



Europäisches
Patentamt
European
Patent Office
Office européen
des brevets

Engagementbericht 2020



Zusammenfassung

2020 war ein Jahr mit nie dagewesenen Herausforderungen sowohl für die Bediensteten des EPA als auch für die gesamte Organisation. Um die durch den Ausbruch der Pandemie entstandenen Hindernisse zu überwinden, setzte das EPA auf seine bekannten Stärken: die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich besonders stark einzusetzen, das Versprechen von Führungskräften, gut für ihre Teams zu sorgen, und die Bereitwilligkeit der Kollegen, füreinander da zu sein und sich gegenseitig zu unterstützen.

Wir haben unserer Belegschaft dabei geholfen, während der Pandemie eine gesunde Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten, indem wir flexiblere Arbeitsbedingungen geschaffen haben. Auf diese Weise konnten wir wiederum die Stärken innerhalb der Organisation nutzen. Unsere Bediensteten, die sich grundsätzlich unterstützt, informiert und wertgeschätzt fühlten, passten sich relativ schnell an die neuen digitalen Arbeitsabläufe an und arbeiteten effizient zusammen, um kreative Lösungen für unvorhergesehene Probleme zu finden. Dieser durch das starke Verantwortungsgefühl gegenüber dem EPA angetriebene Prozess führte zu einem höheren Mitarbeiterengagement und förderte damit das Zusammengehörigkeitsgefühl in schwierigen Zeiten.

Engagement im beruflichen Umfeld kann als emotionale Beteiligung oder Bindung¹ an eine Organisation verstanden werden. Es dient als Ergebniskennzahl, die von dem komplexen Zusammenspiel verschiedener organisatorischer und persönlicher Faktoren abhängt. Engagement ist erst dann nachhaltig, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur aktiven Mitgestaltung befähigt fühlen und selbstständig in der Lage sind, ihre Arbeit zu tun, während sie gleichzeitig ihr individuelles Energieniveau aufrechterhalten können.

Zwei Pulsumfragen 2020 erreichten mit 80 % bzw. 86 % hohe Teilnahmequoten. Wenngleich diese keine exakte Messung des Engagement-Index wie im Jahr 2019 ermöglichten, enthielten sie doch vergleichbare Fragen, die einen eindeutigen Hinweis auf positive Trends gaben. Im Vergleich zum Vorjahr lag das Energieniveau im September 2020 bei 67 %, was einem Anstieg von 9 % entspricht. Kollegen und Führungskräfte erwiesen sich als unverzichtbare Stütze in diesen schwierigen Zeiten: die wahrgenommene Fürsorge von Vorgesetzten für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter erreichte 84 % (15 % über 2019). Außerdem fühlten sich 85 % der Beschäftigten von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt, und die Fähigkeit von Teams, effizient mit ihren beruflichen Herausforderungen umzugehen, lag bei 70 % (6 % höher als im Vorjahr).

Um die Entwicklung des Engagements im Jahr 2020 zu verstehen, müssen wir seine sechs wichtigsten Treiber genauer betrachten: (1) Befähigung zur aktiven Mitgestaltung durch Autonomie, Flexibilität und Kreativität, (2) Befähigung zur selbstständigen Ausführung durch Zugang zu Tools und Ressourcen, (3) Priorisierung des Wohlbefindens, um schwankende Bewältigungs- und Energieniveaus auszugleichen, (4) Zusammenarbeit durch Verbundenheit und

¹ Engagement: emotionale Beteiligung (Involvement) oder Bindung (Commitment) (Quelle: [Merriam-Webster](#)).

ein Gefühl von Zugehörigkeit, (5) Entwicklung und Wachstum sowie (6) Qualität und Außenwahrnehmung. Der vorliegende Bericht legt einen Schwerpunkt auf jeden dieser Treiber für Engagement, um das Jahr 2020 in Zahlen und Fakten sowie in Form von persönlichen Erfahrungen unserer Belegschaft darzustellen.

Im Rückblick wird uns 2020 als das Jahr in Erinnerung bleiben, in dem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielfältige Herausforderungen durch Zusammenarbeit, kreative Lösungen und gemeinsame Anstrengungen gemeistert haben. Es wird als das Jahr gelten, das uns allen klar machte, was "gemeinsam stark" ("strong together") wirklich bedeutet. 2021 hingegen wird ein Jahr, in dem wir die Chancen aus der Krise nutzen und auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauen werden. Auf der Grundlage eines durch die Bewältigung der Krise gestärkten Selbstvertrauens kann das EPA nun auf dem Weg zu einer besseren neuen Normalität voranschreiten und seine langfristige Nachhaltigkeit sicherstellen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
1. Einführung	5
1.1 Die Herausforderungen von 2020: Chancen für mehr Engagement	6
2. Wichtigste Treiber für Engagement im Jahr 2020	8
2.1 Befähigung zur aktiven Mitgestaltung – Autonomie, Flexibilität und Kreativität	9
2.2 Befähigung zur selbstständigen Ausführung – Bereitstellung von Tools und Ressourcen	12
2.3 Wohlbefinden – Priorisierung des Wohlbefindens, um schwankende Bewältigungs- und Energieniveaus auszugleichen	14
2.4 Verbundenheit, Zusammenarbeit und Zugehörigkeitsgefühl	18
2.5 Entwicklung und Wachstum	20
2.6 Qualität und Außenwahrnehmung	21
3. Unser weiterer Weg – von Herausforderungen und Chancen zu Realitäten	23

1. Einführung

"Unser jetziger und künftiger Erfolg hängt von der Verbundenheit der Mitarbeiter zueinander und zur Organisation ab. Diese Verbundenheit muss gefördert und fortwährend gepflegt werden, um sich an sich ändernde Gegebenheiten anzupassen. Dies stellt eine Herausforderung dar; gleichzeitig ist es ein Prozess der kontinuierlichen Fortbildung und Verbesserung, der sich wirklich lohnt."

Engagementbericht des EPA 2019

Als dieser letzte Absatz des letztjährigen Engagementberichts geschrieben wurde, erlebte das EPA bereits die frühen Tage der COVID-19-Pandemie. Obwohl es bereits damals klar war, dass die Pandemie weitreichende Auswirkungen auf unsere Organisation haben würde, hatten wir keine Vorstellung von den vor uns liegenden Herausforderungen oder davon, wie wir am besten mit ihnen umgehen konnten. In der Rückschau auf das Jahr 2020 wird uns klar, wie stolz wir auf das von uns Erreichte sein können. Wir haben unsere wichtigste Priorität umgesetzt, nämlich die Sicherheit unserer Mitarbeiter so weit wie möglich zu gewährleisten. Wir haben bemerkenswerte Fortschritte bei den digitalen Arbeitsabläufen und der Schaffung einer größeren Flexibilität für die Bediensteten gemacht. Gleichzeitig haben wir die Geschäftskontinuität innerhalb der gesamten Organisation und für unsere Nutzer aufrechterhalten. Der vorliegende Bericht konzentriert sich darauf, wie diese Erfolge durch Mitarbeiterengagement ermöglicht wurden, das wiederum durch unseren Einsatz für das Wohlbefinden der Belegschaft, ein ausgeprägtes Gefühl der Sinnhaftigkeit der Arbeit und ein wiederersticktes Bewusstsein für die Bedeutung des Gefühls von Verbundenheit und Zugehörigkeit gefördert wurde.

Im Berichtsjahr beobachteten wir eine Steigerung des Engagements im Vergleich zu den Ergebnissen der amtsweiten Umfrage zum Mitarbeiterengagement aus dem Jahr 2019. Diese hatte als Ausgangsbasis gedient, um zu ermitteln, wo wir als Organisation stehen.

Der Gesamtwert für nachhaltiges Engagement lag im Jahr 2019 um 15 % unter der europäischen Benchmark². Unser Ziel ist eine deutliche Steigerung des Engagements im Jahresvergleich, um diese Lücke bis 2023 zu schließen. Die Ergebnisse der Umfrage lieferten uns außerdem ein klares Bild von unseren Stärken und zeigten bestimmte Bereiche mit Verbesserungspotenzial auf, wie Fokusgruppen, Pulsumfragen und Ad-hoc-Umfragen.

Ein Beispiel für einen strukturierten Verbesserungsplan war die Auflegung des GD 1-Personalplans (DG 1 People Plan) in der Generaldirektion Patenterteilungsprozess (GD 1), in dem sektorübergreifende und multidisziplinäre Arbeitsgruppen (Workstreams) zusammengefasst wurden, um eine Reihe der in der Mitarbeiterumfrage angesprochenen Themen anzugehen. Die größten Erfolge des Plans im Jahr 2020 werden in der nachstehenden Grafik dargestellt.

² Siehe Engagementbericht [2019](#).

Abbildung 1 – Personalplan

Personalplan – Größte Erfolge 2020

 Arbeitsgruppe 7.1 Personalplanung und Talentakquise	 Arbeitsgruppe 7.5 Unterstützung bei der Einführung von Tools für das Talentmanagement	 Arbeitsgruppe 7.9 Leistungsentwicklung
 Arbeitsgruppe 7.2 Förderung der beruflichen Mobilität innerhalb der GD 1 und darüber hinaus	 Arbeitsgruppe 7.6 Virtuelles Arbeiten – Gesundheit und Wohlbefinden	 Arbeitsgruppe 7.10 Zusammenarbeit 2.0
 Arbeitsgruppe 7.3 Prüfung der Stellenprofile und Laufbahnpfade der GD 1	 Arbeitsgruppe 7.7 Weiterverfolgung der Umfrage zum Mitarbeiterengagement	 Arbeitsgruppe 7.11 Verbesserung der Kommunikation
 Arbeitsgruppe 7.4 Prüfung der Weiterbildungsmaßnahmen für GD 1-Rollen im Rahmen der Programme zur strategischen Entwicklung	 Arbeitsgruppe 7.8 Vielfalt und Inklusion	

Quelle: EPA

Im Berichtsjahr konnten wir zudem Verbesserungen bei der Verwendung des Mitarbeiterfeedbacks und der Schließung von Feedback-Schleifen beobachten. Zu den Verbesserungen mit dem größten Wirkungsbereich gehörten gezielte Umfrageberichte für verschiedene Abteilungen und Referate, die Einführung von Intranetseiten für Folgemaßnahmen zu Initiativen wie "You said, we did" der GD 1 und die Kampagne "From survey to action", in deren Rahmen die Aktivitäten nach den Pulsumfragen des EPA im Jahr 2020 vorgestellt werden.

Allerdings mussten wir unsere geplante Vorgehensweise aufgrund der unerwarteten Ereignisse im Berichtsjahr ändern.

1.1 Die Herausforderungen von 2020: Chancen für mehr Engagement

Bis März 2020 war klar, dass frühere Pläne anzupassen waren. Die Pandemie erwies sich als enormer Stresstest für die Organisation und ihre gesamte Belegschaft. Die Organisation konzentrierte sich zunehmend auf die Fürsorge für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter, um eine kollektive Resilienz im Umgang mit der Krise zu fördern und ein Bild von einer gemeinsamen "Zukunft danach" zu zeichnen.

Angesichts unzähliger Veränderungen etablierter Parameter wurden innerhalb weniger Wochen allen Bediensteten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit geboten und gleichzeitig von allen abverlangt. Der durchschnittliche Anteil der Mitarbeiter, die täglich in Telearbeit arbeiteten, stieg von 15 % auf über 80 % rasant an. In kürzester Zeit wurden außerordentliche Richtlinien für die Telearbeit entworfen, die Bereitstellung von Laptops wurde beschleunigt, und es wurde eine massive Umstellung von papierbasierten auf digitale Arbeitsabläufe per Fernzugriff in die Wege geleitet. Nahezu von einem Tag auf den anderen war nicht mehr die Frage, ob ein Übergang zu einem vollständig digitalen Arbeitsplatz möglich ist, sondern wie wir ihn vollziehen konnten.

Das Mitarbeiterengagement war ausschlaggebend dafür, dass wir dem Sturm, der über das EPA und die ganze Welt hinwegfegte, trotzen konnten. Die Mitarbeiterumfrage von 2019 hatte ergeben, dass 75 % unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 94 % unserer Führungskräfte bereit waren, sich besonders energisch für unseren Erfolg einzusetzen. Dies wurde durch die enormen gemeinschaftlichen Anstrengungen als Reaktion auf die Krise unterstrichen. Es war die Grundvoraussetzung dafür, dass das EPA die entstandenen Herausforderungen meistern und kreativ und kollaborativ über Wege zur Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität nachdenken konnte. Im Mai äußerten sich 74 % unserer Kolleginnen und Kollegen positiv zu den Maßnahmen des EPA, mit denen sichergestellt werden sollte, dass wir möglichst effizient arbeiten können. Das Engagement wurde durch die Fürsorge von Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter und die gegenseitige Unterstützung von Kollegen verdeutlicht. Gefördert wurde dieses Engagement wiederum, indem den Beschäftigten flexibles Arbeiten von zu Hause oder sogar von einem anderen Ort als dem Dienstort ermöglicht wurde und sie so zur aktiven Mitgestaltung befähigt wurden, durch das ihnen über den Verzicht auf Kernarbeitszeiten entgegengebrachte Vertrauen sowie durch die erweiterten Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Online-Schulungsmaterialien auf speziellen digitalen Plattformen.

Im Jahresverlauf gab es viele praktische Beispiele für Engagement, von denen einige weiter unten im Bericht zusammen mit den wichtigsten Treibern für Engagement näher beschrieben werden. Belege für Engagement wurden auch im Rahmen zweier Pulsumfragen gesammelt, die im Mai und September 2020 jeweils mit einer hohen Teilnahmequote von 80 % bzw. 86 % durchgeführt wurden. Bei diesen Umfragen wurden zahlreiche engagementbezogene Aspekte gemessen, und zwar sowohl direkt (Befähigung zur selbstständigen Ausführung, Befähigung zur aktiven Mitgestaltung und Energieniveaus) als auch indirekt (Umgang mit Herausforderungen, Unterstützung und Fürsorge für das Wohlbefinden anderer). Beide Umfragen stießen auf beachtliches Interesse. Tausende von Mitarbeitern äußerten in Kommentaren ihre Dankbarkeit oder ihre praktischen Bedürfnisse, gaben Feedback und teilten ihre Wünsche und Visionen für die Zukunft.

Auch wenn die Mitarbeiterumfragen im Jahr 2020 keine exakte Messung des Engagement-Index wie im Jahr 2019 ermöglichten, gaben vergleichbare Fragen doch einen eindeutigen Hinweis auf positive Trends. Erstens zeigten die Energieniveaus als wichtige Ersatzkennzahl für nachhaltiges Engagement eine Verbesserung um 9 %, wodurch eine Gesamtprozentzahl von 67 % erreicht wurde, die über dem Wert von 2019 lag. Es hat sich erwiesen, dass den Kollegen und Vorgesetzten eine entscheidende Bedeutung im Umgang mit diesen schwierigen Zeiten zukommt. Der Prozentsatz der Bediensteten, die sich von ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt fühlten, stieg gegenüber dem Vorjahr auf 85 %. 2019 hatten 71 % zugestimmt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung auf das Wohlbefinden ihrer Kollegen achteten. Gleichmaßen bewerteten Kollegen die Fähigkeit ihres Teams zum effizienten Umgang mit ihren beruflichen Herausforderungen als weiteren Indikator des Engagement-Index deutlich höher als im Vorjahr (70 % gegenüber 64%).

2. Wichtigste Treiber für Engagement im Jahr 2020

Engagement im beruflichen Umfeld kann als emotionale Beteiligung oder Bindung an eine Organisation verstanden werden. Wie bereits erwähnt, ist Engagement eine Ergebniskennzahl, die von einem komplexen Zusammenspiel verschiedener organisatorischer und persönlicher Faktoren abhängt. Um die Nachhaltigkeit von Engagement sicherzustellen, muss es durch klare Ziele und eine effiziente Teamarbeit verstärkt werden. Auch müssen sich die Mitarbeiter zur aktiven Mitgestaltung befähigt fühlen und selbstständig in der Lage sein, ihre Arbeit zu tun, während sie gleichzeitig ihr individuelles Energieniveau aufrechterhalten können. Die nachfolgende Tabelle fasst das von Willis Towers Watson entwickelte Modell für nachhaltiges Engagement zusammen.

Abbildung 2: Modell für nachhaltiges Engagement

Engagiert + selbstständig + kraftvoll = glücklichere Kollegen, Nutzer und Kunden

Nachhaltiges Mitarbeiterengagement	Engagiert	Selbstständig	Kraftvoll
Was bedeutet das?	An unser Ziel zu glauben und stolz darauf zu sein, beim EPA zu arbeiten	Mittel und Möglichkeiten zur Hand zu haben, um gute Arbeit zu leisten	Einen Arbeitsplatz zu haben, der gesunde und inspirierende Arbeitsweisen unterstützt
Was wird gemessen/analysiert?	Rationale, emotionale und behaviorale Bindung an das Unternehmen	Inwieweit das Arbeitsumfeld Produktivität und Leistung unterstützt	Individuelles körperliches, zwischenmenschliches und emotionales Wohlbefinden bei der Arbeit

Quelle: Bericht 2019 Willis Towers Watson

Die Herausforderungen und Erkenntnisse aus dem Jahr 2020 zwangen uns dazu, breiter über Engagement nachzudenken und über das vorgenannte Modell und die aus statistischen Auswertungen abgeleiteten wichtigsten Treiber hinauszugehen. Wir durften in der Praxis erleben, wie Engagement als rationale und emotionale Verbundenheit mit der Organisation und ihrer Belegschaft in den Anstrengungen und geleisteten Beiträgen zutage tritt und greifbar wird.

Um die Entwicklung von Engagement im Jahr 2020 zu verstehen, ist es wichtig, dieses Ergebnis im Hinblick auf die verschiedenen zugrunde liegenden Faktoren zu beleuchten. 2019 ergab eine Analyse der wichtigsten Treiber, dass die Befähigung zur aktiven Mitgestaltung, die Außenwahrnehmung sowie Weiterbildung und Entwicklung die Bereiche mit dem größten Potenzial für eine Steigerung des Mitarbeiterengagements waren. Im Rückblick auf 2020 ist jedoch klar, dass die Zusammenarbeit, Fürsorge für Gesundheit und Wohlbefinden sowie Befähigung zur selbstständigen Ausführung durch Tools und Ressourcen entscheidend für die Förderung des Engagements waren. Das nachstehende Diagramm fasst unsere Erkenntnisse zum Engagement unserer Belegschaft im Jahr 2020 visuell zusammen:

Abbildung 3: Die wichtigsten Treiber für Engagement



Quelle: EPA

Im Wesentlichen basieren alle diese Elemente auf einem einfachen, aber kraftvollen Narrativ, das für jedes Arbeitsumfeld zutrifft. Nach den Ereignissen von 2020 liegt unser Fokus stärker auf der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Unterstützung und Fürsorge von Vorgesetzten und Kollegen für das gegenseitige Wohlbefinden.

In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen Aspekte, die zur Steigerung des Engagements beitragen, näher untersucht.

2.1 Befähigung zur aktiven Mitgestaltung – Autonomie, Flexibilität und Kreativität

Von der Tätigkeit in den Gebäuden des EPA zur Schaffung von Raum für das EPA und die Kollegen in unserem Zuhause

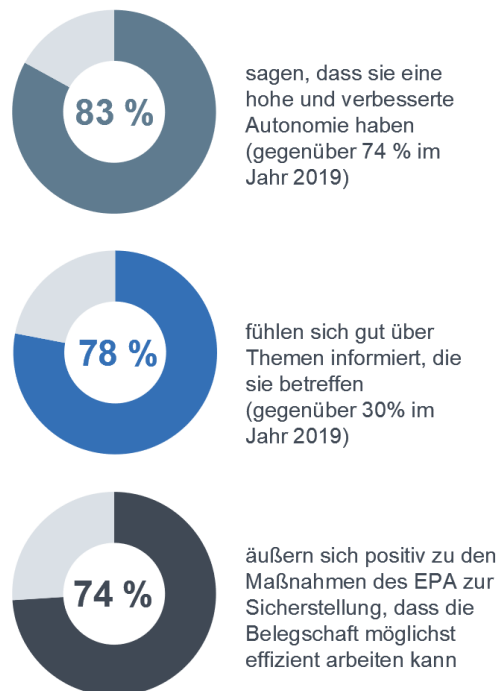
Die Anzahl der "Standorte" des EPA ist innerhalb weniger Wochen gestiegen, als über 80 % von uns ab März 2020 schrittweise auf Telearbeit umgestiegen sind. Unsere Ausgangslage war ein Büro mit ergonomischen Schreibtischen und Stühlen, großen Bildschirmen, jederzeit frischem Kaffee und Kollegen in unmittelbarer Nähe. Plötzlich mussten wir um ein Plätzchen am Küchentisch kämpfen, mit dem Laptop und einer VPN-Verbindung arbeiten und versuchen, Familienmitglieder und Haustiere bei Videokonferenzen aus dem Bild herauszuhalten. Improvisierte Arbeitszimmer wurden auf Speichern, in Kellern und sogar in Schlafzimmern eingerichtet. Sechseinhalbtausend unterschiedliche Umstände verwandelten sich in eine neue Art von Engagement: den Versuch, die Organisation trotz der Herausforderungen am Laufen zu halten.

Das Schlagwort war Flexibilität. Wir versuchten, einander so viel wie möglich zu unterstützen, indem wir nicht mehr auf Kernarbeitszeiten bestanden, wodurch jeder seine Zeit optimal einteilen konnte, um seine verschiedenen Aufgaben wie Homeschooling und die Betreuung kranker Verwandter oder Freunde unter einen Hut zu bringen. Das Arbeiten im Büro, das Arbeiten von zu Hause oder die Telearbeit von einem anderen Ort aus – es gab keine einheitliche Lösung, sondern die jeweils beste Alternative für jeden einzelnen Bediensteten. Wir mussten lernen, uns anzupassen, und schafften dies mit erstaunlicher Energie und Erfindungsgabe. Im März wurde den Mitarbeitern gestattet, ihre Bildschirme und Peripheriegeräte aus dem Büro mit nach Hause zu nehmen. Im Jahresverlauf wurden Schreibtische, extra breite Bildschirme und Bürostühle bereitgestellt, um sicherzustellen, dass jeder die für seine Arbeit benötigten ergonomischen Tools erhielt. Neben den bereitgestellten Tools und der technischen Ausstattung bot 2020 Einblicke in die neuen Arbeitsumgebungen der Bediensteten, einschließlich ihrer Wohnzimmer und Küchen. Dies gab uns mehr Möglichkeiten als je zuvor, authentisch zu sein, unsere Kolleginnen und Kollegen besser kennenzulernen und offener miteinander umzugehen. Es war eine Erfahrung, die uns dazu zwang, uns als Menschen in unserer Ganzheit und nicht nur als Kollegen zu sehen.

Im Jahresverlauf 2020 war unser Leitsatz, die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an erste Stelle zu setzen. Dies erreichten wir dadurch, dass wir unseren Bediensteten ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der Art und Weise boten, wo und wann sie arbeiteten. Dadurch erhöhte sich das Gefühl der Autonomie, die Anforderungen von Beruf und Privatleben vereinbaren zu können. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die wahrgenommene Autonomie deutlich von 74 % auf 83 % stieg. Trotz der Herausforderungen aus dem Lockdown und den Schulschließungen gaben 78 % der Bediensteten an, dass ihre Arbeitszeiten ihnen ausreichend Flexibilität für die Erfüllung ihrer persönlichen/familiären Verpflichtungen lassen (2019 waren es 77 % gewesen). Aus den offenen Kommentaren der Bediensteten wurde deutlich, dass sie das neue Niveau an Flexibilität schätzten und dieses auch nach der Krise aufrechterhalten und erhöhen wollen.

Die Möglichkeit des Arbeitens von zu Hause oder sogar von einem anderen Mitgliedstaat des EPÜ aus wurde durch die im Rahmen des Pilotprojekts zur Ad-hoc-Telearbeit untersuchten technischen und regulatorischen Lösungen und die anschließende Übernahme außerordentlicher Richtlinien für die Telearbeit nach Artikel 10 EPÜ ermöglicht, die von fortlaufenden Aktivitäten zu digitalen Arbeitsabläufen begleitet wurden.

Abbildung 4 – Wesentliche Stärken



Quelle: Bericht von Willis Towers Watson "Strong together – working during COVID-19" ("Gemeinsam stark – Arbeiten in der COVID-19-Pandemie")

Die von uns getroffenen Maßnahmen, um alle Bediensteten über Themen zu informieren, die sie im Jahr 2020 betrafen, wurden von 78 % der Mitarbeiter geschätzt, während es 2019 noch rund 30 % waren. Eine spezielle Taskforce traf sich regelmäßig, um über die Vorgehensweise zu entscheiden, und Informationen wurden systematisch über alle Leitungsebenen und bestimmte Intranetsites ("Strong together") verteilt. Auf dem Höhepunkt der Krise wurden die Informationen täglich von einem multidisziplinären Team aktualisiert. Die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen und umgesetzt wurden, war beispiellos. Die Abteilungen, die die größte Verantwortung für die Sicherstellung der Geschäftskontinuität trugen, indem sie die technische Ausstattung und neue elektronische Tools bereitstellten, die Gesundheit und Sicherheit gewährleisteten und HR-Unterstützung erbrachten, konnten in der Umfrage von Mai ein hohes Engagement vorweisen. Dies war sowohl einem gestiegenen Gefühl von Sinnhaftigkeit als auch einem starken Gefühl der Autonomie und Befähigung zur Erbringung der erforderlichen Unterstützung zu verdanken.

Ein weiteres zentrales Element war der Schub an Innovation bei den Bediensteten, durch den das Online-Arbeiten innerhalb weniger Tage Realität wurde und der seitdem für fortlaufende Verbesserungen sorgt. Da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Wege finden mussten, ihre Arbeit zu erledigen und in Kontakt zu bleiben, verwundert es kaum, dass der für die Förderung innovativer Problemlösungen erzielte Wert oberhalb des Vorjahresniveaus lag (49 %). Die Erfahrung einer gesteigerten Flexibilität und Autonomie bot sechs Monate nach Beginn der Krise eine interessante Reflexion über die

möglichen Folgen auf unsere Kultur. Die Tatsache, dass wir diese Ziele so schnell erreicht haben, erzeugte bei allen Beteiligten ein Gefühl des Stolzes auf unsere unglaubliche Agilität. Der Wert für Anpassungsfähigkeit verzeichnete im Jahr 2020 den größten Anstieg: 58 % der Befragten waren der Meinung, dass der Wert der Anpassungsfähigkeit stärker gelebt wurde.

2.2 Befähigung zur selbstständigen Ausführung – Bereitstellung von Tools und Ressourcen

Wie haben wir es so schnell geschafft, Telearbeit einzuführen

Wir sind eine ambitionierte Organisation und denken vorausschauend. Dies ist vielleicht der Grund dafür, dass wir so schnell von dem bisherigen Arbeiten im Büro auf die ausschließliche Telearbeit umsteigen konnten. Bereits im März 2020 hatten wir einige wesentliche Komponenten eingeführt: 35 % der Bediensteten waren schon auf der Basis des Programms zur alternierenden Telearbeit ausgestattet worden und konnten von zu Hause aus arbeiten. Darüber hinaus war gerade ein erfolgreiches Pilotprojekt für (Ad-hoc-)Telearbeit mithilfe von Laptops abgeschlossen worden, und die Einführung von Laptops für alle Mitarbeiter des EPA hatte bereits begonnen. Damit waren die wichtigsten technischen und verfahrenstechnischen Eckpfeiler aufgestellt worden. Dasselbe galt für die Verfahren innerhalb von BIT und HR, die den Bediensteten das ortsungebundene Arbeiten ermöglichten.

Als sich der erste Lockdown anbahnte, haben wir die Bereitstellung von Laptops wesentlich beschleunigt. Die gesamte Belegschaft erhielt quasi über Nacht elektronische Digipass-Apps zum Zweck der Authentifizierung über das Mobiltelefon. Diese ermöglichte den Zugriff auf das Netzwerk des EPA und das Arbeiten über den EPA-eigenen Laptop oder bestehende technische Ausstattung für die alternierende Telearbeit. Die VPN-Bandbreite für die Anbindung an das EPA wurde drastisch erhöht, indem die Verbindung auf speziell für diesen Zweck eingerichtete digitale Gateways in Luxemburg verlegt wurde.

Mithilfe dieser Maßnahmen konnten die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahezu reibungslos und in kürzester Zeit auf das Arbeiten von zu Hause umsteigen. Das war jedoch nicht alles. Denjenigen, die noch keinen vollständig personalisierten Laptop erhalten hatten, wurde ein nicht konfigurierter Laptop zur Verfügung gestellt, der zur Anmeldung an ihrem bestehenden Arbeitsplatz beim EPA genutzt werden konnte. In der geringen Anzahl von Fällen, in denen eine zeitgerechte Bereitstellung eines Laptops nicht möglich war, erhielten die betreffenden Bediensteten Unterstützung, um sich ebenfalls über eine elektronische Digipass-App mit ihrer persönlichen Computerausrüstung an ihrem bestehenden Arbeitsplatz anzumelden.

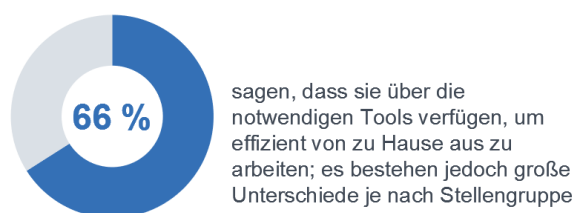
Schlussendlich konnten im März 2020 dank des glücklichen Zusammenstreffens von Umständen und einer pragmatischen und praktischen Herangehensweise an Probleme nahezu 100 % aller Mitarbeiter innerhalb weniger Wochen ihren Arbeitsplatz vom Büro nach Hause verlegen.

Trotz der Herausforderungen durch die Notwendigkeit, unmittelbar auf die Veränderungen in der Arbeitsweise sowie bei Tools und Systemen zu reagieren, konnte das EPA in der ersten Umfrage den 2019 erreichten Wert für "Hindernisse bei der Arbeit" erneut erzielen: 65 % der Bediensteten gaben trotz der für sie massiven Veränderungen an, sich nicht mit erheblichen Hindernissen bei der Ausübung ihrer Arbeit konfrontiert zu sehen. Während die meisten beim Beantworten der Fragen an die Tools dachten, resultierten die Herausforderungen aus einer Vielzahl von Quellen wie den noch anzupassenden Arbeitsabläufen und Verfahren. Im Mai äußerten sich 78 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu der Reaktion des EPA auf die Krise und den Maßnahmen zur Sicherstellung, dass alle Bediensteten weiterhin möglichst effizient arbeiten konnten. Rund 70 % waren zuversichtlich, dass das EPA gut durch die Krise kommt.

Diese Ergebnisse wurden von dem Feedback zu den Tools für die Fernarbeit gestützt, d. h. die Umfragen von Mai und September ergaben, dass 66 % der Mitarbeiter Zugang zu den Systemen und Tools hatten, die sie benötigten. Wir wussten jedoch, dass dies nicht die Erfahrung eines jeden widerspiegelte.

In der Umfrage von September sagten zwar 35 %, dass sich ihre Arbeitssituation seit Mai verbessert habe, 27 % jedoch gaben an, nach wie vor nicht über alle Arbeitsmittel zu verfügen, die sie in der aktuellen Krisensituation benötigten (Systeme, Tools und entsprechenden Zugang), um effizient von zu Hause oder in Fernarbeit tätig zu sein. Da zum Zeitpunkt der Umfrage die technische Ausstattung noch nicht vollständig bereitgestellt worden war und Verbesserungen weiter umgesetzt wurden, war ein leichter Aufwärtstrend in der GD 1, in der die Einschätzung im Mai kritischer gewesen war, ein positives Zeichen. Eine umfassende Auswertung des Feedbacks zu diesen Aspekten, einschließlich der verbleibenden Problemfälle, wurde BIT und der GD 1 für weitere Schritte zur Verfügung gestellt.

Abbildung 5 – Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln



Quelle: Bericht von Willis Towers Watson "Strong together – working during COVID-19" ("Gemeinsam stark – Arbeiten in der COVID-19-Pandemie")

Wir haben viele Anstrengungen unternommen, um die Verfügbarkeit von Tools und Plattformen für die Zusammenarbeit zu verbessern und auszubauen und damit Teams das gemeinsame Arbeiten, die Durchführung großer Meetings und Veranstaltungen und die Bereitstellung von Schulungen und Unterstützung für Nutzer zu gestatten.

2.3 Wohlbefinden – Priorisierung des Wohlbefindens, um schwankende Bewältigungs- und Energieniveaus auszugleichen

Ein umfassender Ansatz für die Unterstützung der Gesundheit und des Wohlbefindens von Bediensteten

Im Jahresverlauf 2020 hatte die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oberste Priorität. Seit Beginn der Pandemie wurden regelmäßig Informationen der WHO, ECDC und von nationalen Behörden zusammengestellt und aktualisiert. Es wurden unverzüglich umfassende Hygienemaßnahmen eingeführt und Kapazitätsbeschränkungen für die Bürogebäude festgelegt. Vor der Rückkehr in die Räumlichkeiten des EPA mussten alle Bediensteten eine spezielle Online-Schulung zu den wichtigsten Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen absolvieren.

Neben der Bereitstellung von Informationen zu den COVID-19-Maßnahmen und den vom Virus Betroffenen wurden rasch neue Dienstleistungen ins Leben gerufen, darunter von Gesundheitsexperten geleitete Meetings mit Gruppen von Team-Managern, um über Telearbeit, Kommunikation und die Unterstützung von Bediensteten, die von zu Hause oder in Fernarbeit tätig sind, zu beraten. Dreihundertvierzig Team-Manager nahmen an dieser beliebten Übung teil. Es wurde klar, dass verschiedene Teams verschiedene Bedürfnisse hatten, weshalb die Meetings des Teams für Gesundheitsberatung (Health Advisory Team) mit Management-Teams (rund 400 Führungskräften) dazu beitrugen, gemeinsame Themen zu identifizieren und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Zusätzliche Angebote wie Morgenroutinen (morning routines), aktive Pausen, Momente der Achtsamkeit (mindful moments) und eine Online-Beratung zum ergonomischen Arbeiten unterstützen Mitarbeiter mithilfe bewährter Strategien für das Wohlbefinden. Informative Vorträge zu Themen wie der Bewältigung einer Krise oder dem Umgang mit den Anforderungen des Homeschooling wurden von externen Dienstleistern gehalten und gut besucht. Außerdem wurde eine Vielzahl sozialer/Gruppenaktivitäten organisiert, um Menschen zu ermutigen, sich miteinander zu verbinden, zu bewegen, zu trainieren, zu entspannen und sich zu konzentrieren. Insgesamt wurden über 20 zusätzliche Initiativen entwickelt und umgesetzt, die im Jahr 2021 fortgeführt werden.

Die Priorisierung des Wohlbefindens unserer Belegschaft und die zusätzlich gebotene Flexibilität und Unterstützung kamen gut bei unseren Kollegen an. Unsere Reaktion in der aktuellen Situation, für das Wohlbefinden unserer Bediensteten zu sorgen, stieß auf eine Zustimmung von 56 %. Die Kommentare gewährten Einblicke in die Bedenken unserer Mitarbeiter und die Art von Unterstützung, die sie benötigten: Die größten Schwierigkeiten resultierten aus den Ablenkungen infolge der COVID-19-Pandemie (Realität für 46 % im Mai), der Vereinbarkeit von Homeschooling und Arbeit, Befürchtungen über Leistungsziele und die Bewältigung der unzähligen Herausforderungen, darunter neue Technologien und papierlose Verfahren. Um die Bediensteten zu unterstützen, lockerten wir die Regelungen zum Elternurlaub, ermutigten Führungskräfte zur Anpassung von Leistungszielen und starteten eine stufenweise Einführung papierloser Verfahren.

Ferner nahm sich das obere Management Zeit, möglichst viele Teams und Mitarbeiter zu treffen, sich ihre Bedenken und Ideen anzuhören und Antworten auf die gestellten Fragen zu liefern. Solche geplanten oder spontanen Treffen halfen dem Management, sich über die Themen auf dem Laufenden zu halten, die Mitarbeiter beschäftigen, und wichtige Themen zu ermitteln, die angegangen werden mussten. Dies war eine Chance für das Management, die Mitarbeiter zu fragen, wie sie sich fühlten und womit sie umgehen mussten. Die Antworten machten klar, dass die Bediensteten zwar ihr Bestes gaben, gleichzeitig aber auch mit Problemen zu kämpfen hatten.

Die Umfrage verdeutlichte, dass die Fürsorge von Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielte. Die wahrgenommene Fürsorge von Vorgesetzten für das Wohlbefinden erzielte mit 84 % einen deutlich höheren Wert als im Vorjahr (69 %). Wir wissen aus dem Jahr 2019, dass unsere Führungskräfte der Organisation sehr verpflichtet und engagiert und 94 % von ihnen bereit sind, sich besonders energisch für ihr Team einzusetzen. Sie haben unter sehr herausfordernden Bedingungen exzellente Arbeit geleistet.

Abbildung 6 – Fürsorge und Unterstützung für Mitarbeiter



Quelle: Bericht von Willis Towers Watson "Strong together – working during COVID-19" ("Gemeinsam stark – Arbeiten in der COVID-19-Pandemie")

Aus den Ergebnissen war ersichtlich, wie wichtig die Unterstützung von Kollegen und Teammitgliedern ist: 85 % der Befragten gaben an, von ihrem Team und ihren Kollegen die benötigte Unterstützung erhalten zu haben. Die wahrgenommene Achtsamkeit für das Wohlbefinden der anderen hatte im Vorjahr noch bei 71 % gelegen. Es gab viele Fälle, in denen sich Kollegen bei der Lieferung von Möbeln oder technischer Ausstattung halfen oder in denen Early Adopters bei der Anpassung an die neuen digitalen Arbeitsabläufe oder Programme unterstützten. In der Umfrage zur neuen Normalität drückten mehr Befragte ihre Sorge um das Wohlbefinden ihrer Kollegen aus als um ihr eigenes. Der Wunsch, andere zu unterstützen, wurde durch die aktive Nutzung und Mitwirkung an der "Strong together"-Intranetsite und lokalen Initiativen auf Abteilungsebene deutlich. Das Amicale-Team leistete einen enormen Beitrag, um die Aufrechterhaltung der Kontakte sicherzustellen. Obwohl alle Einrichtungen geschlossen waren und die Bediensteten weit verstreut arbeiteten, wurden innovative Wege gefunden, um den Zusammenhalt zu sichern und in Kontakt zu bleiben.

Die Bedeutung von Kommunikation und Verbundenheit

Es wurde schnell klar, dass bei der Belegschaft ein vorrangiges Bedürfnis bestand, über die Krise und all ihre Aspekte informiert zu bleiben. Da sich die Situation rasant entwickelte, wurde die Entscheidung getroffen, einen speziellen Intranetbereich mit einem direkten Link von der Homepage einzurichten. Dieser Bereich wurde treffend "Strong together" genannt, um zum Ausdruck zu bringen, was wir als Grundvoraussetzung und gleichsam als gemeinsames Bedürfnis ansahen. In unglaublich kurzer Zeit wurde die "Strong together"-Intranetsite zur zentralen Drehscheibe für mitarbeiterrelevante Informationen in diesen Zeiten, z. B. Informationen und Richtlinien zu Gesundheit und Sicherheit, Reisehinweise und ein umfassender Überblick über alle zur Unterstützung der Belegschaft ergriffenen Maßnahmen. Innerhalb weniger Wochen nach ihrer Einführung war "Strong together" mit über 100 000 Zugriffen die am meisten besuchte Intranetsite in der Geschichte des EPA, was auch im Dezember 2020 noch der Fall war.

Die Site wurde kontinuierlich weiterentwickelt und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst. Sie wurde zur Plattform, um sich auf einer persönlichen Ebene miteinander zu verbinden. Der Präsident und die Vizepräsidenten brachten den Ball ins Rollen, indem sie ihre Gedanken und Erfahrungen in den Anfängen der Pandemie teilen. Kurz danach folgten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrem Beispiel und veröffentlichten Videobotschaften für ihre Kollegen. Egal ob sie ermutigende Worte oder praktische Tipps hatten, ein Musikstück abspielten oder ein Lied sangen – allen kam es darauf an, miteinander in Kontakt zu treten sowie füreinander da und "gemeinsam stark" zu sein. Es wurden mehrere soziale Kanäle für Mitarbeiter aus allen Bereichen der Organisation ins Leben gerufen, damit diese sich aufgrund ihrer gemeinsamen Interessen verbinden können.

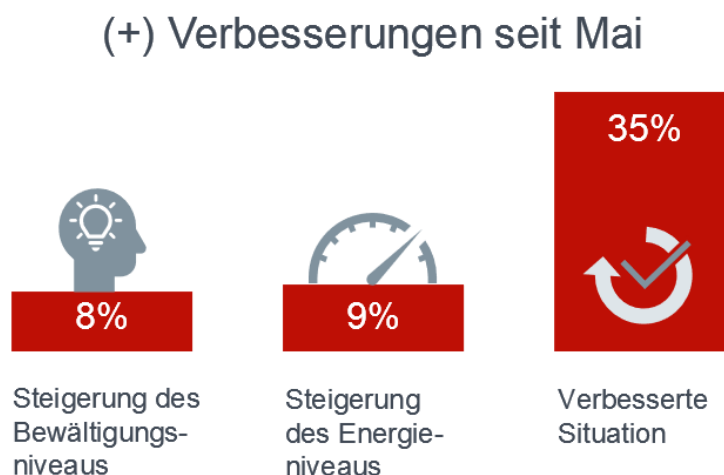
Amicale stellte nicht nur Unterstützung durch Fachabteilungen bereit, sondern fungierte auch als hervorragender Partner in der Krise. Kurse, die zuvor persönlich am Standort abgehalten wurden (Yoga, Pilates, Achtsamkeit usw.) wurden ins Intranet verlegt, und die Wohn- und Schlafzimmer der Bediensteten verwandelten sich in Sporträume. Kochkurse, Sprachcafés und Weihnachtsfeiern fanden online unter reger Teilnahme der Belegschaft statt. Ein Beispiel dafür, wie mithilfe von Kunst Distanz überwunden werden kann, war die wunderbare Online-Aufführung der Ode an die Freude des EPolyphony-Chors gemeinsam mit dem Patentorchester.

Schließlich konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern auf die Unterstützung des Kids Club zurückgreifen, der weiterhin ein breit gefächertes Programm von Online- und Vorort-Aktivitäten anbot. Allein in München wurden 125 Kurse organisiert, an denen über 1 400 Kinder teilnahmen.

Das Wohlbefinden, gemessen an den Energieniveaus, ist ein wesentlicher Bestandteil nachhaltigen Engagements. Im Rückblick auf die ersten Monate der Krise herrschte im Umgang mit der ersten Corona-Welle ein hohes Maß an Begeisterung und starkes Gefühl der Sinnhaftigkeit. Dies scheint dazu beigetragen haben, die Energieniveaus während des äußerst anstrengenden ersten Lockdowns aufrechtzuerhalten. Wir waren froh, im September eine Verbesserung der Energieniveaus um 9 % auf einen Gesamtwert von 67 % verzeichnen zu dürfen, der damit über dem Vorjahreswert liegt. Dies fiel mit erhöhten Bewältigungsniveaus während des Sommers zusammen: 74 % der Belegschaft bestätigten, die Herausforderungen und den Druck im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie bewältigen zu können, ein Anstieg im Vergleich zu 66 % im Mai. Leider gaben nach wie vor 21 % der Befragten im September an, nicht gut mit der Krise umgehen zu können, und derselbe Prozentsatz sagte aus, dass sich ihre persönliche Arbeitssituation seit Mai verschlechtert hatte. Dabei müssen wir unbedingt beachten, dass die durchschnittlichen Kennzahlen für das Energieniveau eine Momentaufnahme darstellen und nützlich sind, um das Wohlbefinden der Gesamtbelegschaft zu überwachen. Die Umfrage hat gezeigt, dass nicht jeder gleich gut mit der Krise zurechtkam und die Verfassung eines Mitarbeiters in Abhängigkeit von seiner aktuellen persönlichen Situation schwankte.

Wenngleich uns keine exakten Zahlen für die Bewältigungs- und Energieniveaus im letzten Quartal 2020 vorliegen, gaben Bedienstete, Vorgesetzte und die oberste Führungsebene in der gesamten Organisation mehr und mehr zu verstehen, dass ihre Ermüdung zunahm und ihre Energieniveaus sanken. Eine Prüfung des Urlaubsstatus zeigte die Anzahl der im Berichtsjahr ungenutzten Urlaubstage. Maßnahmen, die Büroschließungen im Januar zu verlängern und im Rahmen eines speziellen Plans zusätzlichen Resturlaub aus dem Vorjahr übertragen zu lassen, wurden eingeführt, um eine ausreichende Ruhe und Erholung aller Bediensteten sicherzustellen.

Abbildung 7 – Veränderungen zwischen Mai und September 2020



Quelle: Bericht von Willis Towers Watson "Shaping the New Normal" ("Gestaltung der neuen Normalität")

Die folgende Word-Cloud mit Mitarbeiterkommentaren aus der Pulsumfrage von September gibt einen klaren Einblick in die Belange der Mitarbeiter in dieser Zeit.

Abbildung 8 – Word-Cloud mit Mitarbeiterkommentaren



Quelle: EPA. Basierend auf der Auswertung der Kommentare im Rahmen der "Shaping the New Normal"-Umfrage

2.4 Verbundenheit, Zusammenarbeit und Zugehörigkeitsgefühl

Eine Geschichte von vielen, wie das Energieniveau aufrechterhalten wurde: Team Kolbenpumpen und Trägheitsmotoren

In der zweiten Jahreshälfte 2020 berichteten die Teammitglieder zunehmend von einer abnehmenden Konzentrationsfähigkeit und Frustrationsgrenze und einer steigenden Müdigkeit. Die brandneuen Fitnessgeräte setzten Staub an, und keiner hatte mehr Spaß an einer weiteren virtuellen "Happy Hour" bei der Arbeit. Der Adrenalinschub der ersten Welle war verflogen, und wenngleich sich gute Nachrichten über niedrigere Fallzahlen und Impfstoffe mehrten, würde es dennoch eine weitere große Herausforderung sein, durch den Rest des Jahres und den Winter zu kommen. Was konnten wir als Team tun, wenn wir für Beteuerungen, dass "wir alle im selben Boot sitzen", nichts als Skepsis und Unmut übrig hatten und wenn sich jeder von uns lieber unter die Bettdecke kriechen würde, anstatt die mentale Stärke für ein effizientes (Tele-)Arbeiten aufzubringen?

Als Team haben wir uns auf zwei wesentliche Aspekte konzentriert:

- 1. Aufrechterhaltung der Energieniveaus in uns selbst und in unserem Team*
- 2. Unterstützung von Teammitgliedern beim Aufbau von Resilienz*

Je stärker wir uns als Einzelpersonen mit dem Team identifizierten, desto wahrscheinlicher würden wir Engagement für das Team zeigen. Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Team erzeugte ein unterstützendes Umfeld, das an den Zielen der Organisation ausgerichtet ist und uns Energie gibt. Die Idee der Zugehörigkeit brachte uns auf die Idee, ein Team-Logo für unseren MS-Teams-Kanal zu entwerfen.



Wir haben uns ein positives Motto ausgedacht, das wir wie eine Marke für unsere virtuellen Teammeetings nutzen: ITWORKS – Improving TeleWork by Online Reconnection und Knowledge Sharing (was so viel bedeutet wie: Verbesserung der Telearbeit, indem wir uns online wieder miteinander verbinden und unser Wissen austauschen).

Den für den Aufbau einer Teamkultur der Resilienz entscheidenden Aspekt haben wir umgesetzt, indem wir allen einen Zugang zu Lernmöglichkeiten gegeben, Wachstumsbereiche ermittelt und Chancen für persönliche Herausforderungen geschaffen haben. Zu Beginn wurden die enormen Veränderungen durch die Einführung digitaler Arbeitsabläufe von vielen als komplex wahrgenommen, und das Risiko eigener Fehler wurde als Bedrohung für die Arbeitsqualität empfunden. Das Lernen von Kollegen war entscheidend, um diese wenig hilfreichen Zweifel zu zerstreuen.

Die Aspekte der Herausforderung und des Wachstums wurden durch die Befähigung der Teammitglieder zur aktiven Leitung virtueller Teamsitzungen, die Weitergabe von Wissen und praktischen Tipps für die Bearbeitung von PDF-Dokumenten, ANSERA-Annotationen, Druckereinstellungen für zu Hause, die effiziente Nutzung neuer Großbildschirme usw. angegangen. Obwohl es einige Mitarbeiter abschreckte, sich für solche Meetings vorzubereiten, vor allen Kollegen zu sprechen und Fragen zu beantworten, gab ihnen die persönliche Erfüllung und das positive Feedback im Anschluss daran stets einen großen Energieschub.

Auch wenn der Support durch die Unterstützungsdienste wichtig war, spielte doch der Beistand von Führungskräften und Kollegen eine wesentliche Rolle im Berichtsjahr. Trotz der zahlreichen technischen Herausforderungen bewerteten die Mitarbeiter die Effizienz ihres Teams, einen weiteren Indikator des Engagement-Index, als deutlich höher als im Vorjahr (70 % gegenüber 64%). Außerdem erfuhren wir im Mai, dass sich während dieses Zeitraums 83 % als Mitglied eines Teams verbunden fühlten.

Die Bedeutung von Zusammenarbeit, der Aufrechterhaltung einer persönlichen Beziehung zu Kollegen (wenn auch größtenteils im digitalen Format) und des Gefühls von Zugehörigkeit zum EPA wurden im Rahmen der Umfragen aufgeworfen.

Die Wichtigkeit der sozialen Verbundenheit wurde in der Umfrage von September deutlich, in der wir auch die Aussichten auf eine Zukunft mit einem höheren Anteil von Telearbeit und die möglichen Folgen untersuchten: 70 % drückten Bedenken über ihre künftigen Beziehungen zu Kollegen aus, 59 % hatten Bedenken über die Zusammenarbeit und 48 % über das Zugehörigkeitsgefühl. Kollegen und Vorgesetzte persönlich zu treffen, war der Hauptgrund dafür, ins Büro zu kommen, unabhängig von dem bevorzugten Arbeitsmodell oder Standort.

Im Rahmen zahlreicher Aktivitäten unter dem Motto "Strong together" leisteten Kollegen gegenseitige Unterstützung, die weit über das normale berufliche Maß hinausgingen. Diese informellen Aktivitäten wurden von einer Vielzahl an im Berichtsjahr gegründeten kollegialen Netzwerken begleitet, darunter dem der Champions für Vielfalt und Inklusion und dem Communication Intelligence Network (CIN). Andere Netzwerke reagierten auf die neue Online-Realität: das Continuous Knowledge Transfer-Team (CKT; nähere Informationen sind dem Qualitätsbericht 2020 zu entnehmen), die Asian Patent Expert Group (APEG; nähere Informationen sind dem Qualitätsbericht 2020 zu entnehmen) und die Personal Growth Group (PGG). Diese Netzwerke boten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trotz der durch die Pandemie entstandenen zusätzlichen Hürden weiter ihre kollaborativen Dienstleistungen an.

2.5 Entwicklung und Wachstum

Um mit den raschen Veränderungen in der Kommunikationstechnologie und den digitalen Verfahren zur reibungslosen Aufrechterhaltung des Patenterteilungsprozesses und der allgemeinen Bereiche Schritt halten zu können, mussten unsere Mitarbeiter zahlreiche neue Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben. Wir mussten in kürzester Zeit lernen, mit neuen Tools und Arbeitsweisen umzugehen. Die meisten Bediensteten hielten ihr Leistungsniveau aufrecht, obwohl 50 % es schwieriger finden, in Fernarbeit zu arbeiten.

Ein wichtiges Angebot kam vonseiten der EPA-Talentakademie, die zusätzliche Online-Ressourcen bereitstellte, damit alle Mitarbeiter relevante Fähigkeiten weiterentwickeln konnten. Im Jahresverlauf 2020 absolvierten die Bediensteten des EPA Präsenzschnulungen von 111 067 Stunden Dauer (75 % als virtuelle Module), interne E-Learning-Kurse von 11 734 Stunden Dauer und externe Online-Lehrgänge von 18 236 Stunden Dauer (LinkedIn Learning, Udemy for Business, Coursera). Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Entwicklung der folgenden Fähigkeiten gelegt: Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Resilienz, Zeitmanagement, Wohlbefinden und Stressbewältigung, virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation. Die Auflegung von iLearn, einem neuen Lernportal, über das alle Lernressourcen leicht für die Mitarbeiter des EPA zugänglich sind, war ein Meilenstein in der Entwicklung von Lernaktivitäten im Amt. Sie wurde durch die effiziente Zusammenarbeit verschiedener Partner ermöglicht. Besonders hervorzuheben sind auch die Freiwilligen in den CKT- und APEG-Gruppen, die für die ständige Verfügbarkeit von kollegialen Lernmöglichkeiten sorgten. Schließlich waren auch die Vorgesetzten entscheidend daran beteiligt, ihre Mitarbeiter auf Lernangebote aufmerksam zu machen.

Einige Bedienstete und Gruppen wurden mehr beansprucht als andere. Rund 50 neue Führungskräfte nahmen im Jahr 2020 ihre Tätigkeit auf. Einige von ihnen hatten ihr Team nie persönlich kennengelernt und mussten unter schwierigen Umständen lernen, ein Remote-Team zu leiten. Das Programm zur Entwicklung neuer Führungskräfte wurde um Einzel- und Gruppencoachings für alle neuen Führungskräfte ergänzt. Obwohl das EPA im Berichtsjahr im Vergleich zu den Vorjahren kaum neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellte, wurden so viele Trainees im Rahmen des Programms "Pan-European Seal" aufgenommen wie nie zuvor. Das Onboarding der Trainees erfolgte größtenteils online und bot eine wesentliche Lernerfahrung für sie, ihre Ausbilder und das EPA als Ganzes.

Weitreichendere Entwicklungschancen umfassten die Umschulung, die berufliche Weiterbildung und die Versetzung in andere Bereiche. Beispiele für diese Chancen beinhalteten Rollen als Projektmanager oder Mitglied strategischer Projekte im Rahmen des SP2023 sowie Angebote im Digital Talent Marketplace. Insgesamt 517 Mitarbeiter übernahmen im Berichtsjahr neue Rollen.

Auch wenn die Flut von neuen Tools und Entwicklungen bisweilen erdrückend war (wie in den Umfragen angegeben), war es ein Jahr nie dagewesenen Wachstums, und das nicht nur in Bezug auf unsere digitalen Fähigkeiten, sondern auch mit Blick auf das Vertrauen in unsere Fähigkeit, die Anforderungen von Beruf und Privatleben zu vereinbaren und die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern.

2.6 Qualität und Außenwahrnehmung

Der rote Faden, der sich durch alle Umfragen zog, war die Bedeutung, die von den Bediensteten darauf gelegt wurde, aufgrund unserer Qualität, unserer Integrität und unseres Umweltbewusstseins als Organisation ein Gefühl des Stolzes auf unsere Außenwahrnehmung zu entwickeln. Der Qualitätsbericht und Umweltbericht enthalten einen ausführlichen Rückblick auf 2020 sowie die Maßnahmen und Erfolge der Mitarbeiter, einzelner Referate und des EPA als Ganzes in den genannten Bereichen. Der vorliegende Bericht beleuchtet insbesondere, dass wir als Belegschaft nicht nur darauf stolz sein können, wie wir als Organisation auf die Krise reagiert haben, sondern auch auf unser anhaltendes Streben nach Exzellenz und unseren Fokus auf die Sicherstellung der Geschäftskontinuität für alle unsere Nutzer.

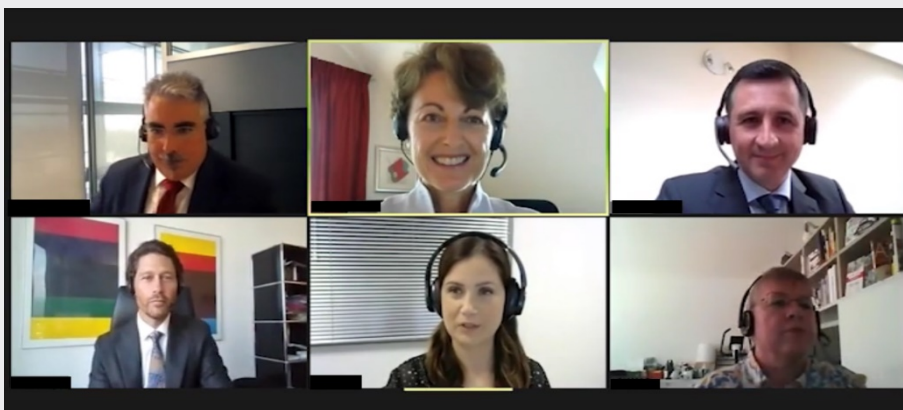
Anhaltendes Streben nach Exzellenz bei mündlichen Verhandlungen

Ab Mai 2020 wurden Einspruchsverfahren als Videokonferenzen abgehalten. Zunächst jedoch waren sie nur eingeschränkt möglich, insbesondere da die bisher eingesetzte Plattform kein Simultandolmetschen zuließ (das in rund 30 % der Fälle erforderlich ist). Es wurde eine Alternativplattform gesucht, und ab Anfang Oktober 2020 wurde eine Zoom-basierte Videokonferenztechnologie für mündliche Einspruchsverfahren eingesetzt.

Nach der Zustimmung aller Parteien hielt eine Einspruchsabteilung im Gesundheitsbereich mündliche Verhandlungen zwischen zwei gegnerischen Parteien aus dem Vereinigten Königreich und Deutschland als Videokonferenz ab, an der auch Dolmetscher teilnahmen.

Angesichts der komplexen und formellen Natur von Einspruchsverfahren waren alle Teilnehmer gespannt, wie der Ablauf per Videokonferenz sein würde. Die Atmosphäre während der Veranstaltung war gut, und die mündlichen Verhandlungen wurden auf eine Art und Weise durchgeführt, die die hohen beruflichen Standards und die Verpflichtung zur Exzellenz der Abteilung und der gesetzlichen Vertreter widerspiegelt. Die Kommunikation zwischen den Parteien und der Einspruchsabteilung verlief dank der stabilen Verbindung, der Video- und Tonqualität und der hervorragenden Dolmetschleistung reibungslos und professionell. Die Veranstaltung war für die Parteien und die Mitglieder der Öffentlichkeit leicht zugänglich (diese neue Funktionalität wird in persönlichen Einspruchsverfahren nicht angeboten). Während des Einspruchsverfahrens hatte die Abteilung den Hauptantrag und verschiedene Hilfsanträge zu behandeln, konnte das Verfahren aber dennoch rechtzeitig zum Abschluss bringen. Das im Nachgang von den beteiligten Patentanwälten erhaltene Feedback war insgesamt sehr positiv. Eine Partei berichtete, das Einspruchsverfahren als Videokonferenz habe sich sehr "real" angefühlt, obgleich die gegnerischen Parteien angeblich die Gelegenheit vermisst hätten, sich während der Pausen zu treffen, um eine gemeinsame Strategie zu besprechen.

Abbildung 9 – Screenshot einer simulierten mündlichen Verhandlung im Einspruchsverfahren



Quelle: EPA

In offenen Kommentaren äußerten viele Befragte ihre Dankbarkeit und ihren Stolz darüber, wie das EPA mit der Pandemie umging, wie viel Unterstützung die Belegschaft verglichen mit der weltweiten Situation oder anderen internationalen Organisationen von Management und Kollegen erhalten hatte und wie resilient wir als Organisation sind.

3. Unser weiterer Weg – von Herausforderungen und Chancen zu Realitäten

Das EPA hat 2020 viel erreicht und konnte viele Herausforderungen erfolgreich in Chancen verwandeln. Die durch die Pandemie entstandenen Herausforderungen zwangen uns, neue Wege für die Zusammenarbeit zu finden und gleichzeitig das Engagement unserer Bediensteten aufrechtzuerhalten und sogar zu erhöhen. Wir werden weiterhin bestrebt sein, die Werte für unser Mitarbeiterengagement von Jahr zu Jahr zu verbessern.

Anscheinend haben die Krise und das daraus erwachsende Gefühl, "zusammen in einem Boot zu sitzen", zum Entstehen eines stärkeren Bewusstseins und einer höheren Sensibilität in Bezug auf Themen mit Relevanz für das Mitarbeiterengagement, wie Wohlbefinden, Vielfalt und Inklusion sowie Zusammenarbeit, geführt. Sie haben ein bislang nie dagewesenes Maß an Empathie zwischen Führungskräften und Bediensteten sowie zwischen Kollegen ausgelöst.

Nun, da 2021 angebrochen ist und die Pandemie und die Rückkehr zur neuen Normalität weiter andauern, ist klar, dass noch viel Arbeit vor uns liegt, um das erforderliche Gleichgewicht zwischen allen Treibern für Engagement herzustellen und Ergebnisse zu erzielen, die auch nach der Krise und langfristig Bestand haben. In den kommenden Jahren werden wir auf den wichtigen Erkenntnissen aufbauen und sie bei jeglichen Chancen zum Tragen bringen, die uns die Zukunft bieten wird, um eine langfristige Nachhaltigkeit und ein dauerhaftes Gleichgewicht sicherzustellen.

Wenngleich wir uns an neue Tools und digitale Arbeitsabläufe gewöhnen werden, müssen wir uns weiterhin an die emotionalen Herausforderungen anpassen, die ebenso groß sind wie die praktischen, ja oft sogar weitaus komplexer und entscheidend für ein wirkliches Gefühl von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Engagement. Dabei müssen wir nicht nur unmittelbare Bedürfnisse erfüllen, sondern auch unseren kollektiven Einfallsreichtum einsetzen, um Möglichkeiten in Realitäten umzusetzen. Im zurückliegenden Jahr mussten wir den Wert von Kreativität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit neu entdecken. Wir sind neue Wege gegangen, um unvorstellbare Herausforderungen zu meistern, und haben uns dabei auf unseren eigenen Einfallsreichtum und den unserer Teams verlassen. Wenn so vieles noch unbekannt ist, existiert nicht der eine "richtige Weg" – nur eine Mischung aus sich stets weiterentwickelnden Möglichkeiten und unserer Entschlossenheit, eine bessere Zukunft zu schaffen. Unser Ziel ist es, diese Möglichkeiten in eine Vision von morgen zu verwandeln. Diese Krise wird vorübergehen. Was danach kommt, hängt von uns ab.

Wie ein Kollege während eines Skype-Gesprächs zu Beginn der Krise unter Bezugnahme auf Haruki Murakami³ sagte: *"Und wenn der Sturm erst einmal vorüber ist, wirst du dich nicht erinnern, wie du es hindurch geschafft hast, wie du es geschafft hast zu überleben. Du wirst dir tatsächlich nicht einmal sicher sein, dass der Sturm vorbei ist. Aber eins ist sicher, wenn du aus dem Sturm wieder auftauchst, wirst du nicht dieselbe Person sein wie davor. Das ist es, was den Sturm ausmacht."*

³ Haruki Murakami (1949) ist ein japanischer Schriftsteller.