehr als noch 2019. Diese Entwicklungen zeugen von der zunehmenden Bedeutung, die das EPA der ökologischen Nachhaltigkeit beimisst, einschließlich der Verpflichtung des Amtes, bis 2030 klimaneutral zu werden. Das EPA ergreift zahlreiche Maßnahmen, um seinen ökologischen Fußabdruck zu verkleinern: Unsere Gebäude werden nachhaltiger gestaltet, der Verbrauch von Ressourcen wie Papier, Wasser und Energie wird gesenkt und wir schauen uns auch die Nachhaltigkeit der IKT an. Darüber hinaus haben wir unsere Bediensteten für Umweltthemen sensibilisiert und unterstützen sie zunehmend dabei, sich nachhaltig zu verhalten und ihren eigenen ökologischen Fußabdruck zu verringern.

Das erklärte Ziel des EPA, hochwertige Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen, bildet weiterhin die Grundlage unseres Amtes, was sich auch in den Umfrageergebnissen zu Qualität und kontinuierlicher Verbesserung widerspiegelt. Verglichen mit den Ergebnissen von 2019 stimmen 25 % mehr Bedienstete der Aussage zu, dass im Amt eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung verfolgt wird. Gestützt wird dies durch wahrnehmbare Verbesserungen auf Teamebene: So fühlen sich beispielsweise 67 % der Bediensteten ermutigt, innovative Lösungen für arbeitsbezogene Probleme vorzuschlagen (ein Anstieg um 19 %). Mehr als die Hälfte der Bediensteten stimmen der Aussage zu, dass die internen Prozesse darauf ausgerichtet sind, die besten Dienstleistungen anbieten zu können (+10 % im Vergleich zu 2019), während 60 % angeben, dass ihre Einheit ständig nach neuen Wegen sucht, um unsere Nutzer noch besser zu unterstützen (+6 %). Die Digitalisierung ist nun auch in den Teams angekommen, denn immer mehr Bedienstete sind der Meinung, dass ihre Einheit die Technologie sinnvoll einsetzt, um Prozesse effizienter zu gestalten (68 % gegenüber 54 % im Jahr 2019).

Die Digitalisierung unseres Lernangebots in den letzten Jahren (z. B. die iLearn-Plattform) und die zahlreichen Möglichkeiten der internen Mobilität und des gegenseitigen Austauschs (z. B. Gruppierungen aus der Praxis und der "Continuous Knowledge Transfer" (CKT, Kontinuierlicher Wissenstransfer)) haben sich positiv auf die berufliche Entwicklung ausgewirkt. 62 % unserer Bediensteten stimmten zu, dass ihnen genug Möglichkeiten zur Verfügung standen, um sich die für die effektive Ausübung ihrer Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten anzueignen (ein Anstieg um 7 %), und 68 % gaben an, dass sie aktiv nach Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse suchen. Letzteres zeigt sich an dem großen Interesse und der Teilnahme an Schulungen und neuen iLearn-Veranstaltungen. In der Kategorie Ausbildung und Talententwicklung ist gegenüber 2019 eine Verbesserung um insgesamt 4 % zu verzeichnen. Auch die Ausrichtung der individuellen Entwicklungspläne am künftigen Bedarf des Amtes (56 %) und die Wahrnehmung von Möglichkeiten zu persönlicher Entwicklung und Wachstum haben sich um 7 % verbessert.

In den traditionell kritisch bewerteten Kategorien Management und Kommunikation ist ein Aufwärtstrend zu verzeichnen, aber es gibt noch Raum für Verbesserungen, um die Beziehungen zwischen den verschiedenen Organisationsebenen zu verbessern und zusätzliche Kanäle für den formellen

und informellen Austausch sowie für die Kommunikation mit den höheren Ebenen zu entwickeln.

2.3 Stärken des EPA

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Stärken des EPA im Hinblick auf das Engagement in vier Bereichen liegen: 1) Vorgesetzte und Wohlbefinden, 2) Flexibilität und Autonomie, 3) Zusammenarbeit – neue Arbeitsweisen und 4) Inklusion und Integrität.

Wie aus dem Bericht 2020 hervorgeht, spielen die Vorgesetzten eine entscheidende Rolle und sind weiterhin ein zentraler Bestandteil der vom Amt verfolgten Kultur. Die EPA-Führungskräfte schneiden im Vergleich zur externen Benchmark gut ab und nehmen bei der Kommunikation, der Sorge für die Bediensteten und der Umsetzung von Veränderungen eine immer wichtigere Rolle ein. Der während der Pandemie entstandene häufigere und engere Kontakt ist noch immer in den Umfrageergebnissen zu erkennen. Die Vorgesetzten sind zur ersten Anlaufstelle für Informationen geworden, gefolgt von den Kolleginnen und Kollegen. 84 % der Bediensteten sind der Meinung, dass ihre Vorgesetzten effektiv kommunizieren (+9 %), und 80 % haben das Gefühl, dass ihre Vorgesetzten sich um ihr Wohlbefinden sorgen (+10 %). Das Amt wird sich auch in Zukunft auf die Unterstützung von Vorgesetzten konzentrieren, beispielsweise über die neu geschaffene EPO Management Community, die sich zu einem Forum für den Austausch von Informationen entwickelt hat, die den Vorgesetzten dabei helfen, ein positives Arbeitsumfeld und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern, während sie sich um ihre Teams kümmern und wertvolle Beziehungen zu ihnen aufbauen.

Abbildung 3 – Stärken des EPA



Quelle: Willis Towers Watson, Bericht 2022

Die Umfrageergebnisse zeigen auch, dass die vom Amt eingeführten Notfallrichtlinien für Telearbeit sich positiv auf den Schutz der Gesundheit unserer Bediensteten ausgewirkt haben. Die größere Flexibilität, die es den Bediensteten erlaubt, ihre beruflichen und ihre privaten und familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen (84 %, Anstieg um 6 %), und die ihnen gewährte Autonomie zählen nach wie vor zu den am stärksten geschätzten

Aspekten der Arbeit beim EPA und werden auch in Zukunft an Relevanz gewinnen.

Das Gefühl, gut für die Telearbeit gerüstet zu sein, ist unverändert hoch und nimmt weiter zu (76 % im Vergleich zu 66 % im Jahr 2020) – eine Entwicklung, die die Unterstützung durch das Amt widerspiegelt. Wir haben mit der Einführung von digitalen Arbeitsabläufen und Tools die technischen Voraussetzungen für Telearbeit geschaffen und die erforderliche IT-Ausrüstung sowie ergonomische Arbeitsmittel bereitgestellt, sodass unsere Bediensteten auch von zu Hause aus effektiv und komfortabel arbeiten können.

Weitere erwähnenswerte Stärken und Verbesserungen sind die im Jahr 2022 beobachteten positiven Trends bei der Zusammenarbeit und der Arbeitseffektivität: 82 % der Bediensteten bewerten die Zusammenarbeit in ihrer Einheit als effektiv (Anstieg um 6 %), unterstützt durch die offene Diskussion über unterschiedliche Meinungen (71 %, Anstieg um 11 %). Auch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation hat sich im Vergleich zu 2019 um 8 % gesteigert, wobei es auch hier noch Raum für Verbesserungen gibt.

Ein persönliches Gefühl der Einbeziehung und berufliche Integrität gehören zu den Themen, die im Jahr 2022 am besten bewertet wurden. 75 % der Bediensteten gaben an, dass sie bei der Arbeit sie selbst sein können, ohne sich Sorgen um ihre Akzeptanz machen zu müssen (Anstieg um 7 %), und 73 % stimmten zu, dass wir in unseren externen Beziehungen (mit Nutzern, Anmeldern, Parteien, Lieferanten usw.) integer handeln – 2019 waren noch 24 % weniger dieser Meinung. Die strategische Bedeutung, die sowohl der Inklusion und Vielfalt als auch ethischen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz beigemessen wird, veranlasste das Amt zur Einführung der zehn Gebote für inklusive Verhaltensweisen und zu einer umfassenden Konsultation bei der Ausarbeitung des Handbuchs über ethisches Verhalten am Arbeitsplatz. Beide Projekte wurden durch umfangreiche Werbemaßnahmen und Schulungen unterstützt.

Unser Mitarbeiterengagement baut auf einer soliden Grundlage auf, und bei dieser Thematik werden sehr hohe Bewertungen erzielt: 70 % der Bediensteten bekunden ihre Bereitschaft, die berühmte "Extrameile" zu gehen und bei der Arbeit besonderen Einsatz zu zeigen, und etwa zwei Drittel sind der Meinung, dass ihre Arbeit ihnen ein Gefühl der persönlichen Erfüllung verschafft, und sie seien stolz darauf, für das Amt tätig zu sein.

2.4 Bereiche mit Handlungsbedarf

Einige der oben genannten globalen Meinungstrends der Beschäftigten waren auch im EPA zu beobachten. In den Bereichen Vergütung, Arbeitslast, Bewältigung von Arbeitsanforderungen und Energieniveau besteht noch Verbesserungsbedarf. Besonders negativ wurde die Konkurrenzfähigkeit der Vergütung im Vergleich zum externen Markt wahrgenommen. Den Kommentaren zufolge und unter Berücksichtigung des Umfragekontexts kann diese Veränderung sowohl auf die außerordentliche Wirtschaftslage als auch auf die Inflation zurückgeführt werden, und zwar zu einem Zeitpunkt, zu dem die Ergebnisse der Gehaltsanpassung für 2022 (die zu einer erheblichen Gehaltserhöhung führen sollte) für die Bediensteten noch nicht klar erkennbar waren. Die Anmerkungen zu den Veränderungen mit den deutlichsten

Auswirkungen bezogen sich auf die außergewöhnlich schwierige Zeit (weltweite Pandemie, Inflation usw.) sowie auf die rasche Einführung neuer Tools und anderer Neuerungen (Umstrukturierungen, Bildungsreform usw.). Die Entwicklung des Mitarbeiterengagements folgt den externen Trends und ist geprägt von der nachlassenden Fähigkeit unserer Bediensteten, mit Herausforderungen sowie mit abnehmenden Energieniveaus umzugehen. Konkret gaben 55 % der Bediensteten an, dass sie in der Lage seien, ihr Energielevel während des gesamten Arbeitstages aufrechtzuerhalten (ein Rückgang von 4 % gegenüber 2019 und 2 % gegenüber 2020). Bemerkenswert ist jedoch, dass sieben von zehn Beschäftigten bereit sind, trotz schwankenden Energieniveaus zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen.

Das Kapazitätsmanagement in Abstimmung mit unseren strategischen Prioritäten, die Unterstützung unserer Bediensteten, das Interesse an ihrer Entwicklung und die Sorge um ihr Wohlbefinden werden auch in Zukunft unser Hauptaugenmerk sein.

2.5 Hohe Akzeptanz neuer Arbeitsweisen

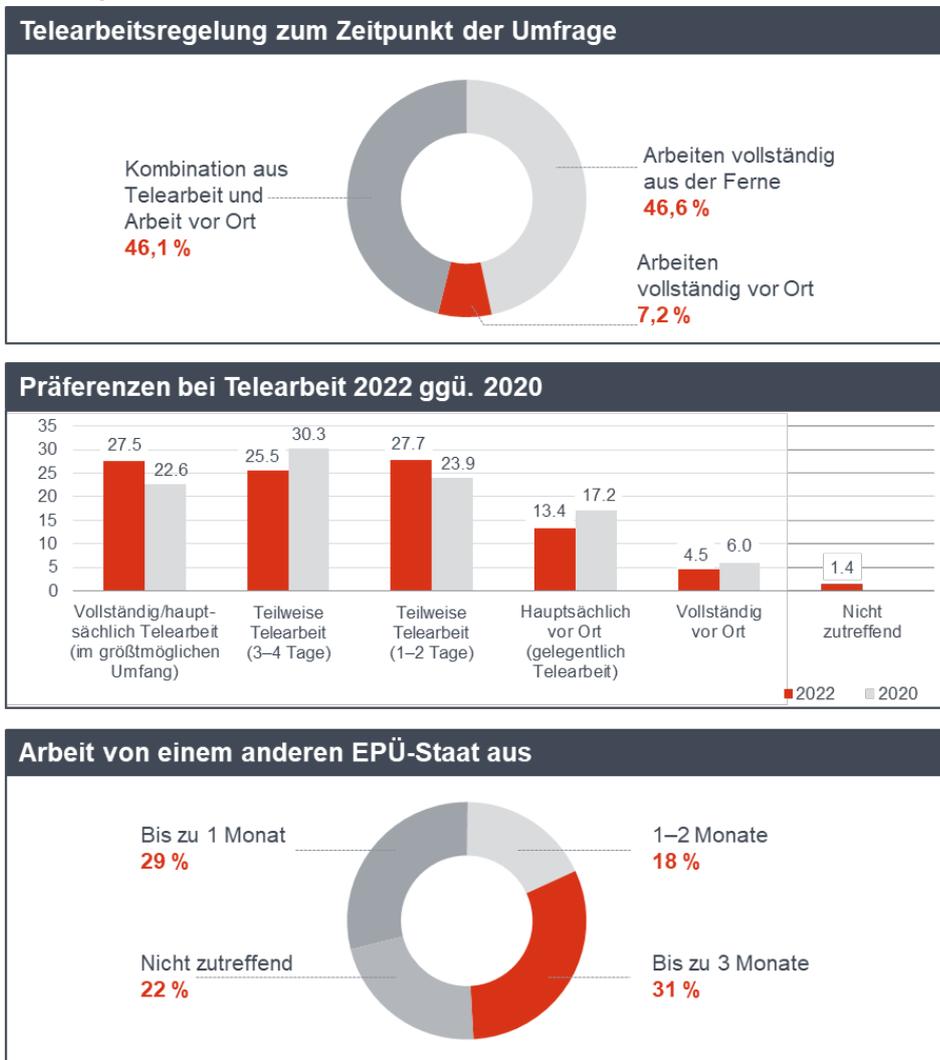
Da die Umfrage zu einer Zeit durchgeführt wurde, als gerade die Übergangsregelungen für die neuen Arbeitsweisen eingeführt wurden, liefert sie eine gute Ausgangsbasis für die Zukunft und bestätigt das große Interesse an Telearbeit. Selbst nach Aufhebung der Beschränkungen wollten 46,6 % der Bediensteten weiterhin überwiegend aus der Ferne arbeiten, 7,2 % überwiegend im Büro und 46,1 % in einem hybriden Modell. Der Wunsch, überwiegend aus der Ferne zu arbeiten, hat seit 2020 zugenommen. Außerdem ist für 78 % der Bediensteten die Möglichkeit von Interesse, innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen von einem anderen EPÜ-Staat aus zu arbeiten.

Die Umfrage bestätigte, dass die während der Pandemie getroffenen Maßnahmen und Entscheidungen, z. B. in Bezug auf mehr Flexibilität, in vielerlei Hinsicht Früchte getragen haben: Die Bediensteten schätzen die Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Anstieg um 6 % auf 84 %) und die Autonomie sowie die positiven Entwicklungen hinsichtlich der Arbeitsausstattung und einer erhöhten Leistungsfähigkeit (2022: 76 %; 2020: 66 %; Anstieg um 10 %). Während sich die Bediensteten besser dafür gerüstet fühlten, auch aus der Ferne (zusammen) zu arbeiten, sind die sozialen Bindungen gegenüber 83 % zum Höhepunkt der Pandemie im Jahr 2020 um 16 % zurückgegangen. Die Herausforderung, die sich aus den Umfrageergebnissen ergibt, besteht darin, die große Gruppe der ausschließlich aus der Ferne arbeitenden Bediensteten in ein hybrides Modell zu überführen und gleichzeitig das Engagement aufrechtzuerhalten, die vor Ort arbeitenden Beschäftigten neu zu motivieren und das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken. In den kommenden Jahren wird sich das Amt vor allem auf diesen Bereich konzentrieren.

Es gibt jedoch auch Grund, optimistisch zu sein, denn die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Teams gut für die Einführung neuer Arbeitsweisen gerüstet und ausgestattet sind, und etwa 80 % der Führungskräfte stehen der Leitung hybrider Teams positiv gegenüber (ein Anstieg um 23 % im Vergleich zu 57 % im Jahr 2020).

Die Umfrage lieferte somit eine verlässliche Ausgangsbasis für das Pilotprojekt zu neuen Arbeitsweisen und eröffnete wichtige Erkenntnisse für die Bewältigung der Herausforderungen und die Nutzung der Stärken des Amtes.

Abbildung 4 – Präferenzen bei der Arbeitsweise



Quelle: Willis Towers Watson, Bericht 2022

3. Nachverfolgung

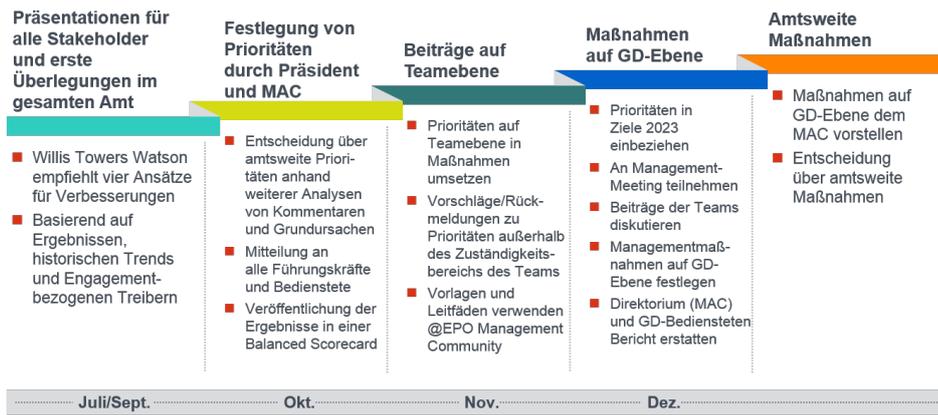
3.1 Prozess

Aufgrund früherer Erfahrungen und mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse noch wirksamer in konkrete Maßnahmen umzusetzen, hat das Amt einen neuartigen Ansatz für die Nachverfolgung der Umfrage gewählt. Zu den wichtigsten Änderungen an diesem Prozess gehören:

- **Drei amtsweite Schwerpunktbereiche.** Die oberste Führungsebene hat die Umfrageergebnisse und Empfehlungen in drei Prioritätsbereiche übertragen, mit denen eine Abstimmung der Maßnahmen im gesamten Amt gewährleistet werden soll.
- **Klare Managementverantwortung, die sich in den Zielen widerspiegelt.** Die Nachverfolgung der Umfrage und die Umsetzung der Maßnahmen im Zusammenhang mit den amtsweiten Prioritäten spiegeln sich in den jährlichen Zielen der Führungskräfte wider.
- **Unterstützung von Führungskräften durch die neue Management-Community.** Das Amt nutzte die neu eingerichtete Management-Community als Kanal für die Unterstützung der Führungskräfte im Rahmen der Umfrage. Das Netzwerk aus rund 500 Führungskräften hat sich zu einer wichtigen Ressource für den Zugang zu Expertenwissen und Nutzerleitfäden entwickelt und fördert die gegenseitige Unterstützung und das Lernen aus bewährten Verfahren.
- **Eigenverantwortliche Teams durch direkten Zugriff auf ihre Ergebnisse.** Erstmals wurde den Bediensteten der direkte Zugriff auf die Ergebnisse ihrer Einheiten gewährt. Ziel war es, für Transparenz und die Würdigung der Beiträge auf Teamebene zu sorgen; außerdem sollte und die Eigenverantwortung für Maßnahmen im eigenen Zuständigkeitsbereich gefördert werden. Dadurch konnten die Teams die amtsweiten Prioritäten auf ihre jeweilige Situation übertragen und in Bereichen, auf die sie Einfluss nehmen können, Verantwortung übernehmen.
- **Mehr Transparenz durch Ausweitung von Balanced-Scorecard-Indikatoren in Verbindung mit der Umfrage.** Unser Ziel war es, eine umfassendere Bewertung der Fortschritte zu erreichen und sowohl die Transparenz als auch die faktengestützte Entscheidungsfindung zu verbessern. Erstmals wurden die Ergebnisse von 13 Umfragekategorien (über Engagement, Entwicklung und Zusammenarbeit hinaus) bis hin zur Ebene der Hauptdirektion zugänglich gemacht.

Insgesamt zielten diese Änderungen darauf ab, einen transparenteren und inklusiveren Nachverfolgungsprozess zu schaffen, die Teams zu befähigen, Eigenverantwortung für den Prozess zu übernehmen, und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und des Lernens aus bewährten Verfahren zu fördern. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die Schritte des Prozesses von Juli bis Dezember 2022.

Abbildung 5 – Folgemaßnahmen zur Umfrage 2022



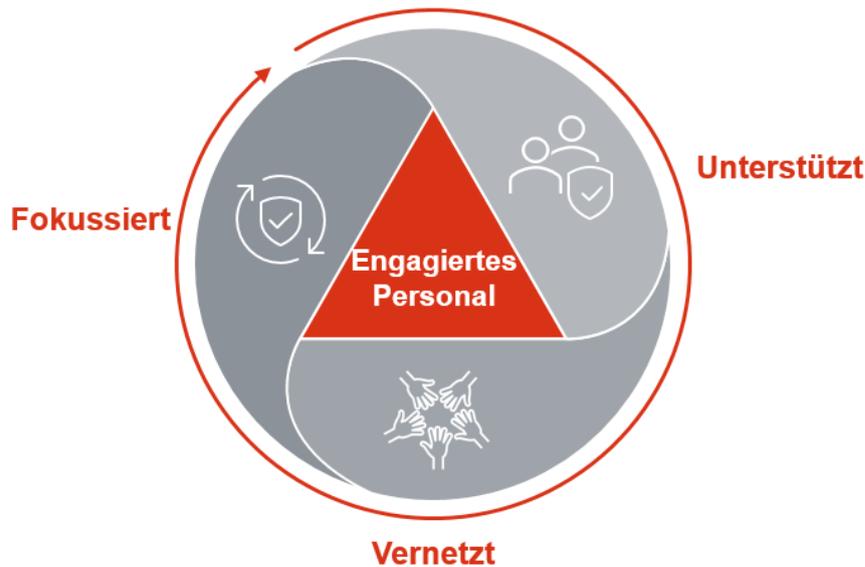
Quelle: EPA

3.2 Amtsweite Prioritätsbereiche

Hinsichtlich der Weiterverfolgung der Ergebnisse der Umfrage zum Mitarbeiterengagement beschloss das Amt, nicht zu viele Initiativen auf den Weg zu bringen, sondern sich auf einige wenige Prioritäten mit hoher Wirkung zu konzentrieren. Die oberste Führungsebene hat in diesem Zusammenhang beschlossen, die Maßnahmen auf drei Prioritätsbereiche zu konzentrieren, die wiederum eine positive Wirkung auf die Steigerung des Engagements haben werden:

- **Fokussiert.** Wir möchten unsere Prozesse weiter vereinfachen und die Priorisierung von Aufgaben verbessern. Ziel ist es, allen Betroffenen dabei zu helfen, ihre Arbeitslast und mögliche Herausforderungen bei der Arbeit zu bewältigen und dabei ihr Energieniveau aufrechtzuerhalten.
- **Vernetzt.** Wir möchten das Zugehörigkeitsgefühl steigern, um dadurch Verbundenheit, Sinnhaftigkeit und Engagement zu stärken.
- **Unterstützt.** Wir möchten sicherstellen, dass die Führungskräfte gut dafür gerüstet sind, ihre Mitarbeiter in Zeiten des Wandels zu führen. Wir schaffen Vertrauen und legen den Schwerpunkt auf eine effektive bidirektionale Kommunikation auf allen Ebenen des Managements.

Abbildung 6 – Amtsweite Prioritätsbereiche



Quelle: EPA

3.3 Amtsweite Maßnahmen

Im Anschluss an die Diskussionen und unter Berücksichtigung der Beiträge und der Maßnahmenplanung auf verschiedenen Ebenen legte die oberste Führungsebene amtsweite Maßnahmen fest:

- **Fokussiert.** Priorisierung und Vereinfachung wurden zu einem Leitprinzip bei der Festlegung der Ziele für das Jahr 2023, und den Geschäftsbereichen wurde die Aufgabe übertragen, eine klare Prioritätenplanung zu erstellen (z. B. BIT-Pipeline, Personalkalender). Alle Bereiche wurden aufgefordert, ihre Kapazitäten im Hinblick auf die wichtigsten strategischen Prioritäten zu mobilisieren und zu managen.
- **Vernetzt.** Um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken und die Verbundenheit und das Engagement durch sinnvolle Aufgaben zu erhöhen, wird der Planung von Campustagen und der Feierlichkeiten rund um den 50. Jahrestag der Unterzeichnung des Europäischen Patentübereinkommens (EPÜ) im Jahr 2023 die größtmögliche Aufmerksamkeit beigemessen. Darüber hinaus sollen die persönlichen Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen durch die Einführung neuer Arbeitsweisen, einschließlich einer Mindestpräsenz vor Ort für alle Bediensteten, eine verbesserte hybride Arbeitserfahrung dank spezieller Schulungen und Toolkits und das Projekt "Bringing Teams Together" zur Schaffung eines lebendigeren Arbeitsumfelds im Kontext der hybriden Arbeit gestärkt werden.
- **Unterstützt.** Durch den Aufbau eines starken gegenseitig unterstützenden Netzwerks von Führungskräften wird einer effektiven bidirektionalen Kommunikation auf allen Ebenen des Managements Priorität eingeräumt. In allen Generaldirektionen werden weiterhin Gruppensitzungen im kleinen Kreis stattfinden, die den direkten Austausch mit der obersten Führungsebene und dem Präsidenten des Amtes ermöglichen. Es werden mehrere Initiativen auf den Weg gebracht, um die Führungskräfte für

bestimmte Themen (Herausforderungen beim Management) zu sensibilisieren und sie bei strategischen Diskussionen stärker mit der obersten Führungsebene zu vernetzen.

4. Ausblick

Die Bediensteten des EPA sind ein treibender Faktor für den Erfolg des Amtes: Ihre Einsatzbereitschaft und ihr Engagement sind der Schlüssel zu hochwertigen Dienstleistungen für unsere Nutzer. Viele Errungenschaften der letzten Jahre waren nur dank der Bediensteten des EPA möglich. Unser Berufsalltag findet weiterhin in unsicheren und unberechenbaren Zeiten statt. Daher müssen wir sowohl die Art und Weise, wie wir das Engagement unserer Beschäftigten fördern, als auch die Methoden zum Messen dieses Engagements anpassen. Wir suchen nach effektiveren und wirkungsvolleren Wegen, um die Erkenntnisse über die Bediensteten mit Analysen Dritter zu kombinieren und so schneller und effizienter reagieren zu können. Derzeit bereiten wir den Wechsel zu moderneren Methoden vor, die eine regelmäßige und praktikablere Erfassung der Erfahrungen unserer Bediensteten ermöglichen. Die Förderung des Engagements und die Schaffung von Rahmenbedingungen, die es den Bediensteten des EPA erlauben, ihre Fähigkeiten zu entfalten, sind nach wie vor ein wichtiges strategisches Ziel, das die Basis für eine nachhaltige Organisation bildet.