



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Der Bundesrat

März 2010

---

# **Reporting Personalmanagement 2009**

## **Bundesverwaltung**

Bericht an die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommissionen der eidgenössischen Räte

**Berichtsjahr 2009**



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Übersicht .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Personalpolitische Gesamtbeurteilung .....</b>	<b>6</b>
3.1	Rückblick.....	6
3.2	Anpassungen im Personalrecht.....	7
<b>4</b>	<b>Personalbestand und Ausgaben.....</b>	<b>8</b>
4.1	Entwicklung des Stellen- und Mitarbeitendenbestandes.....	8
4.2	Entwicklung des Personalaufwands .....	9
4.3	Entlohnung.....	9
4.4	Personalbeurteilungen .....	10
4.5	Prämien und Zulagen.....	12
4.6	Aus- und Weiterbildungsausgaben.....	15
4.7	Abgangsentschädigungen.....	15
<b>5</b>	<b>Struktur des Personalbestands .....</b>	<b>16</b>
5.1	Alter .....	16
5.2	Geschlechterverteilung.....	17
5.3	Sprachenverteilung .....	19
5.4	Teilzeitarbeit.....	21
5.5	Lernende.....	22
5.6	Hochschulpraktika.....	24
5.7	Berufliche Integration .....	25
5.8	Nebenbeschäftigungen und Mandate.....	26
<b>6</b>	<b>Personalmarketing und Veränderungen des Personalbestandes .....</b>	<b>27</b>
6.1	Image der Bundesverwaltung bei Studierenden .....	27
6.2	Rekrutierungen und Eintrittsgründe.....	28
6.3	Verbleibquote der Lernenden und Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten ....	30
6.4	Fluktuation und Austrittsgründe.....	30
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der Personalbefragung 2009 .....</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Personalpolitischer Ausblick .....</b>	<b>35</b>



# 1 Übersicht

Der Bericht enthält unter anderem nähere Informationen zu den folgenden Daten (Vorjahreswerte in Klammern):

- 36'964 Mitarbeitende/HC verteilt auf 33'056 Vollzeitstellen/FTE (36'323 HC, 32'398 FTE);
- Bruttolohn von 114'466 Franken (108'743);
- Frauenanteil von 31,1 Prozent (30,5%) und damit Übertreffen des Sollwertes von 30 Prozent;
- Lernendenanteil von 4,3 Prozent (4,1%) und damit Übertreffen des Sollwertes von 4 Prozent;
- Bruttofluktuation von 4,8 Prozent (9,5%) und Nettofluktuation von 3,3 Prozent (5,6%).

## 2 Ausgangslage

Nach Art. 5 Bundespersonalgesetz (BPG)<sup>1</sup> koordiniert und steuert der Bundesrat die Umsetzung der Personalpolitik und erstattet den parlamentarischen Aufsichtskommissionen regelmässig darüber Bericht. Form und Inhalt dieser Berichterstattung vereinbart der Bundesrat mit den parlamentarischen Aufsichtskommissionen. Die bisherige Vereinbarung über das Reporting im Personalmanagement vom Juni 2006 wurde am 27. Januar 2010 erneuert.

Der Bericht entspricht in Aufbau und Inhalt der erneuerten Reportingvereinbarung. Die Angaben stützen sich auf Daten aus dem Personalinformationssystem BV PLUS, aus dem Finanzinformationssystem FI/CO und auf Angaben der Departemente. In Klammern werden die Vorjahreszahlen angegeben. Bei den Bestandeszahlen sind Jahresdurchschnittswerte ausgewiesen. Neu sind die zentralen Kennzahlen nach den einzelnen Departementen, der Bundeskanzlei, den Parlamentsdiensten und den Gerichten aufgeschlüsselt. Die Zahlen zu den Gerichten umfassen das Bundesgericht, das Bundesverwaltungsgericht und das Bundesstrafgericht. In den Tabellen mit Sollwerten erscheinen die Zahlen, die über den Sollwerten liegen, in Grün; jene, die darunter liegen, in Rot.

---

<sup>1</sup> SR 172.220.1

## 3 Personalpolitische Gesamtbeurteilung

### 3.1 Rückblick

Im Berichtsjahr wurden die Grundlagen für eine vorausschauende und koordinierte Personalpolitik gefestigt. Die Geschäfte haben sich auf das ganze personalpolitische Spektrum verteilt:

Für die Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung aufgrund des Bundesratsbeschlusses vom 5. Dezember 2008 stand der überdepartementalen Projektgruppe nur ein Jahr zur Verfügung. Nach der Zusammenfassung der Aufgaben im Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung (AZB) als Abteilung des EPA werden nun die wirtschaftlichen Vorzüge der Skalenwirkung ausgenutzt. Vor allem aber entfaltet die zentral organisierte, einheitliche Aus- und Weiterbildung in der Bundesverwaltung eine kulturelle Klammerwirkung. Am 11. September 2009 hat der Bundesrat die strategischen Ziele des AZB für die Jahre 2010 bis 2015 gutgeheissen.

Zur Teilrevision des BPG wurde die Vernehmlassung abgeschlossen. Die Stellungnahmen der Kantone, Verbände, Parteien und weiteren Interessierten spiegelten erwartungsgemäss divergierende Meinungen. Bevor die Weiterverfolgung der Teilrevision geprüft wird, will der Bundesrat eine Personalstrategie für die Bundesverwaltung verabschieden. Er hat am 12. März 2010 das Eidgenössische Personalamt mit der Erarbeitung dieser Strategie bis Ende 2010 beauftragt. Das Vorgehen steht im Einklang mit den Empfehlungen, welche die Geschäftsprüfungskommission des Nationalrats in ihrem Bericht vom 23. Oktober 2009 zur Steuerung der Personalpolitik und Zielerreichung formuliert hat.

Aufgrund von parlamentarischen Vorstössen war ein grosses Interesse an der Sprachenpolitik festzustellen. Bei den Anliegen ging es nicht nur um Quoten, sondern vor allem darum, der gelebten Sprache im Berufsalltag auf allen Ebenen mehr Nachachtung zu verschaffen.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Bundesverwaltung wird auf Dauer immer mehr davon abhängen, wie gut die Arbeitsbedingungen mit den beruflichen Werten und Zielen der Stellensuchenden übereinstimmen. Mit zahlreichen Auftritten der Departemente und Bundesämter an Hochschulfestivals und mit stark beachteter Imagewerbung hat das externe Personalmarketing nach mehrjähriger Aufbauarbeit einen guten Stand erreicht.

Am 1. Januar 2009 ist das revidierte Familienzulagengesetz<sup>2</sup> in Kraft getreten. Dessen Anwendung ist komplexer als bei der früheren Regelung. Die Umsetzung macht Anpassungen am Personalinformationssystem BV PLUS nötig und verlangt von den Personaldiensten für die Dossierverwaltung und für die Mutationen einen deutlich höheren Bearbeitungsaufwand als bisher. Komplex sind auch die Finanzflüsse zwischen dem Arbeitgeber und der Familienausgleichskasse.

Der Personalaufwand ist gegenüber dem Vorjahr spürbar gewachsen. Dies ist teilweise auf Strukturbrüche im Jahre 2008 beim Primatwechsel und bei den Lohnmassnahmen zurückzuführen. Beide Änderungen traten am 1. Juli 2008 in Kraft und wirkten sich deshalb nur zur Hälfte, im Berichtsjahr aber dann voll aus. Ferner ist die Aufwandszunahme auf die Lohnmassnahmen des Jahres 2009 und auf einen Stellenzuwachs im Zusammenhang mit neuen Aufgaben zurückzuführen. Im Rahmen des Konsolidierungsprogramms 11/13 hat der Bundesrat die Querschnittsmassnahmen Personal beschlossen.

---

<sup>2</sup> SR 836.2

Nicht alle Vorhaben konnten umgesetzt werden. Die Folgemassnahmen zum Bericht über die familienergänzende Kinderbetreuung, den der Bundesrat im Dezember 2007 als Ergänzung zur Interpellation Teuscher vom 4. Oktober 2006<sup>3</sup> verabschiedete, musste das EFD mit Rücksicht auf den Finanzhaushalt zurückstellen.

Ferner nahm der Bundesrat Kenntnis von den Evaluationsberichten des EPA über den Stand der Chancengleichheit von Frau und Mann in den Jahren 2004-2007 und über die Förderung der Mehrsprachigkeit in den Jahren 2004-2007. Weiter hat das EPA einen ausführlichen Leitfaden zum betrieblichen *Case Management* herausgegeben, der im Sinn der 5. IV-Revision die systematische Früherfassung von Krankheitsfällen und Unfallfolgen zur Senkung des Invalidisierungsrisikos regelt. Schliesslich hat das EPA auch Richtlinien über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz veröffentlicht.

Über die Anpassung des Lohn- und Beurteilungssystems wird in den Abschnitten 4.4 und 4.5 informiert. Die Ergebnisse der Personalbefragung 2009 sind in Kapitel 7 zusammengefasst.

### **3.2 Anpassungen im Personalrecht**

#### *Arbeitszeit*

Um das Anhäufen von Ferien- und Überzeitguthaben zu verhindern, hat der Bundesrat am 5. Dezember 2008 die Arbeitszeiterfassung für die Angestellten der Lohnklassen 30-38 aufgehoben und für diese Personalkategorie die so genannte Vertrauensarbeitszeit als obligatorisch erklärt. Die Angestellten der Lohnklassen 24-29 können die Vertrauensarbeitszeit wählen.

Der Wegfall der Arbeitszeitkontrolle wird mit einer Barvergütung von 5,0 Prozent des Jahreslohnes kompensiert. Ferner wird die Treueprämie nur noch ausnahmsweise in Form von Ferien gewährt; für den Bezug nicht bezogener Ausgleichstage und freier Tage sowie für den Gleitzeit-saldo gelten Einschränkungen.

Entsprechend angepasst wurden mit Wirkung auf den 1. Januar 2009 die folgenden Artikel der Bundespersonalverordnung (BPV)<sup>4</sup>: Art. 64, 64a, 66, 73, 114, 116d.

#### *Vereinbarung mit der Finanzdelegation der eidgenössischen Räte (FinDel)*

Mit Beschluss vom 14. Oktober 2009 hat der Bundesrat als Ersatz der Vereinbarung 2006 die neue Vereinbarung 2009 mit der FinDel gutgeheissen. Die Änderungen bezwecken im Wesentlichen eine Harmonisierung mit der BPV, mit dem Kaderlohnreporting nach Art. 6a BPG und mit den verselbständigten Einheiten im Sinne der *Corporate Governance* des Bundesrates.

#### *Berufliche Vorsorge*

Am 19. Dezember 2008 beschloss der Bundesrat den Anschluss der Finanzmarktaufsicht (FINMA) und des Eidgenössischen Nuklearsicherheitsinspektorats (ENSI) an die Sammeleinrichtung PUBLICA auf den 1. Januar 2009. Dadurch wurde eine Teilliquidation des Vorsorgewerks Bund notwendig.

Mit seinen Beschlüssen vom 14. Januar, vom 14. Oktober und vom 11. November 2009 nahm der Bundesrat am Anschlussvertrag für die Angestellten und die Rentenbeziehenden des Vorsorgewerks Bund (VRAB) einige formelle und materielle Änderungen vor. Dabei wurde die Überparität für die über 45-jährigen Angestellten eingeführt. Der Arbeitgeber beteiligt sich nun

---

<sup>3</sup> 06.3487

<sup>4</sup> SR 172.220.111.3

im Ausmass von zusätzlichen 1,25 bis 3,25 Prozent an den Beiträgen an die berufliche Vorsorge. Diese kostenneutrale Verbesserung ist dank einer Kompensation durch tiefere Risikoprämien möglich geworden.

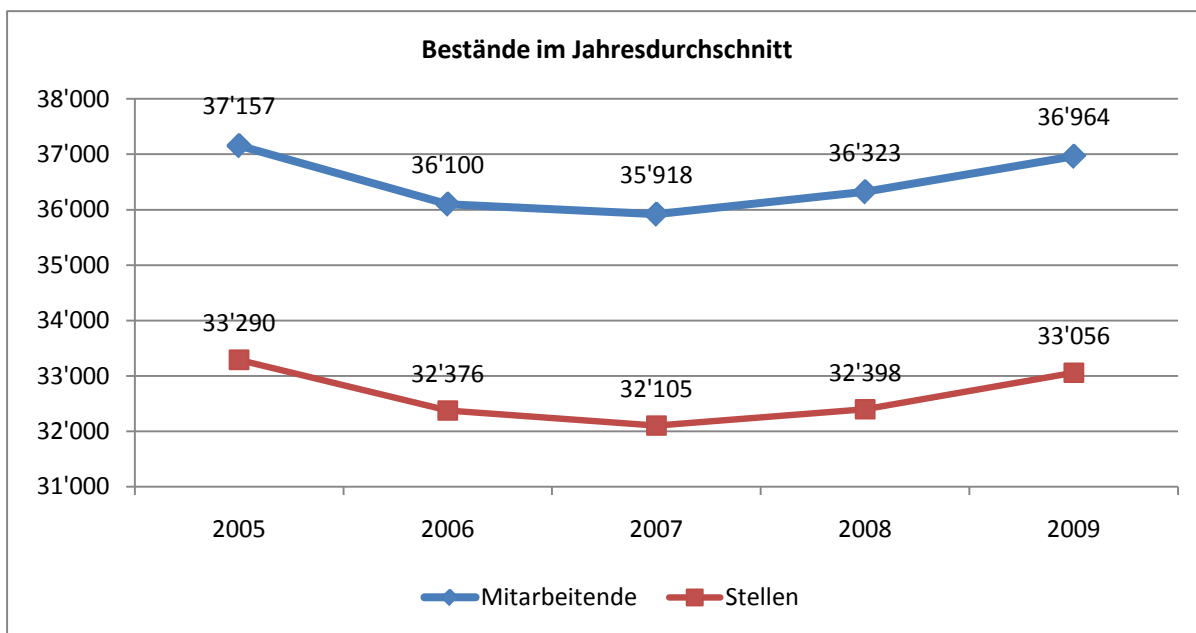
Mit Beschluss vom 19. August 2009 hat der Bundesrat ferner Art. 2a in die Rahmenverordnung zum Bundespersonalgesetz eingefügt.<sup>5</sup> Damit hat er auf den 1. Januar 2010 der Pensionskasse PUBLICA den Status einer Arbeitgeberin verliehen. Am 16. Dezember 2009 hat der Bundesrat das Reglement der Kassenkommission für das Personal von PUBLICA sowie den Anschlussvertrag für das Vorsorgewerk PUBLICA auf den 1. Januar 2010 in Kraft gesetzt. Damit wurde PUBLICA als Arbeitgeberin der Sammeleinrichtung angeschlossen.

## 4 Personalbestand und Ausgaben

### 4.1 Entwicklung des Stellen- und Mitarbeitendenbestandes

Ende 2009 waren auf Vollzeitbasis 33'056 Stellen besetzt. Dies entspricht einer Nettozunahme des Stellenbestandes um 658 Einheiten (+2 %), in der die Auslagerungen bisheriger Bundesämter zu verselbstständigen Einheiten im Vorjahr berücksichtigt sind. Erstmals ist in den Bestandeszahlen auch das Residenzpersonal des EDA mit 260 Stellen enthalten. Die Aufnahme dieser schon bisher existierenden Stellen in die Bestandesstatistik hat zwar zu einer Zunahme des ausgewiesenen Stellenbestands geführt, jedoch nicht zu einer Zunahme des Personalaufwands. Neben der Übernahme neuer Aufgaben und der Verstärkung bisheriger hat die Sistierung des Stellenabbaus in der Logistikbasis der Armee zur Erhöhung des Personalbestands beigetragen. Bei den nach FLAG organisierten Verwaltungseinheiten sind insgesamt 212 Stellen hinzugekommen, davon im Informatikbereich 209 Stellen. Diese haben sich wie folgt verteilt: Informatik Service Center EDA (+13 Stellen), EJPD / IT (+29 Stellen), BIT (+162 Stellen) und EVD / IT (+5 Stellen).

Abbildung 1



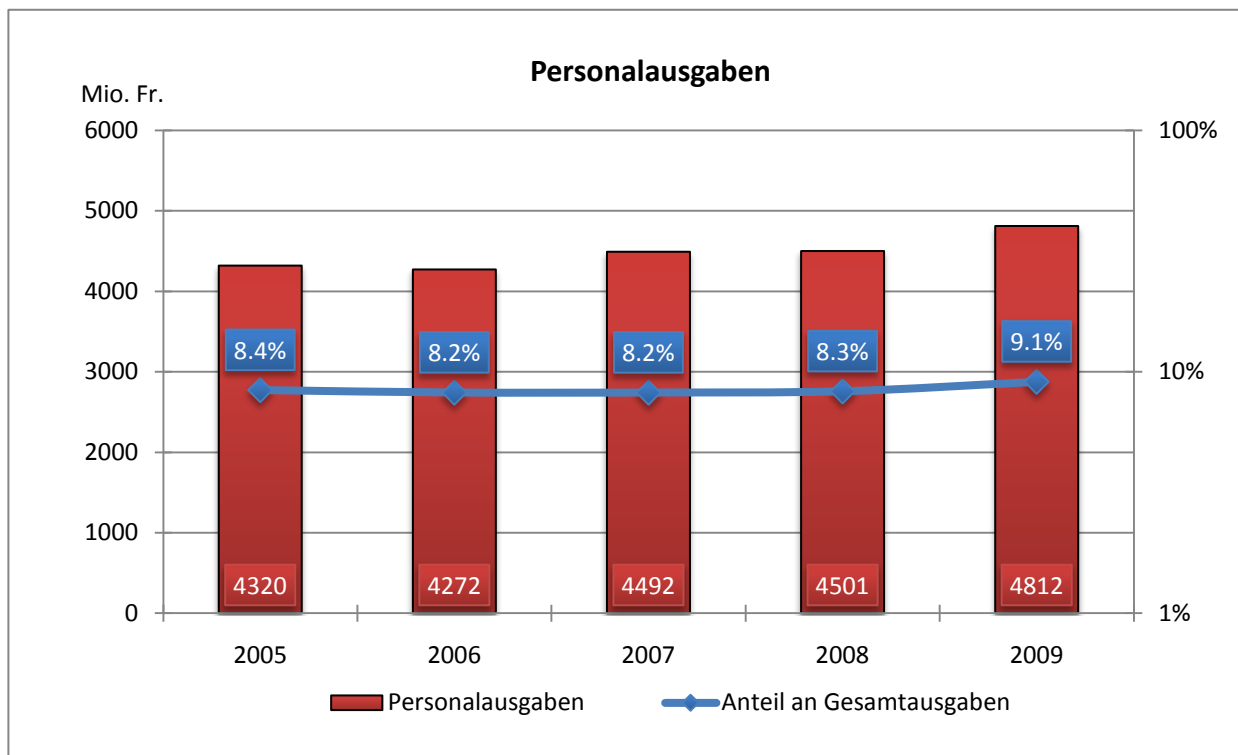
<sup>5</sup> SR 172.220.11



## 4.2 Entwicklung des Personalaufwands

Der Personalaufwand setzt sich aus den Personalbezügen, den Arbeitgeberbeiträgen und -leistungen sowie den übrigen Personalausgaben zusammen.<sup>6</sup> Der Anteil der Personalausgaben an den Gesamtausgaben ist gegenüber dem Vorjahr um 0,8 Prozentpunkte gestiegen.

Abbildung 2



## 4.3 Entlöhnung

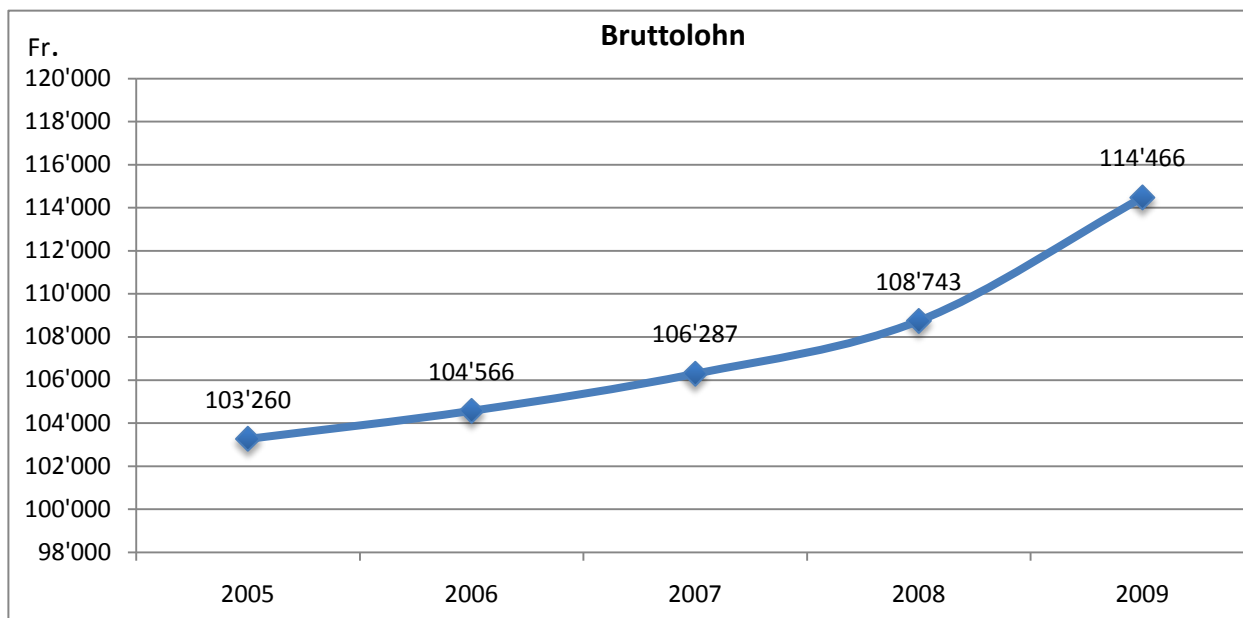
Der Bruttolohn setzt sich aus dem Grundlohn im Rahmen der vertraglichen Lohnklasse und dem Ortszuschlag zusammen. Seine Höhe wird ausserdem durch generelle Lohnmassnahmen wie Teuerungsausgleich und Realloohnerhöhungen sowie durch die individuelle, leistungsdifferenzierte Lohnentwicklung aufgrund der Personalbeurteilung beeinflusst. Einzelne, zum Teil schwankende Lohnelemente wie Leistungsprämien und Zulagen sind im Bruttolohn nicht enthalten.

Der durchschnittliche Bruttolohn ist um 5'732 Franken oder 5,3 Prozent gestiegen. Diese Erhöhung ist die Folge eines Teuerungsausgleichs von 1,1 Prozent und einer nach Lohnklassen abgestuften Realloohnerhöhung. Bei dieser gewährte der Bundesrat für die Lohnklassen 1-23 eine Anpassung von 1,1 Prozent, für die Lohnklassen 24-29 eine solche von 2,5 Prozent und für die Lohnklassen 30-38 eine Erhöhung von 5 Prozent. Bei den höheren Lohnklassen haben sich die prozentualen Erhöhungen in absoluten Zahlen stärker ausgewirkt. Zur Steigerung beigetragen hat auch der Strukturbruch beim Teuerungsausgleich von 3,7 Prozent und der Realloohnerhöhung von 1,0 Prozent des Vorjahres; da beide Erhöhungen auf den 1. Juli 2008 in Kraft getreten sind, haben sie sich erst im Folgejahr voll auf den hier ausgewiesenen Jahresdurchschnitt ausgewirkt.

<sup>6</sup> Vgl. Staatsrechnung 2009, Zusatzdokumentation zum Personal

Die individuelle, leistungsdifferenzierte Lohnentwicklung aufgrund der Personalbeurteilungen 2008 hat im Berichtsjahr 48,6 Millionen Franken gekostet (48,3 Mio.). Die Hälfte der Mitarbeitenden befindet sich auf dem Maximum der Lohnklasse, so dass sich die 48,6 Millionen Franken auf die andere Hälfte des Personalbestands, die sich noch im Aufstieg befindet, verteilt haben.

Abbildung 3



In diesen Zahlen sind die Löhne des Lokalpersonals des EDA ausgenommen. Wird das Lokalpersonal eingerechnet, hat der durchschnittliche Bruttolohn im Berichtsjahr 109'248 Franken betragen (104'457 Fr.).

#### 4.4 Personalbeurteilungen

Das bisherige Beurteilungssystem war bis 2008 mit 5 Beurteilungsstufen ausgestattet. Seit dem 1. Februar 2009 gilt ein verändertes System, das nur 4 Beurteilungsstufen enthält. Die Personalbeurteilungen des Jahres 2009 dienen als Grundlage für die individuelle, leistungsdifferenzierte Lohnentwicklung im Jahre 2010. Zuständig für die Lohnfestsetzung sind die Bundesämter. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die neuen Regeln:

Tabelle 1

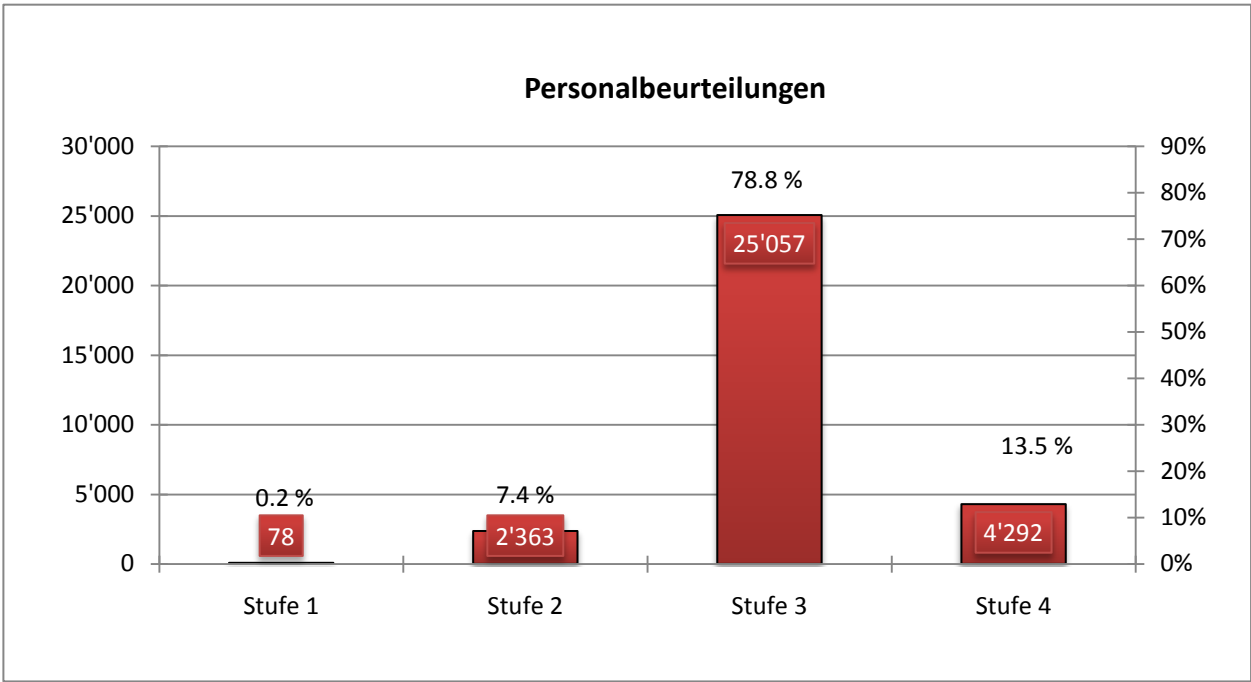
Beurteilungsstufen nach Art. 17 BPV	Lohnentwicklung bis zum Erreichen des Maximums nach Art. 39 BPV
4 Übertrifft die Ziele deutlich.	Mindestens 4%, höchstens 5%
3 Erreicht die Ziele vollständig.	Mindestens 2,5%, höchstens 3,5%
2 Erreicht die Ziele weitgehend.	Mindestens 1%, höchstens 2%
1 Erreicht die Ziele nicht.	Keine Entwicklung (0%) oder Senkung des Lohnes um bis 2%

Bei den Mitarbeitenden, die fast das Maximum ihrer Lohnklasse erreicht hatten, konnte nicht der volle Prozentsatz ausgeschöpft werden. Der Durchschnitt der Lohnerhöhungen liegt darum etwas tiefer als bei den Fällen, in denen der Lohn noch deutlich unter dem Maximum lag, und

erreicht bei der Stufe 4 nicht den Mindestansatz von 4,0 Prozent. Dieser Effekt führte zu folgenden Werten: Stufe 2 = 1,6 Prozent, Stufe 3 = 2,7 Prozent und Stufe 4 = 3,7 Prozent. Auf Stufe 1 kam es zu Lohnkürzungen von 0,4 Prozent.

Für die Verteilung der Beurteilungsergebnisse auf die 4 Stufen hat der Bundesrat keine Vorgaben gemacht. Die 31'790 Personalbeurteilungen (ohne Reinigungspersonal und Personen in besonderen Anstellungsverhältnissen wie Aushilfspersonal, Angestellte im Stundenlohn und Lokalpersonal des EDA) haben sich wie folgt auf die Beurteilungsstufen verteilt:

Abbildung 4



Das revidierte Beurteilungssystem bezweckt gegenüber dem bisherigen System eine differenziertere Beurteilung der Leistungen und ist grundsätzlich anders angelegt. Die frühere Höchststufe A++ ist entfallen; gleichzeitig wurden die Anforderungen für die 4 neuen Stufen anders formuliert. Deshalb können kaum Vergleiche mit den Ergebnissen des Vorjahres gezogen werden. Ausserdem braucht die mit einem Systemwechsel einhergehende Praxisänderung Zeit. Es gilt vorerst, die Entwicklung zu verfolgen.

Nach Art. 16 BPV dürfen zur Personalbeurteilung und Lohnfestsetzung keine sachfremden Kriterien wie Geschlecht, Lebensalter, Sprache, Position, Nationalität oder Religion herangezogen werden. Die Beurteilungsergebnisse haben sich wie folgt auf die Geschlechter verteilt:

Tabelle 2

Frauen und Männer = 100%	Alle	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Anteile Frauen	28,0	29,5	22,6	29,0	25,2
Anteile Männer	72,0	70,5	77,4	71,0	74,8

Die Aufteilung nach Geschlechtern ist in den Stufen 1 und 3 ziemlich ausgeglichen. Nennenswerte Abweichungen sind auf der Stufe 2 feststellbar, wo der Männeranteil 5,4 Prozentpunkte über dem Durchschnitt von 72,0 Prozenten liegt, und auf der Stufe 4, wo er 2,8 Prozentpunkte darüber liegt.

In den Lohnklassengruppen 1-11 und 12-17 wurden überdurchschnittlich viele Beurteilungen der Stufe 2 vergeben und in den höheren Lohnklassen umgekehrt etwas mehr Beurteilungen der Stufe 4; die Beurteilungsstufe 2 kommt auch bei den tieferen Beschäftigungsgraden häufiger als im Durchschnitt vor. Eine Aufteilung nach Geschlechtern ergibt, dass bei einem Beschäftigungsgrad bis 49 Prozent die Männer weniger oft mit der Stufe 2 beurteilt wurden als die Frauen, in allen anderen Beschäftigungsgraden jedoch häufiger. Die Unterschiede nach Altersgruppen sind verhältnismässig schwach. Manche Unterschiede sind indessen noch immer festzustellen, am deutlichsten bei der Altersgruppe der 40-49-Jährigen, die öfter als die übrigen mit der Stufe 4 beurteilt wurden. In den Departementen, der Bundeskanzlei, den Parlamentsdiensten und den Gerichten haben sich die Beurteilungsergebnisse wie folgt verteilt:

*Tabelle 3*

<b>Alle Stufen = 100 %</b>	<b>Alle</b>	<b>BK</b>	<b>EDA</b>	<b>EDI</b>	<b>EJPD</b>	<b>VBS</b>	<b>EFD</b>	<b>EVD</b>	<b>UVEK</b>	<b>PD</b>	<b>Gerichte<sup>7</sup></b>
1	0,2	0,0	0,0	0,2	0,3	0,2	0,4	0,4	0,2	0,0	0,6
2	7,4	30,4	3,6	4,1	4,0	6,8	11,6	7,8	4,3	3,0	8,1
3	78,8	68,2	79,9	83,5	79,3	79,5	73,2	82,7	86,3	83,5	78,1
4	13,5	1,4%	16,5	12,2	16,5	13,4	14,9	9,2	9,2	13,5	13,2

Die Verteilung ist zum Teil uneinheitlich. Die Organisationseinheiten werden nun ihrer Erfahrungen nach der ersten Anwendung des revidierten Systems auswerten und bei Bedarf ihre Praxis anpassen.

Das Bundesgericht wendet ein eigenes Beurteilungssystem an. Um die Anzahl der Beurteilungsstufen mit denjenigen der Bundesverwaltung zu koordinieren, hat es die Anzahl der Beurteilungsstufen von 5 auf 4 gesenkt. Die 285 Beurteilungen haben sich wie folgt verteilt:

*Tabelle 4*

<b>Beurteilungsstufen Bundesgericht</b>	<b>C</b> ungenügend	<b>B</b> genügend	<b>A</b> gut	<b>A+</b> sehr gut
<b>Alle Stufen = 100 %</b>	0,0 (0,0)	3,9 (2,5)	74,7 (73,7)	21,4 (23,8)

## 4.5 Prämien und Zulagen

Prämien und Zulagen dienen als variable Lohnbestandteile zur Abgeltung der Leistung und von besonderen Anforderungen. Sie teilen sich in die folgenden Kategorien auf:

### **Anerkennungsprämien (Art. 49 BPV in der Fassung von 2008)**

Die Anerkennungsprämien wurden im Januar 2009 gestützt auf die Personalbeurteilungen von 2008 bezahlt. Je Verwaltungseinheit durften höchstens 15 Prozent der Mitarbeitenden auf der Grundlage der Beurteilungsstufe A+ und höchstens 3 Prozent auf der Grundlage der Beurteilungsstufen A++ eine Anerkennungsprämie erhalten. Voraussetzung war das Erreichen des Höchstbetrags der betreffenden Lohnklasse. Am 1. Februar 2009 ist die Anerkennungsprämie durch die Leistungsprämie ersetzt worden.

<sup>7</sup> Ohne Bundesgericht, dessen Ergebnisse in Tabelle 4 separat dargestellt sind.

**Leistungsprämien (Art. 49 BPV):**

Die bisherigen Einsatz- und Anerkennungsprämien wurden zur neuen Leistungsprämie zusammengeführt. Diese dient sowohl zur Anerkennung von überdurchschnittlichen Leistungen im Sinne des Beurteilungssystems als auch zur Abgeltung von besonderen Einsätzen. Sie darf bis zu 15 Prozent des Höchstbetrags der Lohnklasse nach Arbeitsvertrag betragen und kann auch während des Aufstiegs gewährt werden. Die Bezahlung von Leistungsprämien ist an keinen Termin gebunden. Mitarbeitenden mit Leistungen der Beurteilungsstufe 1 darf keine Leistungsprämie ausgerichtet werden.

**Funktionszulagen (Art. 46 BPV)**

An Angestellte, die Aufgaben mit besonderen Anforderungen und Beanspruchungen erfüllen, ohne dass eine dauerhafte Höhereinreihung gerechtfertigt ist, können Funktionszulagen ausgerichtet werden. Sie entsprechen höchstens dem Unterschied zwischen dem Maximum der Lohnklasse nach Arbeitsvertrag und jenem der höher bewerteten Funktion.

**Sonderzulagen (Art. 48 BPV)**

Zum Ausgleich von Risiken bei der Funktionsausübung und zur Abgeltung besonderer Verhältnisse können Sonderzulagen ausgerichtet werden.

**Arbeitsmarktzulagen (Art. 50 BPV)**

Arbeitsmarktzulagen dienen der Gewinnung und Erhaltung ausgewiesenen Personals. Sie dürfen bis zu 20 Prozent des Höchstbetrags der Lohnklasse betragen. Für die Gewährung ist die Zustimmung des EFD erforderlich. Der Bundesrat entscheidet bei Funktionen, die nach Art. 2 Abs. 1 BPV in seinem Zuständigkeitsbereich liegen (z.B. Amtsdirektorinnen und Direktoren oder Generalsekretäre und -sekretärinnen).

Tabelle 5

Kategorie	Anzahl / Anteile in %					Fr.	
	Total	Männer	%	Frauen	%	Total	Durchschnitt
<b>Anerkennungsprämien<sup>8</sup></b>	2'638	2'234	84,7	404	15,3	8'757'831	3'320
<b>Leistungsprämien</b>	14'059 (15'568)	10'255 (11'849)	72,9 (76,1)	3'804 (3'719)	27,1 (23,9)	24'716'488 (30'206'128)	1'758 (1'940)
<b>Funktionszulagen</b>	911	730	80,1	181	19,9	4'755'009	5'520
<b>Sonderzulagen</b>	2'502	2'457	98,2	45	1,8	7'457'222	2'981
<b>Arbeitsmarktzulagen</b>	324 (62)	290 (52)	89,5 (89,5)	34 (7)	10,5 (11,3)	1'102'335 (876'494)	3'402 (14'137)

Die Verteilung bei den Anerkennungsprämien entspricht jener in den Vorjahren. Sie ist im Wesentlichen auf den grösseren Frauenanteil bei den Teilzeitbeschäftigten und in den tieferen Lohnklassen zurückzuführen sowie auf den Umstand, dass weniger Frauen das Maximum der Lohnklasse erreicht haben. Das Erreichen des Maximums war Voraussetzung für die Ausrichtung einer Anerkennungsprämie. Ausserdem sind besonders viele Anerkennungsprämien im VBS und damit an Männer bezahlt worden. Bei den Leistungsprämien, die an weniger

<sup>8</sup> Arbeitsleistungen 2008; Zahlungen Anfang 2009 gestützt auf die Personalbeurteilungen 2008

Bedingungen geknüpft sind, ist die Verteilung auf die Geschlechter deutlich ausgewogener. Die verbleibende Differenz zum Anteil von 31,3 Prozent Frauen und 68,7 Prozent Männern am Gesamtbestand ist im Wesentlichen mit den Einreihungen zu erklären.

Die Organisationseinheiten mussten die Anerkennungs- und die Leistungsprämien aus dem Budget des Jahres 2009 finanzieren. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel wurden voll ausgeschöpft. Nächstes Jahr werden die Kosten für Anerkennungsprämien entfallen.

Funktionszulagen wurden am meisten in den Lohnklassen 18-29 ausgerichtet. Sie sind nicht an individuelle Leistungen der Person geknüpft, sondern eignen sich als flexibles Instrument zur Abgeltung befristeter Anforderungen. Von den Sonderzulagen entfällt der grösste Teil auf Leistungen im Sinne der Verordnung des VBS über Lohnmassnahmen zu Gunsten des militärischen Personals.<sup>9</sup>

Bei den Arbeitsmarktzulagen handelt es sich vor allem um Zahlungen an 316 Grenzwächter der Grenzwachtregion Genf, die je 3'000 Franken erhalten haben. Diese Arbeitsmarktzulagen waren nötig, um die Konkurrenzfähigkeit des Grenzwachtkorps auf dem Platz Genf zu erhalten und einem Unterbestand des Korps entgegenzuwirken.

Die Leistungsprämien sollen als Belohnungs- und Führungsinstrumente in der Verantwortung der Departemente und der Bundeskanzlei sowie Parlamentsdienste und der Gerichte eingesetzt werden. Sie haben im Durchschnitt 2,3 Prozent des tatsächlichen individuellen Lohnes ausgemacht. Die Werte sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

*Tabelle 6*

<b>Anteile %</b>	<b>Alle</b>	<b>BK</b>	<b>EDA</b>	<b>EDI</b>	<b>EJPD</b>	<b>VBS</b>	<b>EFD</b>	<b>EVD</b>	<b>UVEK</b>	<b>PD/ Gerichte</b>
<b>Kl. 1-11</b>	2,4	0	7,1	7,1	3,1	1,4	2,9	2,9	3,8	8,3
<b>Kl. 12-18</b>	2,1	7,2	2,5	2,9	2,0	1,5	2,3	2,5	3,1	3,2
<b>Kl. 19-23</b>	2,0	5,3	2,4	2,9	1,5	1,7	2,1	1,8	2,6	6,1
<b>Kl. 24-29</b>	2,3	3,7	2,1	3,0	1,6	1,7	3,0	2,0	2,9	2,5
<b>Kl. 30-38</b>	2,6	1,8	1,6	2,2	2,2	1,9	5,2	1,5	4,6	1,5
<b>Durchschnitt</b>	<b>2,3</b>	<b>4,5</b>	<b>2,7</b>	<b>3,6</b>	<b>2,1</b>	<b>1,6</b>	<b>3,1</b>	<b>2,1</b>	<b>3,4</b>	<b>4,3</b>

Die 14'059 Leistungsprämien entsprechen den folgenden Anteilen am gesamten Personalbestand:

*Tabelle 7*

<b>Bereiche</b>	<b>Alle</b>	<b>BK</b>	<b>EDA<sup>10</sup></b>	<b>EDI</b>	<b>EJPD</b>	<b>VBS</b>	<b>EFD</b>	<b>EVD</b>	<b>UVEK</b>	<b>PD</b>	<b>Gerichte</b>
<b>Prozent- anteile</b>	39,9	30,8	15,9	49,3	47,3	40,3	38,5	33,3	65,0	33,3	25,2

<sup>9</sup> SR 172.220.111.342.2

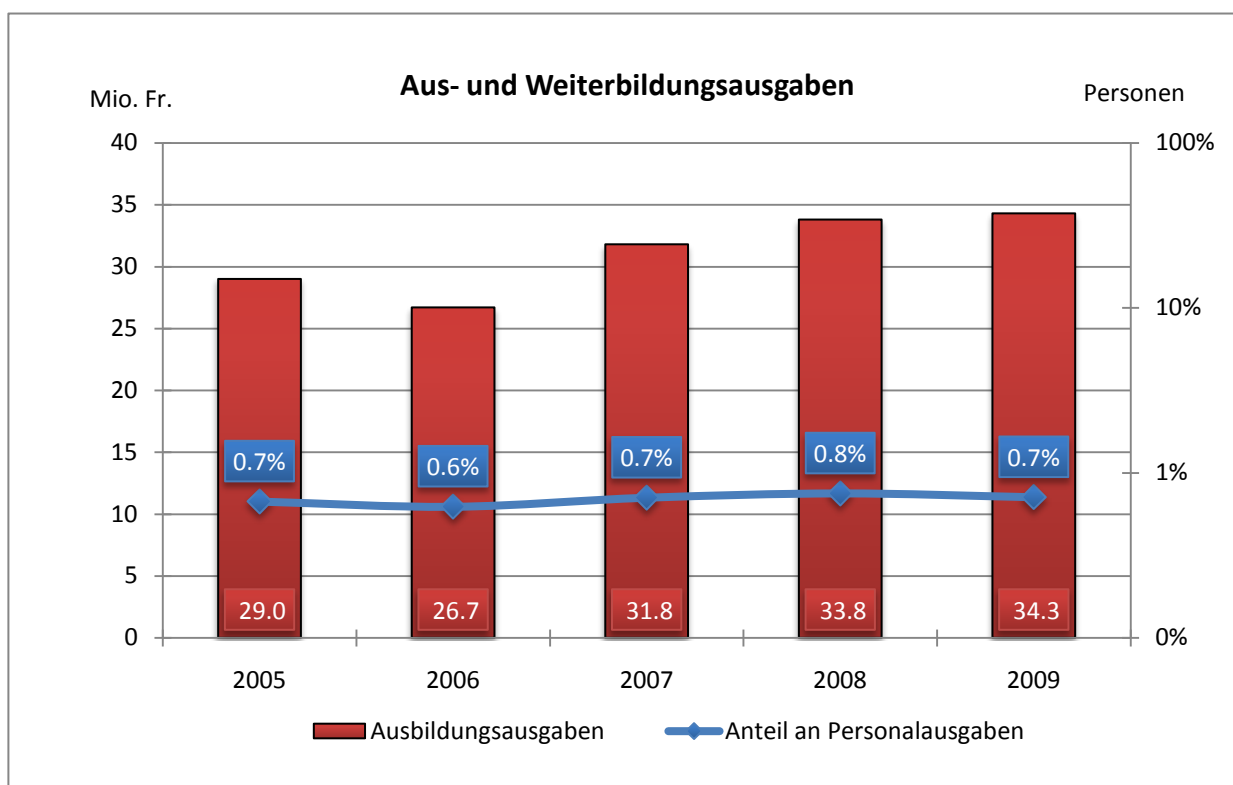
<sup>10</sup> Bestand Lokal- und Residenzpersonal nicht berücksichtigt

## 4.6 Aus- und Weiterbildungsausgaben

Der Umfang der Gesamtinvestitionen in die Aus- und Weiterbildung hat sich in den letzten Jahren nur wenig verändert und lag im Berichtsjahr mit 34,3 Mio. Franken bei 0,7 Prozent der Personalausgaben. Die Ausbildungsinvestitionen pro Kopf beliefen sich auf 923 Franken (930 Franken).

Im Jahre 2001 machten die Aus- und Weiterbildungsausgaben noch 1,0 Prozent der Personalausgaben aus. Eine Erhöhung auf diesen Stand wäre sinnvoll. Die Weiterbildung ist ein Element der Personalentwicklung und der Perspektiven, die gemäss den Personalbefragungen für die Mitarbeitenden einen wichtigen Bestandteil der Arbeitsbedingungen bilden. Es ist bis zu drei Mal günstiger, die beruflichen Fähigkeiten des bereits im Unternehmen arbeitenden Personals zu entwickeln, als die Kompetenzen durch Anstellungen einzukaufen.<sup>11</sup> Dieser Sachverhalt wird in Zukunft mit der demographischen Alterung und der Verknappung des Nachwuchses noch bedeutsamer.

Abbildung 5



## 4.7 Abgangsentschädigungen

Wird ein Arbeitsverhältnis unverschuldet aufgelöst, kann eine Abgangsentschädigung ausgerichtet werden (vgl. Art. 78 BPV). Die Höhe der Entschädigung beträgt zwischen einem Monats- und einem Jahreslohn; höhere Entschädigungen bedürfen der Zustimmung der Finanzdelegation der eidgenössischen Räte. Zu berücksichtigen sind insbesondere das Alter, die berufliche

<sup>11</sup> The Watson Wyatt Human Capital Index Report, S. 4f, sowie Kobi, Jean-Marcel, 2006: Personalcontrolling; SPEKTRA-Media, Zürich, S. 43.

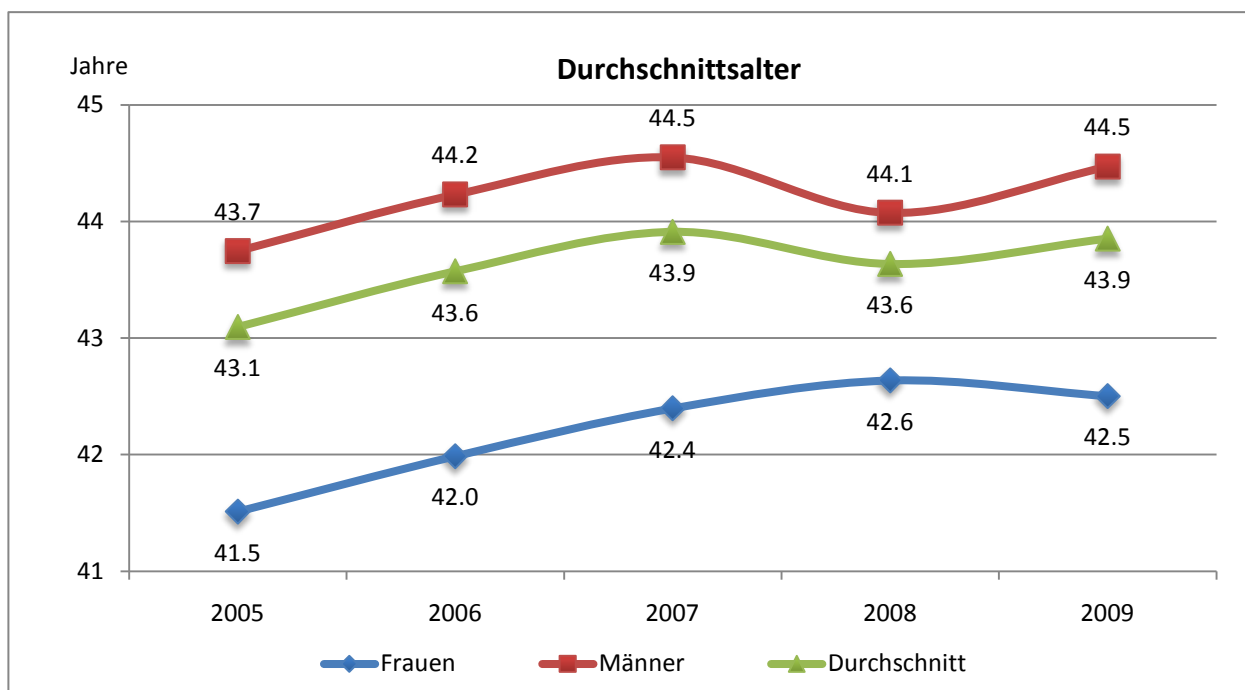
und persönliche Situation, das Dienstalter und die Kündigungsfrist. Im Berichtsjahr wurden 2 Abgangsentschädigungen ausgerichtet (2008: 10). Die Kosten beliefen sich auf 618'519 (2008: 732'328 Franken). Dies entspricht einem Durchschnitt von 309'259 Franken (2008: 73'232).

## 5 Struktur des Personalbestands

### 5.1 Alter

Der Sondereffekt bei den vorzeitigen Pensionierungen im Zusammenhang mit dem Primatwechsel bei der beruflichen Vorsorge hat das Durchschnittsalter im Jahre 2008 auf 43,6 Altersjahre gesenkt. Dieses ist im Berichtsjahr mit 43,9 Altersjahren wieder auf den Stand von 2007 angestiegen. Das Alter des Personalbestands ist aber auch von der weiterhin fortschreitenden Alterung der Bevölkerung abhängig. Im Jahre 2008 lag der Altersdurchschnitt der ständigen erwerbstätigen Bevölkerung der Schweiz bei 41 Jahren und in den öffentlichen Verwaltungen bei 44 Jahren.<sup>12</sup>

Abbildung 6



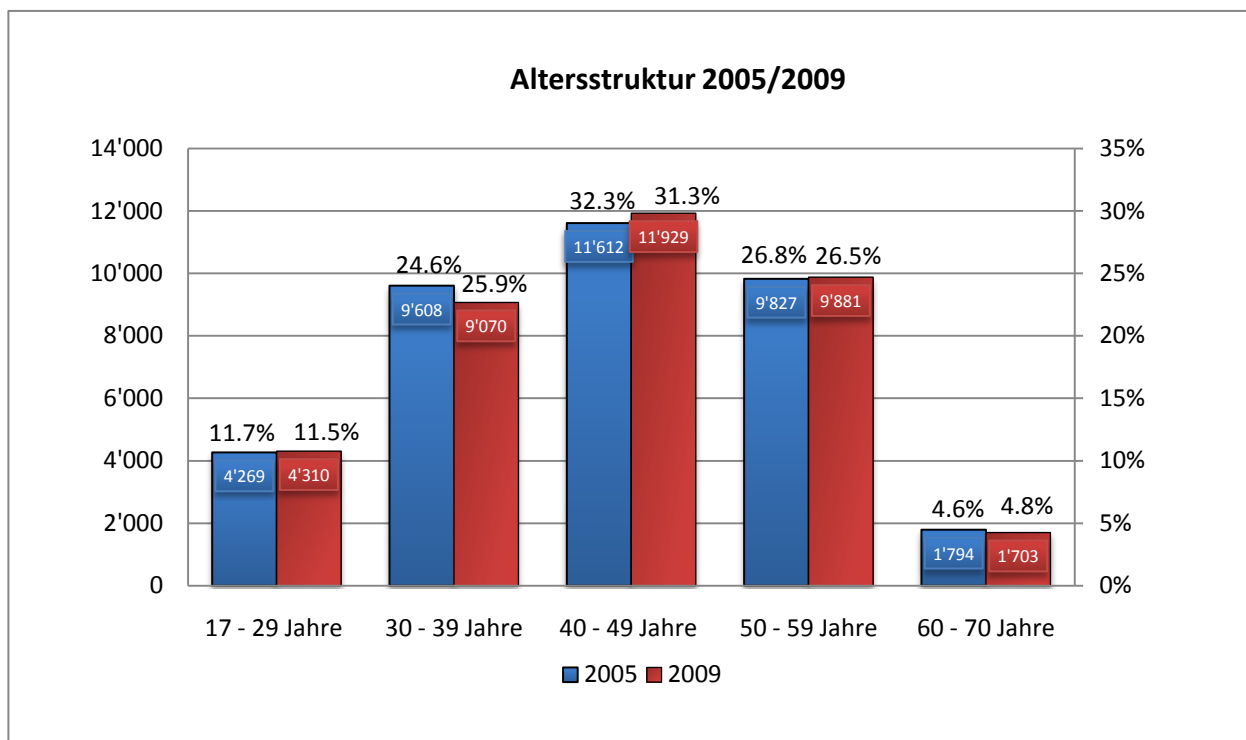
In Abbildung 7 sind die Anteile der Altersgruppen der Jahre 2005 und 2009 nebeneinander gestellt.<sup>13</sup> Wie dieser Vergleich zeigt, hat sich das Verhältnis der Altersgruppen nur wenig verändert. Dass die Anteile der 50-59-jährigen und älteren Mitarbeitenden nicht grösser geworden sind, ist auf die vorzeitigen Pensionierungen beim Primatwechsel im Jahre 2008 zurückzuführen.

<sup>12</sup> Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2008, nach Nomenklatur NOGA 2002, Bundesamt für Statistik

<sup>13</sup> Alle Altersgruppen pro Jahr = jeweils 100%



Abbildung 7



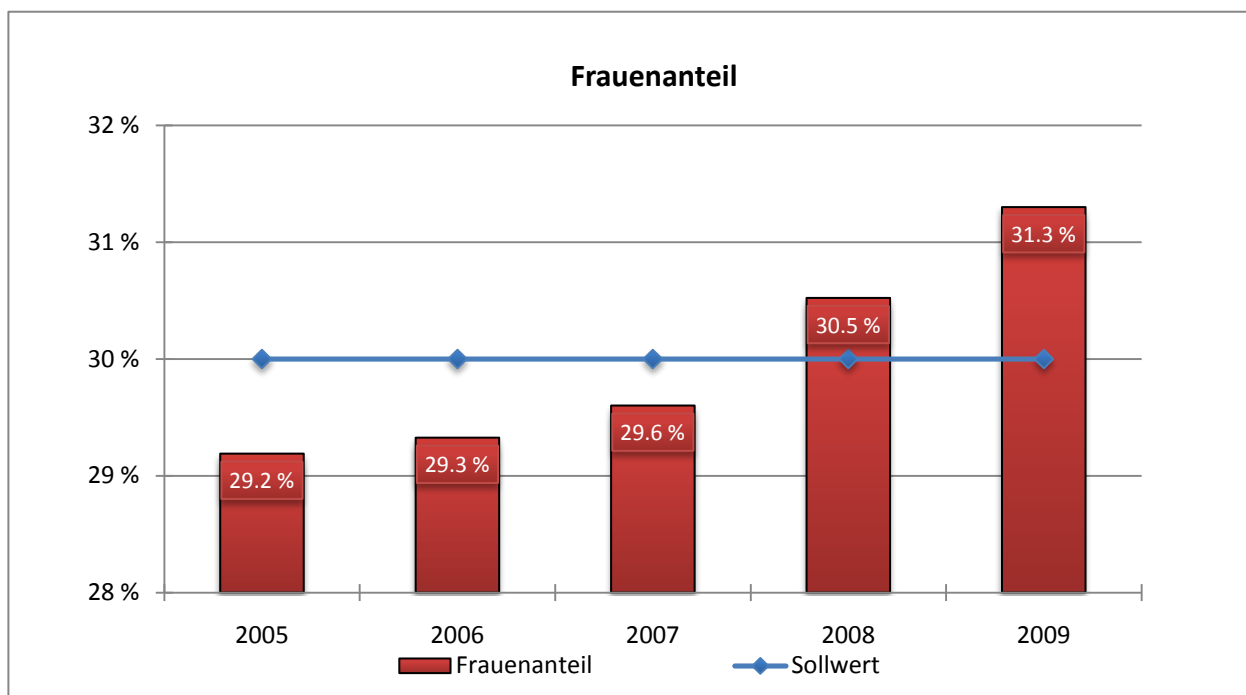
Ein umsichtiger Umgang mit der Altersstruktur trägt zur Festigung der Stellung auf dem Arbeitsmarkt und zur Leistungssteigerung der Bundesverwaltung bei. Deshalb wird ab 2010 in jede Ausbildungsveranstaltung des EPA für Führungskräfte und Personalfachleute eine Sequenz zum Thema des Alters- und *Diversity*-Managements eingebaut.

## 5.2 Geschlechterverteilung

Für die Verteilung der Geschlechter hat der Bundesrat die folgende Vorgabe formuliert: „Bis Ende 2011 steigt der Frauenanteil in den obersten Lohnklassen (Kl. 30-38) um 30 Prozent.<sup>14</sup> In den restlichen Lohnklassen (Kl. 1-29) erhöht sich der Frauenanteil auf 33 Prozent.“ Daraus ergibt sich über alle Lohnklassengruppen ein Durchschnittswert von 30 Prozent, der im Diagramm als Sollwert dargestellt ist. In den letzten 5 Jahren hat sich der Frauenanteil wie folgt entwickelt:

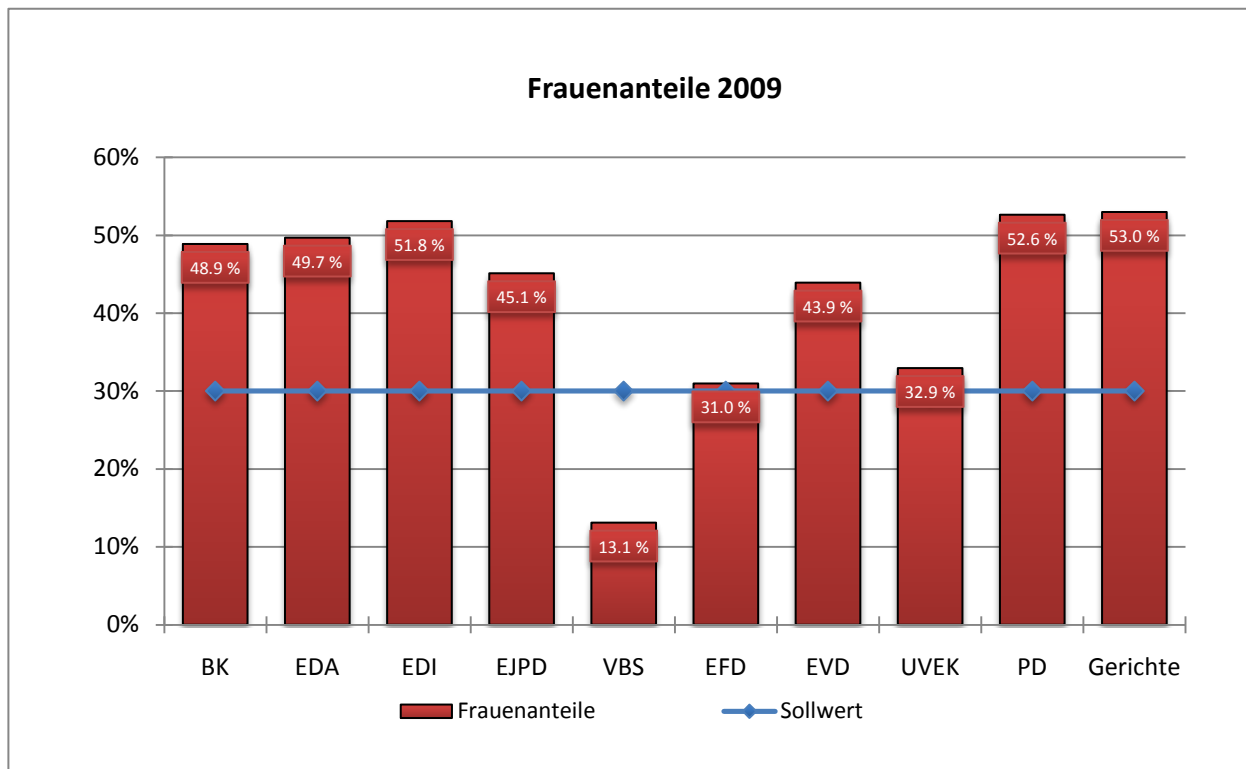
<sup>14</sup> Gegenüber dem Stand von 2005 (9,2%). Dies entspricht einem Sollwert von 12%.

Abbildung 8



Aufgeschlüsselt auf die Departemente, die Bundeskanzlei, die Parlamentsdienste und die Gerichte erreichten die Frauen im Berichtsjahr folgende Anteile:

Abbildung 9



Im überwiegenden Teil der Departemente mit rein zivilem Personal sowie in der Bundeskanzlei und in den Gerichten beträgt der Frauenanteil rund die Hälfte. Beim VBS führt die Berufsstruktur insbesondere in den militärischen Funktionen zu einem hohen Männeranteil, aber auch das

EFD beschäftigt mit dem Grenzwachtkorps eine grosse Berufskategorie, in der vorwiegend Männer arbeiten. Beim UVEK wirken sich die Aufgaben in der Infrastruktur, namentlich im Strassenbau, auf die Anteile an Frauen und Männern aus. Nimmt man die Bereiche Verteidigung<sup>15</sup> und Grenzwa- che aus, so beträgt der Frauenanteil in der Bundesverwaltung 42,8 Prozent.

Der Sollwert von 33 Prozent wurde in der Lohnklassengruppe 1-11 deutlich übertroffen, und zwar vor allem zu Lasten des Anteils in den Lohnklassen 24-29, wo er noch am stärksten hinter dem Sollwert zurückliegt. Immerhin hat sich auch hier der Frauenanteil stetig erhöht. In den Departementen ist die Verteilung auf die Lohnklassen uneinheitlich, weil sie mit den Berufen verknüpft ist. Der Bundesrat erachtet flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit und die familien- ergänzende Kinderbetreuung nach wie vor als geeignete Mittel, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern und den Frauenanteil weiter zu erhöhen. Er unterstützt im Rahmen des finanziell Möglichen alle entsprechenden Massnahmen.

*Tabelle 8*

Frauenanteile in %	2005	2006	2007	2008	2009	Sollwerte in %
Kl. 1-11	39,5	39,6	39,0	40,0	39,6	33,0
Kl. 12-17	29,6	29,8	30,5	31,3	32,1	33,0
Kl. 18-23	25,6	26,1	27,0	28,1	28,8	33,0
Kl. 24-29	20,9	21,0	21,5	22,6	23,4	33,0
Kl. 30-38	9,1	9,4	11,1	12,0	13,5 <sup>16</sup>	12,0

### 5.3 Sprachenverteilung

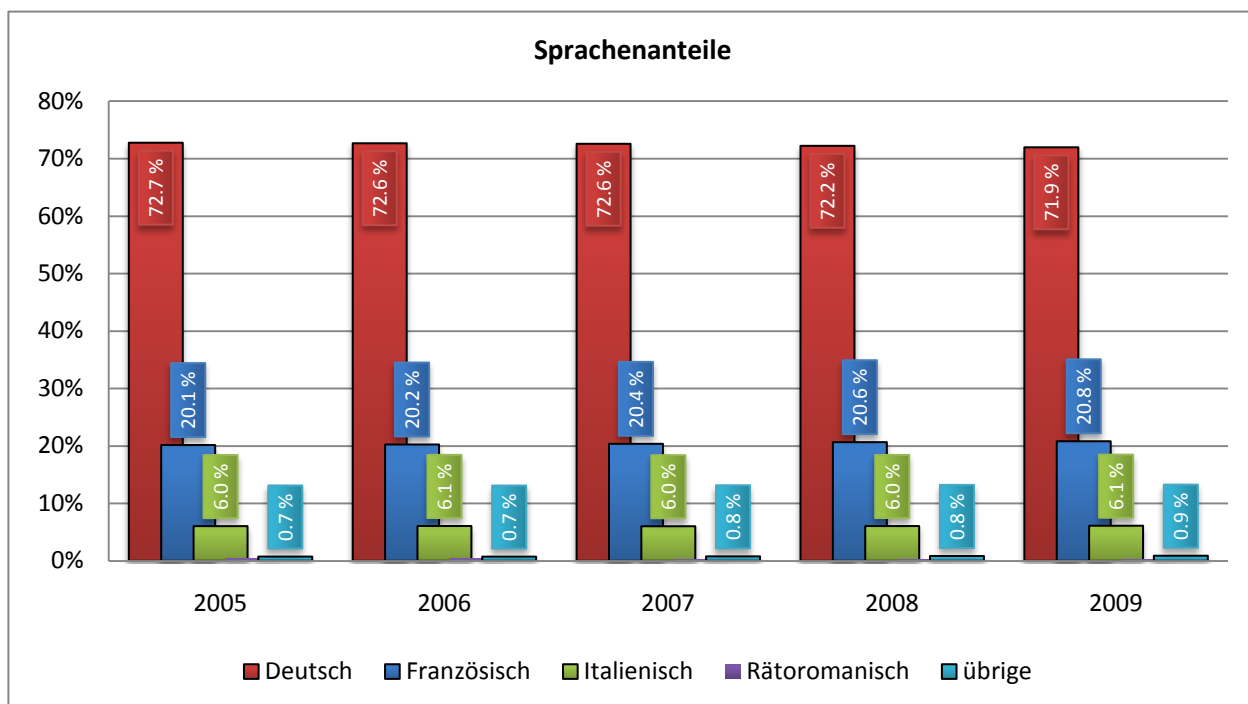
Zur Sprachenverteilung hat der Bundesrat gestützt auf die Volkszählung von 2000 den folgenden Sollwert vorgegeben: „Die Sprachgemeinschaften sind Ende 2011 in allen Tätigkeitsbereichen und auf allen Hierarchiestufen der Bundesverwaltung entsprechend ihrem Anteil an der Wohnbevölkerung schweizerischer Nationalität vertreten.“ Die Anteile<sup>17</sup> haben sich in den letzten Jahren nur leicht verändert. Es ist im Übrigen anzunehmen, dass sich die Sprachenanteile in der Schweiz seit der letzten Volkszählung etwas verschoben haben, so dass die Sollwerte nicht mehr genau den Verhältnissen in der Bevölkerung entsprechen. Aktualisierte Zahlen wird das BFS Ende 2011 veröffentlichen.

<sup>15</sup> Definition der Staatsaufgabe „Verteidigung“ nach internationalem Standard (OECD)

<sup>16</sup> Zum Vergleich: In der Schweiz beträgt der Frauenanteil auf Ebene Geschäftsleitung rund 10%, der Durchschnitt im EU-Raum beträgt 12%. Etienne, Michèle: Frauen in Aufsichtsgremien, in Ritz, Adrian, und Thom, Norbert (Hrsg, 2010), Talent Management; Verlag Gabler, Wiesbaden

<sup>17</sup> Analog dem Sollwert wurden für die Berechnung nur Mitarbeitende schweizerischer Nationalität berücksichtigt.

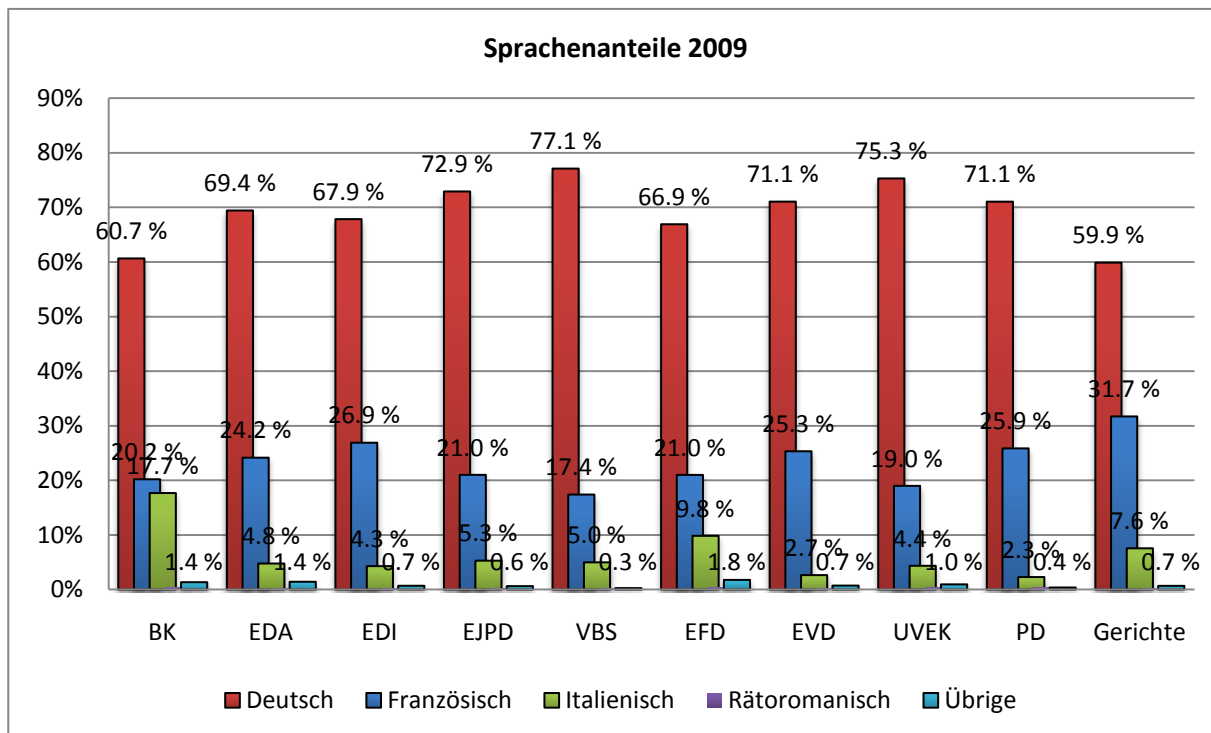
Abbildung 10



Der Anteil von 0,3 Prozent rätoromanischer Mitarbeitender wird im Diagramm nicht sichtbar; er ist in Tabelle 9 nach Lohnklassen aufgeschlüsselt.

In den Departementen, der Bundeskanzlei, den Parlamentsdiensten und den Gerichten waren die Sprachen wie folgt verteilt:

Abbildung 11



Abweichungen von den Sollwerten gemäss Tabelle 9 hängen oft mit der Organisations- oder Berufsstruktur zusammen. So zum Beispiel ergibt sich der erhöhte Anteil von 9,8 Prozent italienischsprachiger Mitarbeitender im EFD aus einem entsprechenden Mitarbeiterbestand der Eidgenössischen Zollverwaltung im Kanton Tessin und bei den eidgenössischen Gerichten führt die Pflicht, in mehreren Sprachen zu arbeiten, zu den ausgewiesenen Werten. Ähnliches gilt für die Bundeskanzlei mit ihren Sprachdiensten. Bei der Interpretation der Übervertretung italienischsprachiger Mitarbeitender, die insgesamt einen Anteil von 6,1 Prozent erreichen, ist zu berücksichtigen, dass in den 6,1 Prozent die italienischen Immigranten der zweiten Generation enthalten sind. Das EDI hat mit den Bundesämtern Vereinbarungen über die Sprachenanteile getroffen.

Das Verhältnis zu den Sollwerten und die Verteilung auf die Lohnklassen ist aus der folgenden Darstellung ersichtlich:

*Tabelle 9*

<b>Alle Sprachen = 100%</b>	<b>Sollwerte in %</b>	<b>Alle Kl.</b>	<b>Kl. 1-11</b>	<b>Kl. 12-17</b>	<b>Kl. 18-13</b>	<b>Kl. 24-29</b>	<b>Kl. 30-38</b>
Deutsch	72,5	71,9	69,9	70,4	73,5	72,6	72,4
Französisch	21,0	20,8	20,1	21,1	20,1	21,8	21,5
Italienisch	4,3	6,1	6,6	7,8	5,5	4,7	5,4
Rätoromanisch	0,6	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4
Übrige	1,6	0,9	3,1	0,3	0,7	0,6	0,3

## 5.4 Teilzeitarbeit

Als Teilzeitarbeit gilt ein Beschäftigungsgrad von weniger als 90 Prozent.<sup>18</sup> In der Erwerbsbevölkerung machte die durchschnittliche Teilzeitbeschäftigung im Jahre 2009 32,0 Prozent aus, lag jedoch im Bereich der öffentlichen Verwaltung, Landesverteidigung und Sozialversicherung mit 29,7 Prozent leicht tiefer. Noch tiefer lag sie im Kredit- und Versicherungsgewerbe (19,1%), in der chemischen Industrie (11,8%) oder in den Informatikdiensten (20,8 Prozent).<sup>19</sup> In der Bundesverwaltung hat die Teilzeitarbeit stetig, aber wenig zugenommen und erreichte im Berichtsjahr 22,0 Prozent.

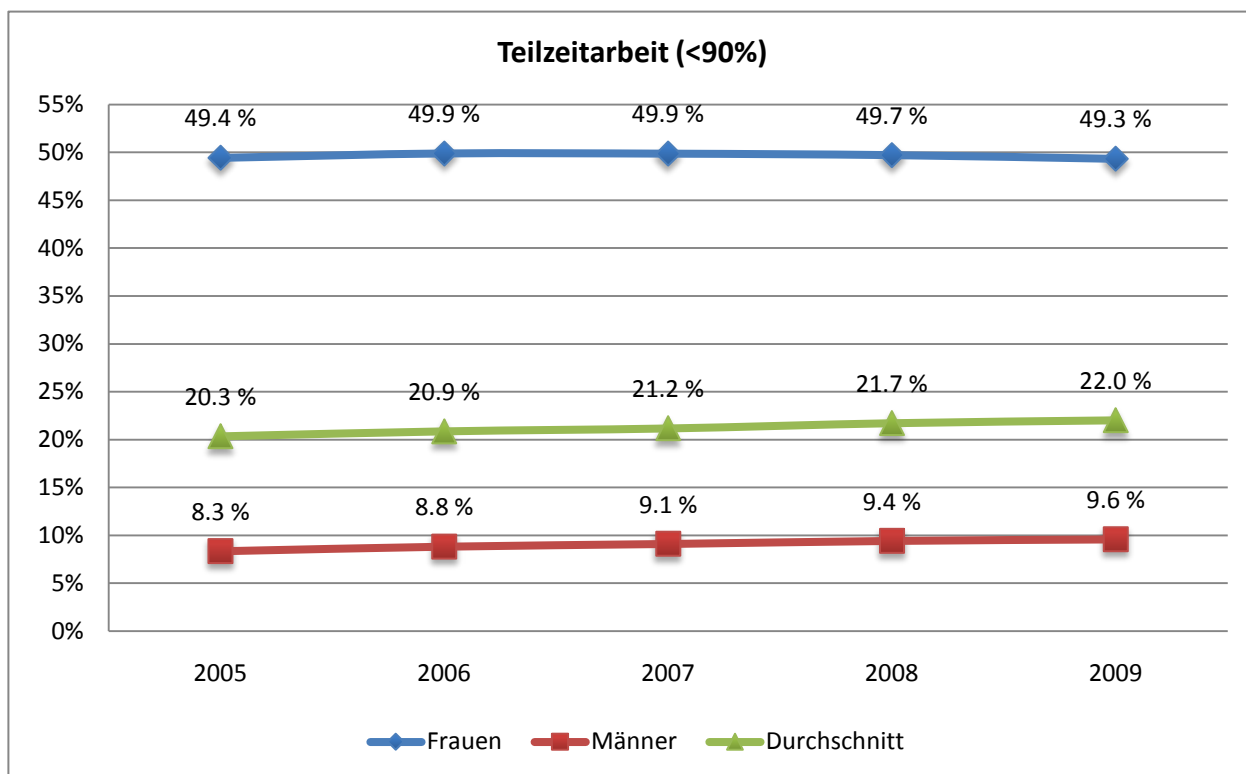
Tiefere Beschäftigungsgrade werden nach wie vor überwiegend von Frauen gewählt und sind in den unteren Lohnklassen stärker vertreten als in den höher eingereihten Funktionen. Auf dem Arbeitsmarkt ist Teilzeitarbeit sehr begehrt, so dass sich die Bundesverwaltung mit deren Förderung in allen Funktionen und auf allen Ebenen einen Vorteil verschaffen kann. Es zeichnet sich übrigens ab, dass sich in der Schweizer Bevölkerung insbesondere auch jüngere Männer zunehmend für Teilzeitarbeit interessieren.<sup>20</sup> Abbildung 12 zeigt die Anteile von Teilzeitarbeit gliedert nach Männern und Frauen und im Durchschnitt beider Geschlechter.

<sup>18</sup> Definition der Teilzeitbeschäftigung gemäss Bundesamt für Statistik

<sup>19</sup> Beschäftigungsbarometer, 4. Quartal 2009, Bundesamt für Statistik

<sup>20</sup> Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie, Statistik Schweiz, Bundesamt für Statistik, Neuenburg

Abbildung 12



## 5.5 Lernende

Die Bundesverwaltung spielt mit 40 Ausbildungsberufen in der beruflichen Grundbildung eine bedeutende Rolle. Sie ist sich ihrer sozialen Verantwortung als grosser öffentlicher Arbeitgeber bewusst und ist bestrebt, möglichst vielen Lernenden eine gute Berufsausbildung zu ermöglichen. Der Bundesrat begrüsst es deshalb sehr, dass der Sollwert von 4,0 Prozent, den er bis Ende 2011 vorgegeben hat, übertroffen werden konnte.<sup>21</sup> Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise. Eine gut ausgebaute berufliche Grundbildung liegt gleichermassen im Interesse der Lernenden als auch des Arbeitgebers.

Von den 999 Ausbildungsstellen verteilten sich 883,5 auf Lernende mit Lehrvertrag, 44,7 auf Berufspraktikantinnen und -praktikanten sowie 70,8 auf Praktikantinnen und Praktikanten der Berufsmittelschule. Diese haben sich wie folgt auf die Muttersprachen verteilt:

Tabelle 10

Deutsch	Französisch	Italienisch	Übrige
75,6 %	19,4 %	2,6 %	2,4 %

In seinem Beschluss vom 6. Mai 2009 zum Evaluationsbericht über die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung 2004 bis 2008 hat der Bundesrat festgestellt, dass die Anzahl der Lernenden französischer und eventuell auch italienischer Muttersprache, insbesondere am Arbeitsort Bern, erhöht werden soll und dass die dazu nötigen Voraussetzungen

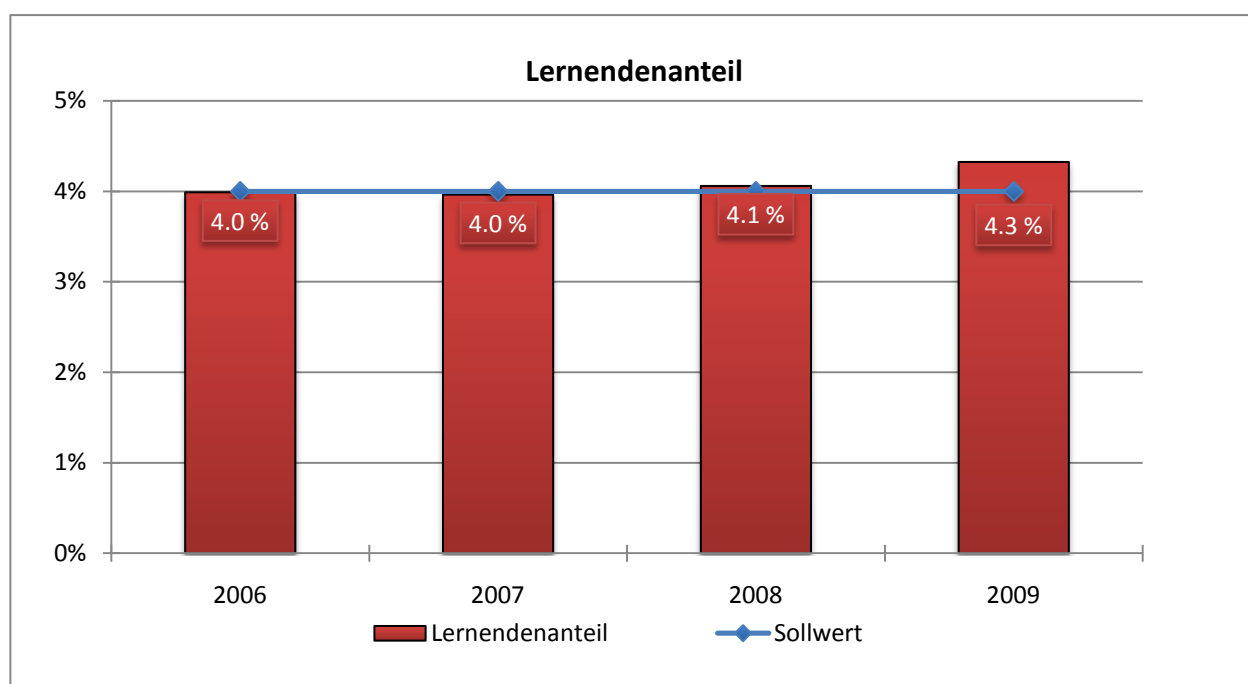
<sup>21</sup> Für die Berechnung massgebend sind 23'102 Stellen (FTE). Ausgenommen sind die Bereiche mit Monopolberufen, die über eigene Ausbildungen verfügen: Zoll und Grenzwache, Militär, diplomatischer und konsularischer Dienst sowie Auslandsvertretungen des EDA. Diese präzisierte Berechnungsmethode wurde rückwirkend ab dem Jahr 2006 angewendet.

geschaffen werden müssen. Die in Bern angesiedelten Organisationseinheiten haben die entsprechenden Massnahmen eingeleitet. Ausserdem wird ab dem Jahre 2011 der branchenspezifische Teil der kaufmännischen Ausbildung auch in französischer Sprache angeboten. Im Übrigen werden neu Attestausbildungsplätze geschaffen, die schulisch schwächeren Jugendlichen die Integration ins Berufsleben erleichtern sollen.

Für jene Lernenden, die nach dem Abschluss keine Festanstellung fanden, wurde im Herbst 2009 das Projekt Ponte eingeführt. Dieses bietet Lehrabgängerinnen und -abgängern die Möglichkeit, ein befristetes Praktikum anzutreten, das ihnen den Berufseinstieg erleichtert. Bis zum 31. Januar 2010 haben 50 Lernende von diesem Angebot Gebrauch gemacht. Inzwischen sind 19 Praktikumsverhältnisse abgelaufen oder wurden aufgelöst.

Die Anzahl der Schulabgänger ist seit diesem Jahr wieder rückläufig. Gemäss den Szenarien des BFS<sup>22</sup> wird die Anzahl der Eintritte in die Sekundarstufe II, die 15 Jahre lang zugenommen hat, aus demographischen Gründen im gesamten Jahrzehnt zurückgehen. Der für den Zeitraum 2008 bis 2018 berechnete Rückgang bei der beruflichen Grundbildung beträgt je nach Szenario 11,0 bis 14,0 Prozent und ist damit deutlich stärker als in gymnasialen Maturitätsschulen, bei welchen ein Rückgang von 6,0 bis 9,0 Prozent erwartet wird. Die Verknappung des Nachwuchses wird sich somit als erstes bei den Lernenden bemerkbar machen.

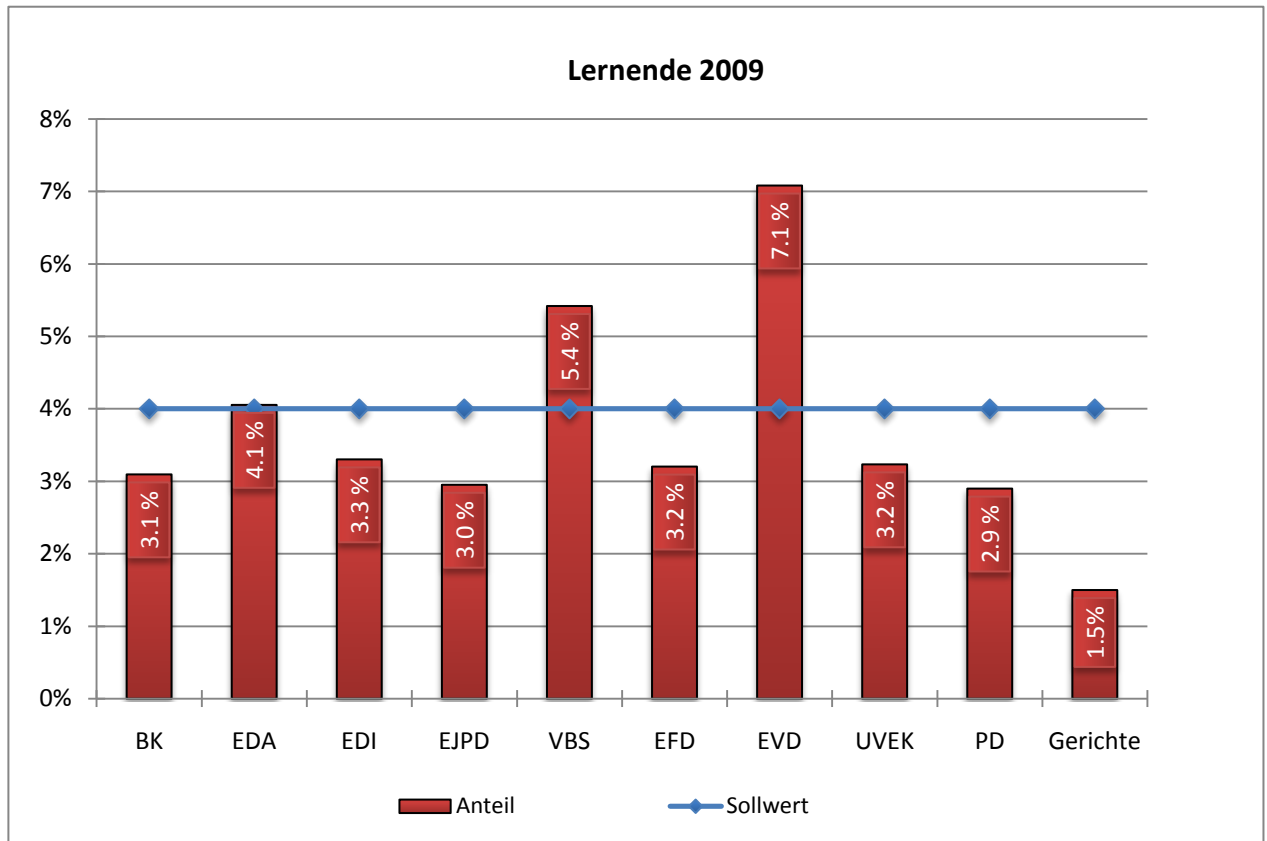
Abbildung 13



Der Wert von 4,3 Prozent ergibt sich aus dem Durchschnitt der folgenden Anteile:

<sup>22</sup> Szenarien 2009-2018 für die Sekundarstufe II, Bundesamt für Statistik, 2009

Abbildung 14



## 5.6 Hochschulpraktika

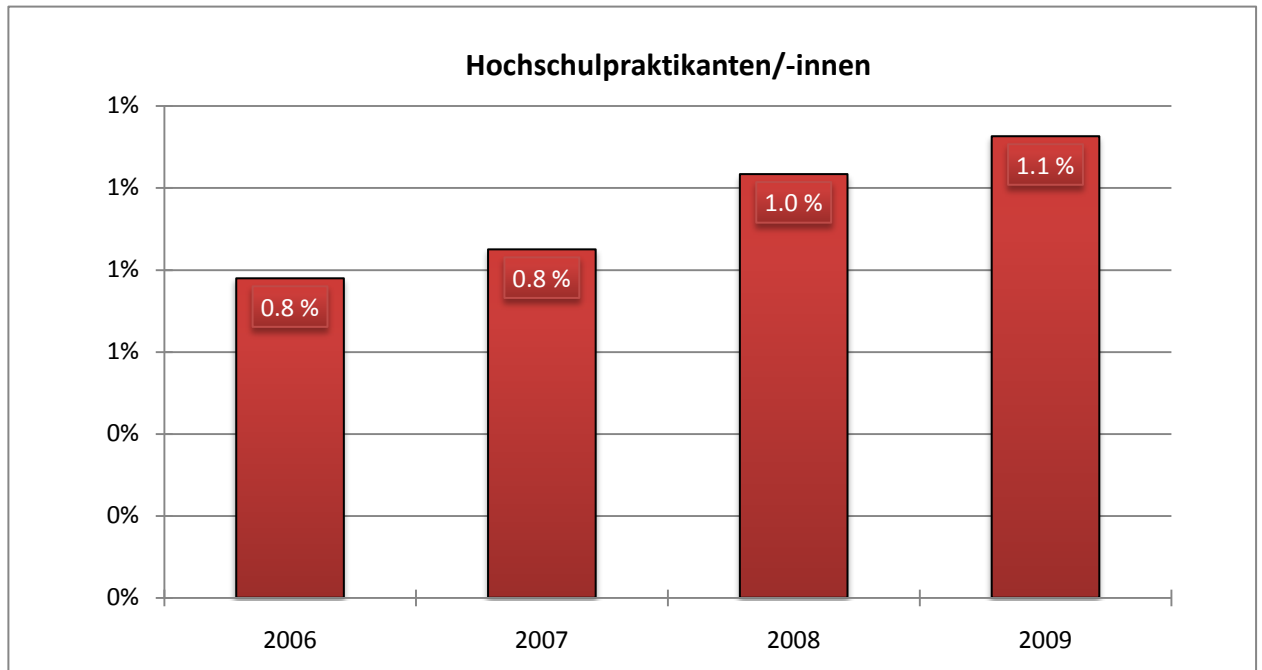
Neben den Ausbildungsstellen der Grundbildung sind Praktikumsplätze für Hochschulabsolventinnen und -absolventen ein hervorragendes Mittel, um gut qualifiziertes Personal zu gewinnen und frühzeitig an sich zu binden.

Zur Finanzierung von Praktikumsstellen verfügt das EPA über einen zentralen Kredit für besondere Personalkategorien, aus welchem es den Departementen jährlich Kontingente zuteilt. Die Departemente finanzieren zum Teil weitere Praktika aus eigenen Mitteln. Wie die folgende Darstellung zeigt, ist der Anteil an Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten am Gesamtbestand in den letzten Jahren leicht, aber stetig gestiegen.<sup>23</sup> Dennoch konnten der Bedarf der Departemente und die Nachfrage nach Praktikumsplätzen mit den verfügbaren finanziellen Mitteln nicht gedeckt werden. 2009 waren im Jahresdurchschnitt 281,3 Vollzeitstellen besetzt, davon 40 durch Studierende, 136,2 durch Inhaberinnen und -inhaber eines Bachelor- und 105,2 durch Inhaberinnen und -inhaber eines Master-Abschlusses. Der Frauenanteil liegt im Durchschnitt der letzten 4 Jahre mit knapp 63,0 Prozent deutlich über dem Frauenanteil am Gesamtbestand; im Berichtsjahr waren es 60,7 Prozent Frauen und 39,3 Prozent Männer.

<sup>23</sup> Für die Berechnung massgebend sind 24'893 Stellen. Ausgenommen sind die Bereiche mit Monopolberufen: Zoll und Grenzwache, Militär, diplomatischer und konsularischer Dienst des EDA. Gezählt werden die im Jahresdurchschnitt besetzten Vollzeitkapazitäten und nicht die vom EPA abgetretenen Kredite.



Abbildung 15



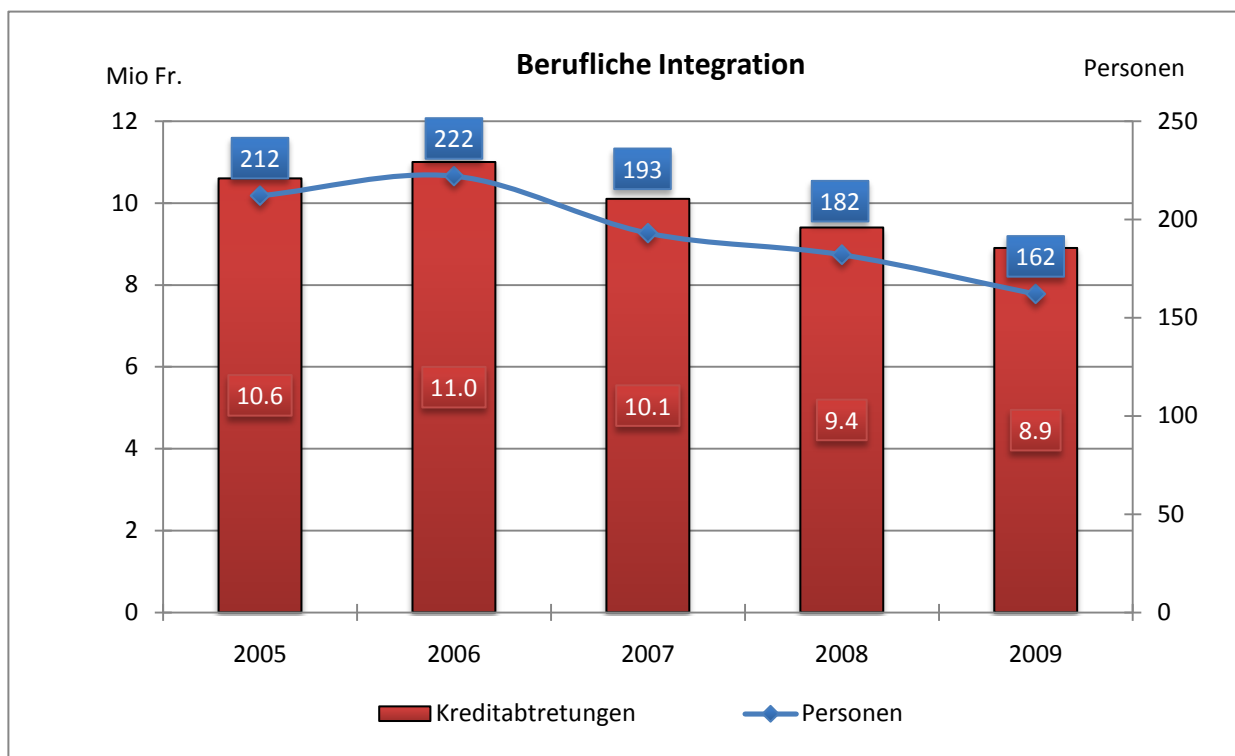
## 5.7 Berufliche Integration

Die Bundesverwaltung will Menschen mit Behinderungen beruflich integrieren. Bis 2006 bestand der Anreiz für die Verwaltungseinheiten, Menschen mit Behinderungen anzustellen, darin, dass in der Regel die vollen Lohnkosten über den damaligen „Erwerbsbehindertenkredit“ finanziert wurden. Dabei konnte die Abgeltung der vollen Lohnkosten den falschen Eindruck erwecken, die Arbeitsleistung der Menschen mit Behinderungen würde den Verwaltungseinheiten keinen wesentlichen Nutzen bringen. Mit den neuen Weisungen vom 17. Mai 2006 sollte dies korrigiert werden, indem nur noch ein Lohnzuschuss für die Leistungseinbußen an die Verwaltungseinheiten bezahlt wurde. Die Anträge um Mittelzuteilungen gingen dadurch stark zurück.

Im Sommer 2009 wurden deshalb neue Weisungen über die Mittelzuteilung für die berufliche Integration erlassen, die am 1. Juli 2009 in Kraft getreten sind. Mit Förderprämien für die Verwaltungseinheiten und mit Lohnzuschüssen während Arbeitsversuchen und stufenweiser Reintegration sowie für Leistungseinbußen, die für eine IV-Rente nicht relevant sind, soll die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen effektiv gefördert werden. Dabei geht es neben der Minimierung eines Invaliditätsrisikos um die Förderung von Neuanstellungen, die Weiterbeschäftigung und die Ausbildung von Menschen mit Behinderungen. Das neue System wird nach 3 Jahren evaluiert.

Im Berichtsjahr wurde die berufliche Integration von 97 Männern und 65 Frauen (60% / 40%) aus dem zentralen Kredit unterstützt.

Abbildung 16



## 5.8 Nebenbeschäftigungen und Mandate

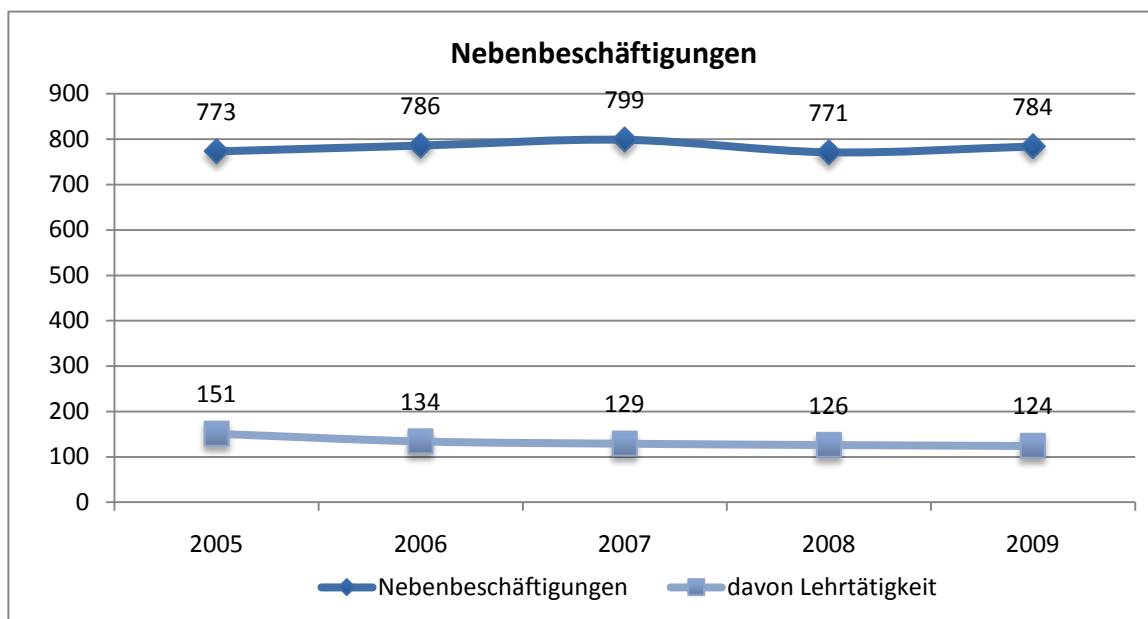
### Bewilligte Nebenbeschäftigungen

Gemäss Art. 91 bedürfen Angestellte für die Ausübung öffentlicher Ämter und anderer Tätigkeiten ausserhalb ihres Arbeitsverhältnisses mit dem Bund einer Bewilligung, wenn:

- a. die Tätigkeit gegen Entgelt ausgeübt wird und die Angestellten in einem Umfang beansprucht, der ihre Leistungsfähigkeit im Arbeitsverhältnis mit dem Bund vermindern kann;
- b. aufgrund der Art der Tätigkeit die Gefahr eines Konfliktes mit den dienstlichen Interessen besteht.

Die Anzahl der bewilligten Nebenbeschäftigungen und Lehrtätigkeiten hat sich in den letzten Jahren nur unbedeutend verändert und lag im Berichtsjahr bei 784.

Abbildung 17



### Mandate

Angestellte, die eine Tätigkeit zu Gunsten Dritter aufgrund ihres Arbeitsverhältnisses mit dem Bund ausüben, müssen gemäss Art. 92 BPV dem Bund grundsätzlich das Einkommen abliefern, das zusammen mit dem Lohn 110 Prozent des Maximums der Lohnklasse übersteigt. Von den im Berichtsjahr ausgeübten 16 Mandaten (12) war eines ablieferungs pflichtig (0).

## 6 Personalmarketing und Veränderungen des Personalbestandes

### 6.1 Image der Bundesverwaltung bei Studierenden

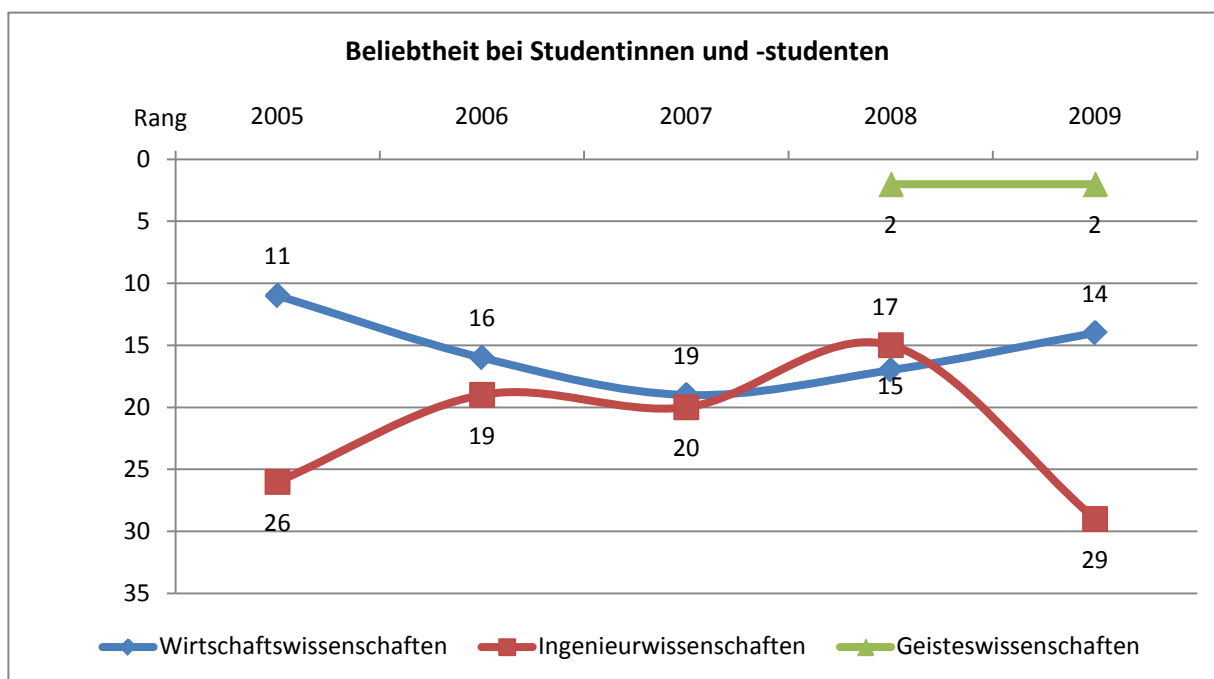
Die Bundesverwaltung beteiligt sich seit längerem an der Beobachtung des Arbeitsmarkts durch ein spezialisiertes Beratungsunternehmen. Aufschlussreiche Erkenntnisse liefern jeweils die Beliebtheitsumfragen unter Studierenden an Hochschulen und Fachhochschulen.

Von den 130 an der Studie teilnehmenden Unternehmen gehört die Bundesverwaltung für die Studierenden weiterhin zu den attraktiven Arbeitgebern. Teilt man die Antworten nach Studienrichtungen auf, überrascht es nicht, dass die Anziehungskraft der Bundesverwaltung gegenüber den Studierenden der Geisteswissenschaften stärker ist als gegenüber Studierenden der Ingenieurwissenschaften. Gross ist sie ferner bei den nicht in der Grafik enthaltenen Studierenden der Rechts- und der Naturwissenschaften. Aber auch für Studierende der Wirtschaftswissenschaften ist die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin stets eine ernsthafte Option, ein Umstand, der für den Bund umso ermutigender ist, als er hier mit sehr attraktiven Grossunternehmen der Privatwirtschaft in Konkurrenz steht.

Diese relativen Werte reflektieren jedoch nicht die Ausstrahlung der Bundesverwaltung an sich, sondern geben eine Aussenwahrnehmung wider und werden sowohl von der Konjunktur als

auch von den Marketinganstrengungen anderer Arbeitgeber mit beeinflusst. Dies kann Schwankungen in den Jahresverläufen, hier besonders stark bei den Ingenieurwissenschaften, erklären.

Abbildung 18<sup>24</sup>



Das Personalmarketing des EPA ist daran, als Ergänzung der erfolgreichen Imagewerbung der letzten Jahre weitere Massnahmen auszuarbeiten, welche die Vorzüge der fachlich anspruchsvollen und vielfältigen Berufe in der Bundesverwaltung noch besser zur Geltung bringen.

## 6.2 Rekrutierungen und Eintrittsgründe

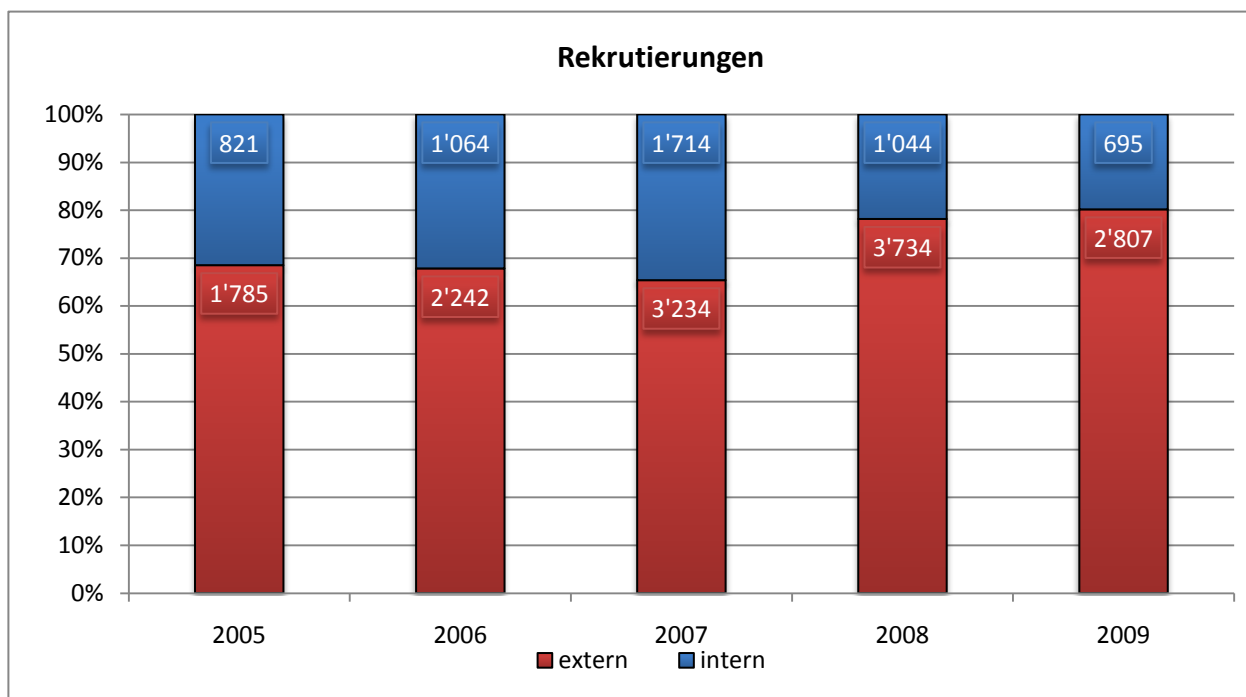
Mit 3'502 Anstellungen ist die Anzahl der Rekrutierungen im konjunkturell schwierigen Jahr 2009 auf den Stand der Jahre 2005 und 2006 zurückgefallen. Bei den internen Rekrutierungen handelt es sich nur um verwaltungsinterne Anstellungen (Übertritte); Versetzungen und Beförderungen innerhalb des gleichen Bundesamtes sind in den Werten wegen methodischer Einschränkungen nicht enthalten. Eine gewisse Ausgewogenheit zwischen internen und externen Anstellungen ist anzustreben, weil interne Anstellungen verwaltungsspezifische Kompetenzen stärken, den Mitarbeitenden Perspektiven eröffnen und, in Phasen des Personalabbaus, eine Weiterbeschäftigung sichern helfen.

Der Frauenanteil bei den externen Rekrutierungen ist von 36,3 Prozent auf 39,4 Prozent gestiegen. Dieser Wert liegt wesentlich über den 31,3 Prozent Frauenanteil am Gesamtbestand. Die Eigenrekrutierung im Kaderbereich (Lohnklassen 24-38) erreichte im Berichtsjahr 36,5 Prozent und im oberen Kader (Lohnklassen 30-38) 69,0 Prozent. Auch hier wurden Beförderungen innerhalb des gleichen Bundesamts nicht berücksichtigt, so dass die tatsächliche Quote noch höher liegen dürfte.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Von 2007 auf 2008 wurde die Methodik geändert, so dass der Jahresvergleich nur indikatorischen Charakter hat.

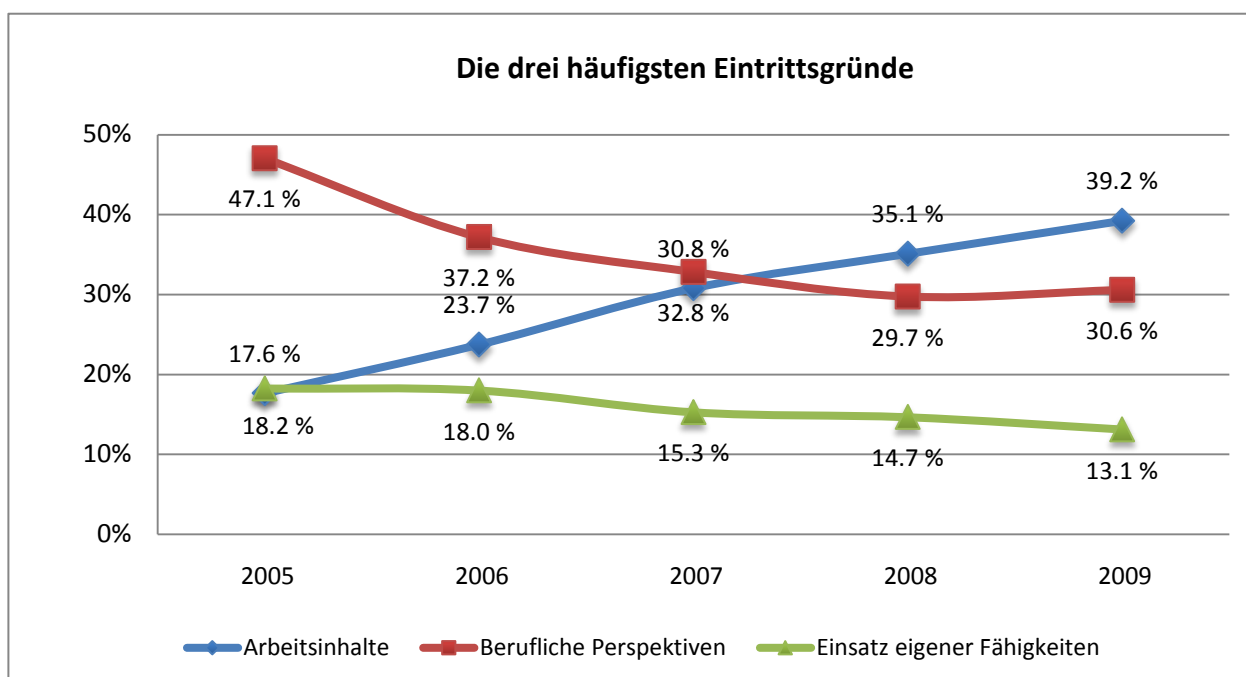
<sup>25</sup> Zum Vergleich: Die SBB streben an, je nach Bereich zwischen 50%-80% der Führungsfunktionen intern zu besetzen. Jordi, Markus, Talent Management SBB, in: Ritz, Adrian, Thom Norbert (Hrsg, 2010), Talent Management; Verlag Gabler, Wiesbaden

Abbildung 19



Die in Abbildung 20 ausgewiesenen Eintrittsgründe geben die Antworten der Mitarbeitenden wider, die durch ein Bundesamt entweder von extern oder von einer anderen Einheit der Bundesverwaltung angestellt wurden. Es ist sehr erfreulich, dass die Arbeitsinhalte gegenüber den Vorjahren weiterhin deutlich an Gewicht gewonnen haben. Dies beweist, dass die intrinsische Motivation stieg. Ausserdem stimmen die Werte mit dem Konzept des Personalmarketing überein, das die vielfältigen und interessanten Aufgaben der Bundesverwaltung ins Zentrum stellt.

Abbildung 20

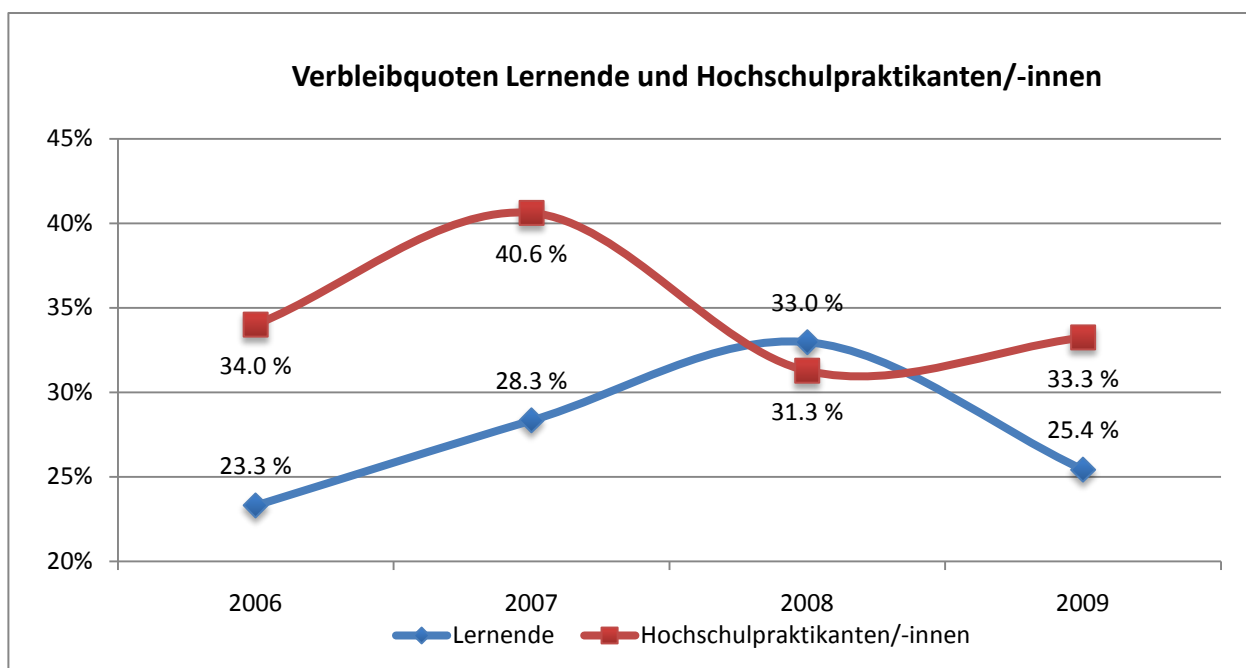


### 6.3 Verbleibquote der Lernenden und Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten

Von 323 Lernenden wurden 81<sup>26</sup> innerhalb der ersten sechs Monate nach Abschluss ihrer Ausbildung in der Bundesverwaltung angestellt (49,6% Männer; 50,4% Frauen). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr steht im Zusammenhang mit der generell geringeren Anzahl von Anstellungen. Auf die Dauer ist aber eine Erhöhung der Verbleibquote anzustreben. Die Bundesverwaltung wird aus demographischen Gründen mehr denn je auf die Bindung von Fachpersonal angewiesen sein.

Bei den Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten, deren Verbleibquote zum ersten Mal ausgewiesen werden kann, ist es nicht zu einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr gekommen. Doch dürften auch hier die Einschränkungen bei der Wiederbesetzung von Stellen dazu beigetragen haben, dass der Wert von 2009 unter jenem des Jahres 2007 liegt. Insgesamt wurden von 281 Hochschulpraktikanten und -praktikantinnen 94 angestellt<sup>27</sup> (42,4% Männer; 57,6% Frauen); dabei sind befristete Anstellungen häufiger als im Durchschnitt aller Anstellungsverhältnisse.

Abbildung 21



### 6.4 Fluktuation und Austrittsgründe

Die Fluktuation gibt über die Bindung des Personals zum Arbeitgeber, über betriebs- und altersbedingte Weggänge sowie über den Arbeitsmarkt Aufschluss. Sie wird in die folgenden Teilwerte unterteilt:

<sup>26</sup> Ausgedrückt in Stellenkapazitäten

<sup>27</sup> Ausgedrückt in Stellenkapazitäten

- **Bruttofluktuation:** Gesamtheit der Austritte, verursacht durch Stellenwechsel zu anderen Arbeitgebern, Entlassung, Pensionierung, Aufgabe der Erwerbstätigkeit, Wegzug ins Ausland und Tod;<sup>28</sup>
- **Nettofluktuation:** nur Stellenwechsel zu anderen Arbeitgebern;
- **Frühfluktuation:** Nettofluktuation innerhalb der ersten 6 Monate nach Anstellung;
- **Binnenfluktuation:** Übertritte von einer Verwaltungseinheit zur andern.

#### 6.4.1 Brutto- und Nettofluktuation

Es ist nicht überraschend, dass sowohl die Brutto- als auch die Nettofluktuation spürbar zurückgegangen sind. Dafür gibt es die folgenden Gründe:

Die vorzeitigen Pensionierungen sind Bestandteil der Bruttofluktuation. Nachdem im Vorjahr 871 Mitarbeitende im Zusammenhang mit dem Primatwechsel den vorgezogenen Altersrücktritt wählten, kam es im Berichtsjahr nur noch zu 105 vorzeitigen Pensionierungen. Diese Zahl liegt deutlich unter den Werten von 2005-2007, in denen pro Jahr durchschnittlich 460 vorzeitige Pensionierungen zu verzeichnen waren. Dies erklärt sich damit, dass von den vorzeitigen Pensionierungen im Jahre 2008 viele dem Sondereffekt im Zusammenhang mit dem Übergang in das Beitragsprimat zuzuschreiben waren. Mit diesen Pensionierungen wurden Altersrücktritte, die erst in den nächsten Jahren fällig geworden wären, vorgezogen, weshalb nun in den Folgejahren deren Anzahl unter den Mehrjahresdurchschnitt fällt. Von den weiteren Austritten, die nicht unter Stellenwechsel fallen, entfielen

- 6 auf vorzeitige Altersrücktritte des Karrierepersonals des EDA gestützt auf Art. 33 Abs. 1 BPV;
- 35 auf vorzeitige Pensionierungen nach Sozialplan (Art. 105 BPV);
- 56 auf Pensionierungen im ordentlichen Rücktrittsalter;
- 22 auf Invalidität;
- 44 auf Tod;
- 112 auf Entlassungen;
- 128 auf Übertritte in den Vorruhestandsurlaub gestützt auf Art. 33 Abs. 2 und Art. 34 Abs. 2 BPV.

Der Rückgang der Nettofluktuation mit 1'190 Stellenwechseln ist auf die starke Verknappung der Angebote auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen. Bei einem Vergleich mit dem Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass im Prozentwert die Ausgliederungen in das ENSI und in die FINMA enthalten sind. Ohne diese Ausgliederungen betrug die Nettofluktuation im Jahre 2008 4,4 Prozent und die Bruttofluktuation 8,4 Prozent.

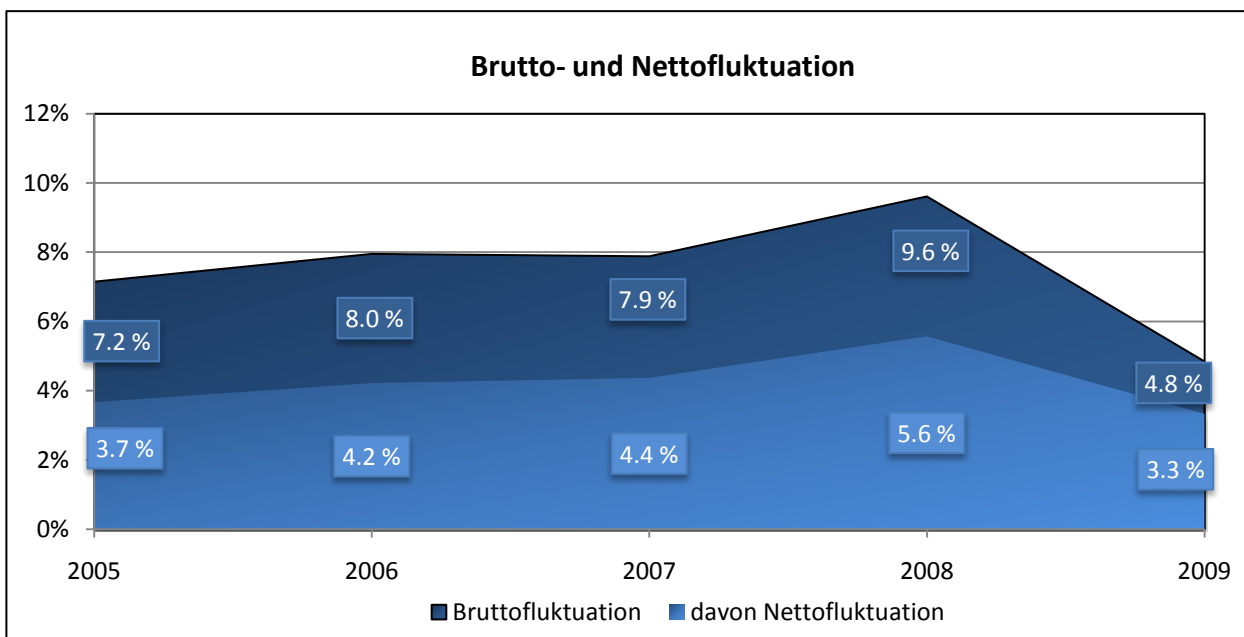
In einer stark wissensbasierten Organisation wie der Bundesverwaltung trägt die spezifische Erfahrung wesentlich zur Kontinuität der Verwaltungsführung bei. Zwar ist, um das Wissen aufzufrischen, eine gewisse Erneuerung des Personalbestands durchaus erwünscht. Diese wird allerdings weitgehend schon durch die natürlichen Abgänge, insbesondere die Pensionierungen, herbeigeführt. Nach den üblichen Berechnungsmethoden belaufen sich die Gesamtkosten eines zu ersetzenden Weggangs je nach Funktionsebene auf mindestens einen halben Jahreslohn, in der Regel aber auf ein bis zwei Jahreslöhne. Nimmt man im Sinne einer vorsichtigen

---

<sup>28</sup> Ohne Ablauf befristeter Anstellungen

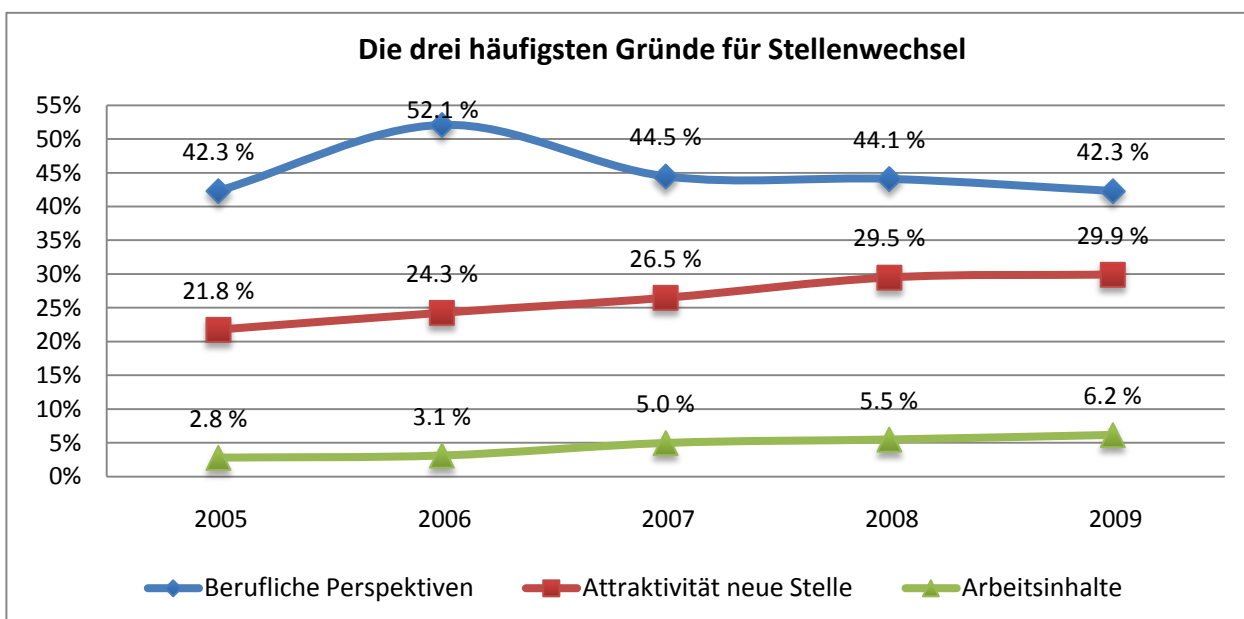
Berechnung nur die Nettofluktuation und den durchschnittlichen Jahresbruttolohn als Grundlage, beliefen sich die Fluktuationskosten auf 136 Mio. Franken, was gegenüber 166 Mio. Franken im Vorjahr eine Einsparung von 30 Mio. Franken bedeutet.

Abbildung 22



In der systematischen Austrittsbefragung haben die Mitarbeitenden am häufigsten die in Abbildung 23 aufgeführten Gründe angegeben. Die relative Attraktivität der neuen Stelle hängt vom Angebot des neuen Arbeitgebers ab und entzieht sich weitgehend dem Einfluss der Bundesverwaltung. Die beruflichen Perspektiven dagegen sind ein Element der Arbeitsbedingungen in der Bundesverwaltung. Obwohl sie als Austrittsgrund mit einem Anteil von 42,3 Prozent wieder auf das Niveau von 2006 gesunken sind, ist ihnen grösste Aufmerksamkeit zu schenken. Wie die Personalbefragung (vgl. Kapitel 7) ergeben hat, bleibt die Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Bundesverwaltung wichtig.

Abbildung 23

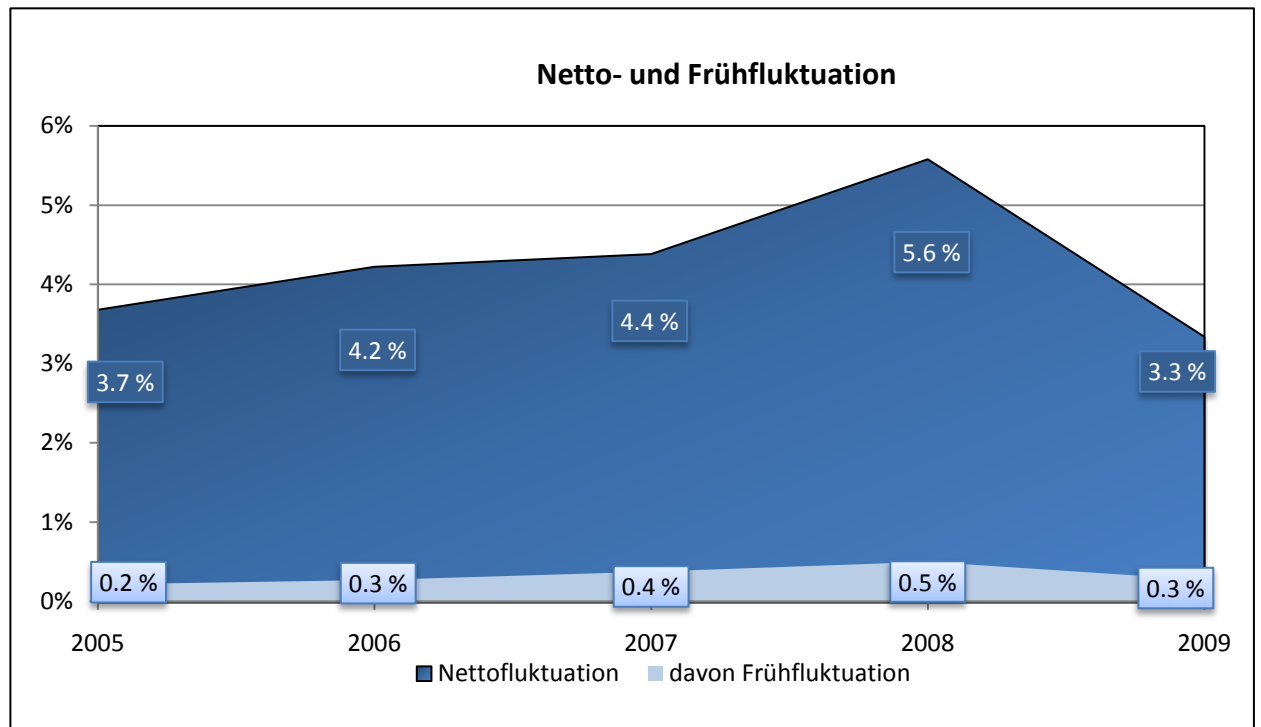




### 6.4.2 Frühfluktuation

Die 0,3 Prozent Frühfluktuation entsprechen 96 Mitarbeitenden, die ihre Stelle innerhalb der ersten sechs Monate nach der Anstellung verlassen haben. Auf Ebene der gesamten Bundesverwaltung ist diese Anzahl zu gering, als dass sich daraus Schlüsse ziehen liessen. Die einzelnen Organisationseinheiten können jedoch eine Auswertung für sich vornehmen und prüfen, ob eine auffallende Frühfluktuation auf bestimmte Probleme am Arbeitsplatz oder Mängel im Anstellungsverfahren hinweisen. Die Frühfluktuation kann auf diese Weise als Führungsinstrument eingesetzt werden.

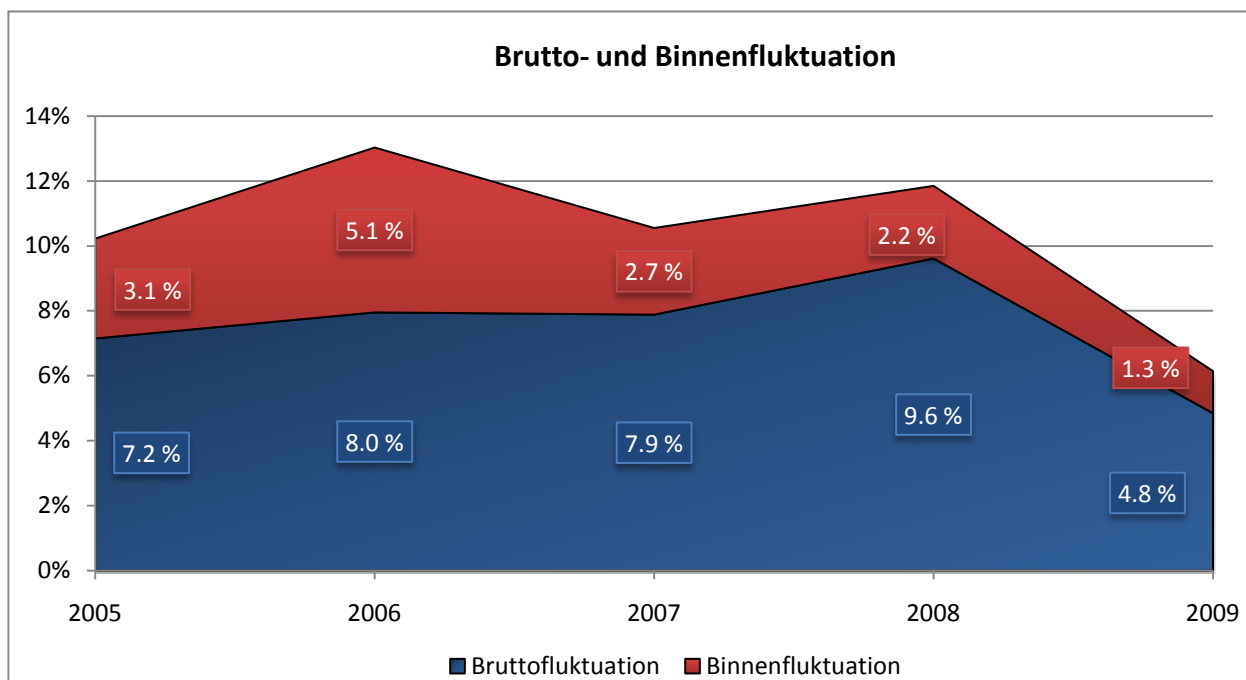
Abbildung 24



### 6.4.3 Binnenfluktuation

Der Rückgang der Binnenfluktuation von 2,2 Prozent auf 1,3 Prozent ist darauf zurückzuführen, dass der Stellenabbau in der Bundesverwaltung weitgehend abgeschlossen ist und damit interne Übertritte aufgrund von Restrukturierungen abgenommen haben. Die hohe Quote im Jahre 2006 wurde durch viele „unechte“ Übertritte im VBS bewirkt; dabei handelte es sich um organisatorische Neuzuteilungen, für die eine rein technische Mutation nötig war.

Abbildung 25



## 7 Ergebnisse der Personalbefragung 2009

Die Bundesverwaltung überprüft alle zwei Jahre mit Personalbefragungen die Wirkungen ihrer Personalpolitik. Im Mittelpunkt der letzten beiden Befragungen stand das Engagement der Mitarbeitenden und ihre Bindung an die Bundesverwaltung (organisationales Commitment). Die Ergebnisse haben sich gegenüber der Befragung 2007 verbessert und weisen eine positive Tendenz auf.<sup>29</sup>

Die Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber ist gestiegen (kontinuierliches Commitment). Dazu trug neben der angespannten Wirtschaftslage insbesondere der Anstieg der Arbeitszufriedenheit bei. Die Resignation veränderte sich nicht, was positiv zu werten ist; sie liegt im Übrigen unter derjenigen von vergleichbaren Unternehmen. Die Mitarbeitenden sind zudem engagiert und identifizieren sich mit den Werten und Zielen ihrer Verwaltungseinheiten (affektives Commitment).

Zu den Stärken der Bundesverwaltung gehören nach wie vor die abwechslungsreichen Arbeitsinhalte. Vorteilhaft ist auch, dass die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben und sich ihre Wertvorstellungen mit der in ihrer Organisation herrschenden Kultur und den entsprechenden Werten decken. Verbesserungswürdig sind ihres Erachtens vor allem die beruflichen Perspektiven, die Anpassungsfähigkeit der Organisation (Umgang mit Veränderung, Fehler- und Innovationskultur) sowie der abteilungsübergreifende Zusammenhalt. Rund drei Viertel der Mitarbeitenden stufen ihren allgemeinen Gesundheitszustand (physische und psychische Gesundheit) als gut bis sehr gut ein. Den mit Abstand grössten Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden übt die Arbeitsbelastung aus. Sinkt diese, so verbessert sich die Gesundheit.

<sup>29</sup> Evaluationsbericht Personalbefragung 2009 in der Bundesverwaltung, EPA, 2009

## 8 Personalpolitischer Ausblick

Gegenwärtig sind die folgenden Projekte in Arbeit:

- Erarbeitung einer Personalstrategie für die Bundesverwaltung;
- Revision einzelner Bestimmungen der BPV, namentlich zur Arbeitszeit;
- Erarbeitung eines neuen Kaderlohnsystems mit Lohnbändern;
- Personalkostenmanagement mit dem Personalinformationssystem BV PLUS;
- Neuer Ablauf bei der informatikgestützten Spesenabrechnung;
- Informatikgestütztes Bewerbermanagement;
- Abschluss der Arbeiten zur Umsetzung des Familienzulagengesetzes;
- Standardisierung der Zeitwirtschaft: Schaffung der Möglichkeit, unterschiedliche Abwesenheitsarten wie Krankheit, Unfall usw. im BV PLUS zu bewirtschaften;
- Massnahmen aufgrund der Personalbefragung 2009.

Der Zeithorizont für die Bearbeitung dieser Vorhaben ist sehr unterschiedlich und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der Abschluss ist deshalb nicht für alle Projekte zum gleichen Zeitpunkt vorgesehen. Der Spielraum wird ausserdem von den finanzpolitischen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Konsolidierungsprogramm 11/13 mitbestimmt.