



Befragung zu den Zeiterfassungssystemen in der Bundesverwaltung

Teilbericht 1 zur Querschnittsprüfung
Zeitcontrolling in der Bundesverwaltung



Impressum

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern
Order address	http://www.efk.admin.ch/
Bestellnummer	1.7265.100.00373 09
Numéro de commande	
Zusätzliche Informationen	Fachbereich 6 „Wirtschaftlichkeitsprüfung und Evaluation“
Complément d'informations	E-mail: tobias.bauer@efk.admin.ch
Further informations	Telefon: 031 323 10 14
Originaltext	Deutsch
Texte original	Allemand
Original text	German
Abdruck	Gestattet (mit Quellenvermerk)
Reproduction	Autorisée (merci de mentionner la source)
Reproduction	Authorised (please mention the source)



Inhaltsverzeichnis

1	Konzeption der Befragung.....	5
1.1	Fragestellung und Vorgehen	5
1.2	Beschreibung der Grundmenge	5
2	Auswertungen	7
2.1	Verbreitung der Zeiterfassung in der Bundesverwaltung	7
2.2	KLR-Ausprägung, FLAG-Status und LZ-Erfassung	9
2.3	Nutzungsmotive für die LZ-Erfassung	11
2.4	Ausgestaltung der Zeiterfassung bei den Verwaltungseinheiten	12
2.5	Die Kosten der LZ-Erfassung	21
2.6	Verhältnis von Kosten und Nutzen	24
2.7	Beurteilung der LZ-Erfassung	29
2.8	Standardisierung und Koordinierung der Zeiterfassung in der Bundesverwaltung	32
3	Fazit	35
3.1	Zu den Gründen für die LZ-Erfassung	35
3.2	Zur Ausgestaltung der LZ-Erfassungssysteme	35
3.3	Zur Kosten-/ Nutzenfrage	35
3.4	Zur Frage der Standardisierung und Koordinierung der Zeiterfassung	36
	Anhang 1: Tabellen	37
	Anhang 2 : Rechtsgrundlagen und Bibliographie.....	44
	Anhang 3 : Abkürzungsverzeichnis.....	45
	Anhang 4 : Online-Fragebogen	46



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Fragebogenrücklauf der VE des 1. und 2. Kreises.....	6
Abbildung 2	Leistungszeiterfassung in der BV? (nach Anzahl VE).....	7
Abbildung 3	Leistungszeiterfassung in der BV? (nach Anzahl Nutzer/ Mitarbeiter).....	8
Abbildung 4	Ausprägung der KLR und der LZ-Erfassung für alle VE	10
Abbildung 5	Verwendung der LZ-Daten	12
Abbildung 6	Eingesetzte Systeme für PZ- und LZ-Erfassung.....	13
Abbildung 7	Systeme für PZ- und LZ-Erfassung (nach Anzahl Nutzer/ Mitarbeiter).....	14
Abbildung 8	Wo wird das System für die LZ-Erfassung betrieben?	14
Abbildung 9	Wer gibt Support bei Problemen mit der LZ-Erfassung?.....	15
Abbildung 10	Genauigkeit der LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung ihrer effektiven Umsetzung.....	16
Abbildung 11	Häufigkeit der LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung ihrer effektiven Umsetzung	16
Abbildung 12	Auf wie viele Projekte/ Produkte (Kernaufgaben) wird die PZ verteilt?	17
Abbildung 13	Anzahl Positionen für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zugewiesen werden können	18
Abbildung 14	Anzahl Positionen, auf die ein MA im Durchschnitt seine PZ verteilt.....	18
Abbildung 15	Kategorien für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zuzuweisen sind.....	19
Abbildung 16	Art des Abgleichs zwischen der erfassten PZ und LZ.....	20
Abbildung 17	Zuständigkeit für Überprüfung der Zuteilung der LZ	21
Abbildung 18	Verteilung Gesamttotal des jährlichen Aufwands in den VE	23
Abbildung 19	Aufteilung Zeitaufwand	24
Abbildung 20	Würden Sie eine Standardisierung der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der Bundesverwaltung als positiv erachten?	33
Abbildung 21	Würden Sie eine Koordination der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der BV als positiv erachten?	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Jährlicher Aufwand pro MA für die LZ-Erfassung (LZE) und die Monatsabschlüsse (pro MA in Stunden)	22
Tabelle 2	Jährlicher Aufwand für die Kontrolle der LZ-Daten und Gesamttotal (pro MA in Stunden)	23
Tabelle 3	Kosten-/ Nutzenbilanz der LZ-Erfassung in den VE.....	25



Tabelle 4	Kreuztabellierung: KLR-Ausprägung <> Kosten-/ Nutzenbilanz	26
Tabelle 5	Kreuztabellierung: FLAG-Status <> Kosten-/ Nutzenbilanz	26
Tabelle 6	Kreuztabellierung: Aufwand LZ-Erfassung <> Kosten-/ Nutzenbilanz	27
Tabelle 7	Kreuztabellierung: Bedeutung der LZ-Daten für Planung <> Kosten-/ Nutzenbilanz...	28
Tabelle 8	Akzeptanz der LZ-Erfassung bei den MA.....	30
Tabelle 9	Kreuztabellierung: Aufwand LZ-Erfassung <> Akzeptanz der LZ-Erfassung bei den MA	30
Tabelle 10	Erfüllt die eingesetzte Informatiklösung zur LZ-Erfassung die Anforderungen der VE?	32
Tabelle 11	Wird in Ihrer VE die Leistungszeit pro MA erfasst?	37
Tabelle 12	VE mit teilweiser LZ-Erfassung: Wie viele Prozent der MA erfassen die LZ?.....	37
Tabelle 13	Bestehen Pläne, zukünftig die LZ zu erfassen?	37
Tabelle 14	Zusammenhang zwischen FLAG-Status, KLR-Ausprägung und LZ-Erfassung	37
Tabelle 15	Verwendung der LZ-Daten	38
Tabelle 16	Werden die erfassten LZ-Daten zur Rapportierung an eine der VE übergeordnete Stelle verwendet?	38
Tabelle 17	Eingesetzte Systeme für PZ- und LZ-Erfassung (nach Anzahl Nutzer)	38
Tabelle 18	Wie wird die LZ erfasst?	39
Tabelle 19	Mitarbeiter-Support	39
Tabelle 20	Genauigkeit LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung der effektiven Umsetzung ..	39
Tabelle 21	Häufigkeit der LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung der effektiven Umsetzung	39
Tabelle 22	Anzahl Positionen, auf die ein MA im Durchschnitt seine PZ verteilt.....	40
Tabelle 23	Kategorien für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zuzuweisen sind.....	40
Tabelle 24	Abgleich zwischen den erfassten Präsenz- und Leistungszeiten?	40
Tabelle 25	Art des Abgleichs.....	40
Tabelle 26	Überprüfung der Zuteilung der LZ	41
Tabelle 27	Zuständigkeit für Überprüfung der Zuteilung der LZ	41
Tabelle 28	Ungewichteter jährlicher Aufwand (in Stunden) der VE für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der LZ-Daten	41
Tabelle 29	Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen?	41
Tabelle 30	Akzeptanz der Leistungszeiterfassung bei den MA (Verteilung).....	42
Tabelle 31	Probleme im Zusammenhang mit der LZ-Erfassung in VE	42
Tabelle 32	Probleme im Zusammenhang mit der Weiterverwendung der LZ-Daten in VE	42



Tabelle 33	Erfüllt die eingesetzte Informatiklösung zur LZ-Erfassung die Anforderungen Ihrer VE?	42
Tabelle 34	Würden Sie eine Standardisierung der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der Bundesverwaltung als positiv erachten?	43
Tabelle 35	Würden Sie eine Koordination der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der BV als positiv erachten?	43



1 Konzeption der Befragung

1.1 Fragestellung und Vorgehen

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) nahm 2007/08 eine Querschnittsprüfung zur Frage des Zeitcontrollings in der Bundesverwaltung vor. In diesem Rahmen wurde eine Befragung bei rund 70 Verwaltungseinheiten (VE) der Bundesverwaltung durchgeführt. Der vorliegende Teilbericht 1 stellt das Vorgehen und die Resultate dieser Befragung dar.

Ziel dieser Befragung war es, eine Bestandesaufnahme zu erstellen, in welcher Art und Weise in den einzelnen Verwaltungseinheiten die Präsenz- und Leistungszeit der Mitarbeitenden erfasst wird und wie die erfassten Daten im Weiteren für ein Zeitcontrolling verwendet werden. Dabei sollten auch die positiven und negativen Erfahrungen und Einschätzungen abgefragt werden. Zudem wurden auch Fragen nach Kosten und Nutzen der eingesetzten Lösungen gestellt. Die Resultate der schriftlichen Befragung dienten auch zur Auswahl einer kleineren Zahl von Verwaltungseinheiten, die in der Folge vertieft zu interviewen waren (vgl. Teilbericht 2).

Die Befragung wurde mittels eines Online-Fragebogens vorgenommen (vgl. Anhang 4). Nach vier Testbefragungen und einer entsprechenden Bereinigung des Fragebogens wurden die VE im Juli 2007 per Brief über die geplante Befragung informiert. Adressiert war der Brief jeweils an den/ die Personal-, bzw. Finanzverantwortliche/n, mit der Bitte, den Brief allfällig weiter zu leiten, falls jemand anders für die Nutzung der Zeiterfassungssysteme in den Bereichen Planung und Controlling zuständig ist. Im Brief enthalten war der Link, der es ermöglichte, per Internet an der Online-Befragung teilzunehmen. Die Durchführung der Befragung dauerte von August bis September 2007.

1.2 Beschreibung der Grundmenge

Angestrebt wurde eine Vollerhebung bei den Verwaltungseinheiten der ersten beiden Kreise der Bundesverwaltung. Der erste Kreis umfasst die Zentralverwaltung, der zweite die Verwaltungseinheiten, die mit einem Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden (so genannte FLAG-Einheiten).¹

Angeschrieben wurden somit 69 Verwaltungseinheiten.² Von diesen antworteten bis Ende September 2007 57 Verwaltungseinheiten, was einer Rücklaufquote von 83% entspricht.³ Je nach Departement ergeben sich Werte zwischen knapp 80% und 100%. Eine etwas tiefere Rücklaufquote ist bei den Behörden und Gerichten zu verzeichnen, von welchen nur 50% (2 von insgesamt 4) den Fragebogen ausgefüllt haben (siehe Abbildung 1)

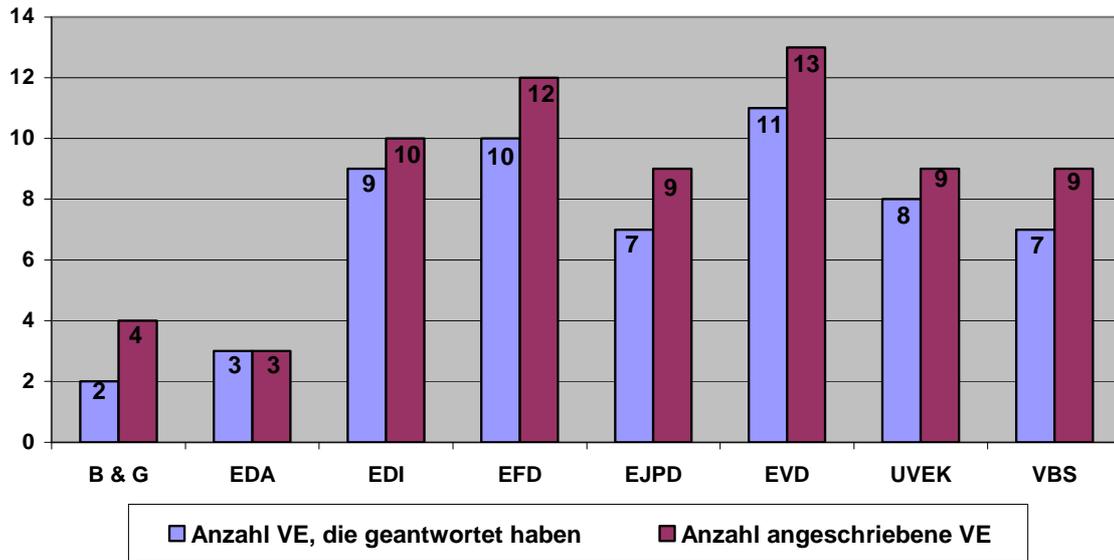
¹ Zum Vier-Kreise-Modell der Bundesverwaltung vgl. eingehender den Corporate-Governance-Bericht zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Bundesrat 2006).

² Diese 69 Verwaltungseinheiten ergeben sich aus dem Voranschlag 2007 der Eidgenossenschaft (EFV 2006: Voranschlag). Folgende im Voranschlag 2007 aufgeführte Dienststellen wurden aus den nachstehend angeführten Gründen nicht einbezogen: Das Versicherungsgericht (Dienststelle 106) hat mit dem Bundesgericht fusioniert; das ISC (Informatik Service Center) EDA (Dienststelle 285) ist keine VE, gehört zum GS; das Bundesamt für Militärversicherung BMV (Dienststelle 321) ist seit 1.1.2007 bei der SUVA integriert; Bereich ETH (Dienststelle 328) gehört zum dritten Kreis des Bundesverwaltung; Schweizerische Asylrekurskommission (Dienststelle 416) wurde in das Bundesverwaltungsgericht integriert; ISC VBS (Dienststelle 585) gehört zu anderen Teilbereichen des VBS; Rekurskommission EVD (Dienststelle 730) wurde per Ende 2006 aufgelöst; ISC EVD (Dienststelle 785) gehört zum GS, bzw. Outsourcing; Eidgenössische Rekurskommission Infrastruktur/ Umwelt (Dienststelle 820) wurde per Ende 2006 aufgelöst und ins Bundesverwaltungsgericht integriert.

³ Verspätet gingen noch die Antworten einer VE ein, die nicht mehr in die Auswertung einbezogen wurden.



Abbildung 1 Fragebogenrücklauf der VE des 1. und 2. Kreises



B & G: Behörden und Gerichte
Quelle: Online-Befragung EFK
N=69 (angeschriebene VE insgesamt)

Der Gesamtwert von 83% erlaubt eine repräsentative Beurteilung des Zeitcontrollings in der Bundesverwaltung. Die zum Teil sehr ausführlichen Kommentare in den erhaltenen Antworten zeugen insgesamt von einer grossen Bereitschaft in den VE, der EFK ihre Erfahrungen mit Zeiterfassungssystemen mitzuteilen.



2 Auswertungen

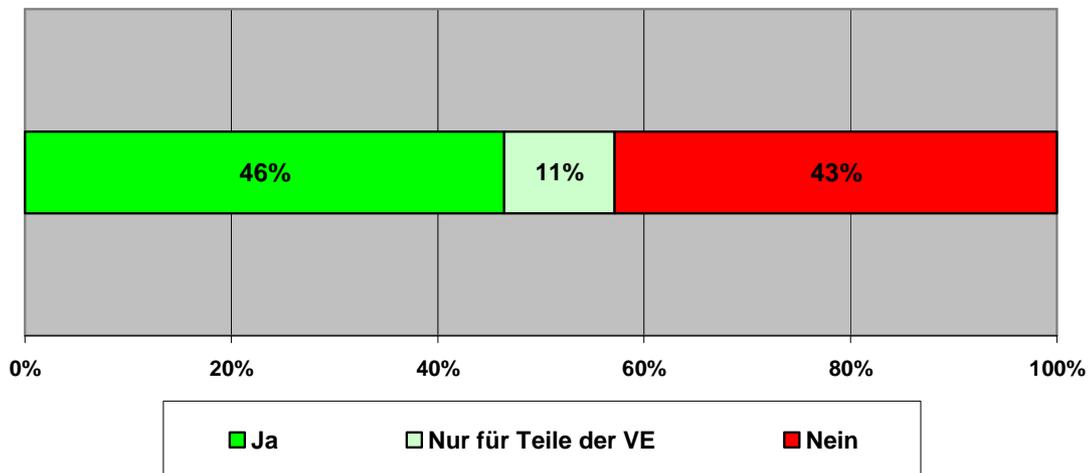
2.1 Verbreitung der Zeiterfassung in der Bundesverwaltung

2.1.1 Überblick

Heute wird in allen Verwaltungseinheiten des 1. und 2. Kreises die Präsenzzeit (PZ) erfasst. Auf die Verbreitung der PZ-Erfassung wird in der Folge nur beschränkt eingegangen. Weitere Angaben zur PZ-Erfassung betreffen die verschiedenen dafür eingesetzten Softwarelösungen (siehe Kap. 2.4.1).

Aus der Befragung ging hervor, dass in 26 der befragten VE auch die Leistungszeit (LZ) erfasst wird, was einem Anteil von 46% entspricht (siehe Abbildung 2). Weitere 6 VE (11%) erfassen zumindest in Teilen der VE die LZ. Demgegenüber stehen 24 VE (43%), die gar keine LZ-Erfassung betreiben (siehe Abbildung 2 sowie Tabelle 11 im Anhang).

Abbildung 2 Leistungszeiterfassung in der BV? (nach Anzahl VE)

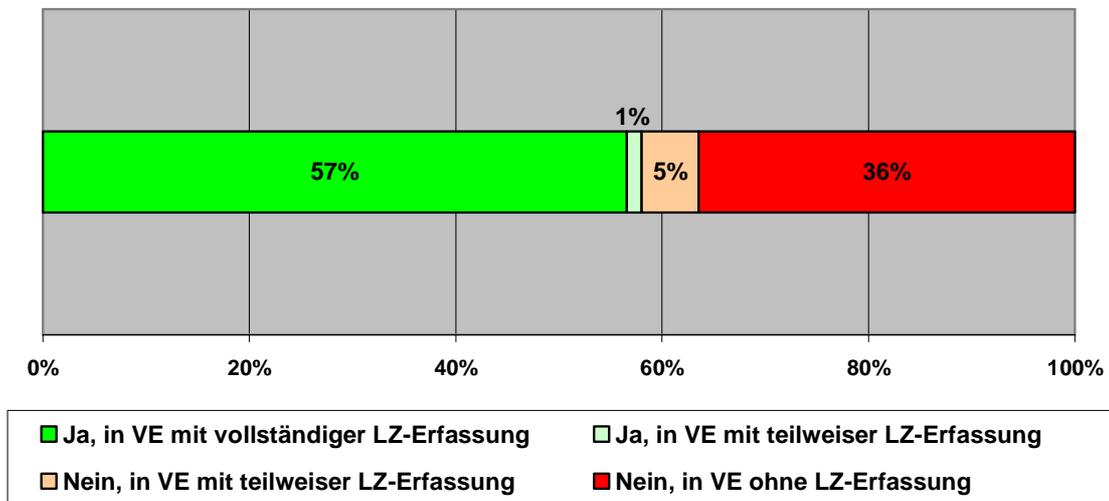


Quelle: Online-Befragung EFK
N=57

Betrachtet man die Anzahl der effektiven Nutzer, so kommt der LZ-Erfassung in der Bundesverwaltung eine leicht grössere Bedeutung zu. Denn die 26 VE, in denen eine LZ-Erfassung in der gesamten VE betrieben wird, vereinen insgesamt 57% der Mitarbeiter aller befragten VE (siehe Abbildung 3). Allerdings spielt es hier eine entscheidende Rolle, dass die mit 10'000 Mitarbeitern mit Abstand grösste VE der Bundesverwaltung ein solches Erfassungssystem betreibt. Zählt man noch die Anzahl Nutzer in den VE mit teilweiser LZ-Erfassung hinzu, resultiert ein Gesamtanteil von 58% (siehe Tabelle 11 im Anhang).



Abbildung 3 Leistungszeiterfassung in der BV? (nach Anzahl Nutzer/ Mitarbeiter)



Quelle: Online-Befragung EFK
N= 28218 Mitarbeitende (aus 56 VE)

2.1.2 VE mit teilweiser LZ-Erfassung

Die VE, welche die LZ nur teilweise erfassen, tun dies in unterschiedlichem Ausmass. Während in einer VE lediglich 5% der Mitarbeiter die LZ erfassen, sind es in einer anderen VE 60%. Durchschnittlich erfassen pro VE rund 25% die LZ (siehe Tabelle 12 im Anhang).

Die Motive, weshalb genau in gewissen Teilbereichen die LZ erfasst wird, sind sehr unterschiedlich. So wird zum Beispiel in der einen VE für einen Teilbereich die LZ erfasst, der einen FLAG-Status besitzt. In einer anderen VE wird nur für den Informatik-Bereich ein entsprechendes System betrieben. In weiteren VE wird die LZ nur punktuell für gewisse Projekte oder in regionalen Vollzugsstellen erfasst.

2.1.3 VE ohne LZ-Erfassung

Wie weiter oben bereits beschrieben wurde, verzichten 43% (24) der befragten VE auf jegliche LZ-Erfassung. Dies wird am häufigsten mit der speziellen Aufgabenstruktur der VE begründet. Dabei wird argumentiert, dass die in den entsprechenden VE getätigten Arbeiten oft nicht klar voneinander abgegrenzt werden könnten. Deshalb sei auch keine Zuteilung der Leistungszeit möglich. In der Tat üben die VE, die dahingehend argumentieren, mehrheitlich Stabsstellenfunktionen aus und erledigen sehr viele, verschiedenartige und oft wechselnde Aufgaben. Andere Beispiele zeigen jedoch, dass auch in VE mit sehr komplexen und dynamischen Aufgabenportfolios LZ-Erfassungssysteme betrieben werden können.

Im Zusammenhang mit der Frage der Komplexität machten einige VE Kosten-/ Nutzen-Überlegungen geltend. Sie anerkennen zwar die potenzielle Umsetzbarkeit von LZ-Erfassungssystemen in ihren VE, lehnen deren Einführung aber ab, weil sie befürchten, dass ihnen dadurch mehr Kosten als Nutzen entstehen könnten.



Auf die Frage, ob in den entsprechenden VE Pläne bestehen, in Zukunft ein solches System einzurichten, antworteten insgesamt 16 VE, also rund zwei Drittel, dass dies nicht der Fall sei. Demgegenüber stehen sechs VE (25%) ohne LZ-Erfassung, die beabsichtigen, in Zukunft die LZ zu erfassen (siehe Tabelle 13 im Anhang).

Die Gründe für den geplanten Aufbau einer LZ-Erfassung sind unterschiedlich. Eine VE aus dem EJPD sieht diesen Schritt vor, sobald das auf departementaler Stufe entwickelte Projekt zur LZ-Erfassung umgesetzt und entsprechende Weisungen an die VE erlassen werden. Weitere drei VE haben sich aus eigenem Antrieb für die Einführung der LZ-Erfassung entschieden. Im Vordergrund stehen dabei die damit ermöglichte Verbesserung der Kostentransparenz, beziehungsweise Kostenkontrolle. In einem Fall begründet sich die geplante Einführung der LZ-Erfassung mit dem vorgesehenen Übergang zum FLAG-Status.

2.2 KLR-Ausprägung, FLAG-Status und LZ-Erfassung

2.2.1 Die KLR-Ausprägung

Ob eine VE die LZ erfasst, hängt massgeblich von der Ausprägung ihrer Kosten-/Leistungsrechnung (KLR)⁴ ab. Bei der KLR werden drei Ausprägungen unterschieden:

- „Ausgebaute KLR“: Die Steuerung erfolgt über Outputs, beziehungsweise Erlöse. Gemäss den Vorgaben haben diese VE sowohl eine Kostenstellen- als auch eine Kostenträgerrechnung (Produkte/ Projekte) zu erstellen und Deckungsbeiträge festzulegen (Art 40, FHV). Für die dafür zu führende innerbetriebliche Leistungsverrechnung wird eine systemunterstützte Zeit- und Leistungszeiterfassung vorausgesetzt, damit Personen- und Infrastrukturleistungen von den Kostenstellen den Kostenträgern zugerechnet werden können (EFV 2006: S. 6f).
- „Einfache KLR“: Auch diese KLR-Ausprägung folgt dem Prinzip der Outputsteuerung und verlangt eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (Art 40, FHV). Anders als bei der ausgebauten KLR steht es den betreffenden VE für die Erstellung der darin vorgeschriebenen Kostenträgerrechnung frei, ob die dafür notwendige Ermittlung der Leistungszeit über eine LZ-Erfassung oder durch eine Schätzung vorgenommen wird. Die LZ-Erfassung wird dafür jedoch als zweckmässig erachtet (EFV 2006: S. 5f).
- „Basis Standard“: Diese VE werden über Aufgaben und nicht über ihren Output gesteuert, weshalb eine Kostenstellenrechnung ausreicht. Dementsprechend werden auch keine Zeiterfassungssysteme vorausgesetzt. Gemäss EFV eignet sich diese KLR-Variante „für Verwaltungseinheiten, welche primär über gesetzliche Aufgaben sowie politische Aufträge geführt werden und nur über ein geringes Ausmass an betrieblicher Autonomie verfügen“ (Art 40, FHV; EFV 2006: S. 4f).

Im Rahmen des Neuen Rechnungsmodells wurden den einzelnen VE auf Departementsstufe ihre KLR-Ausprägungen zugeordnet. Wie Abbildung 4 zeigt, hat der grösste Teil der antwortenden VE eine „ausgebaute KLR“ (22 VE oder 39%). Weitere 12 VE (21%) führen eine „einfache KLR“. 23 VE (40%) müssen lediglich eine KLR nach „Basis Standard“ betreiben (siehe auch Tabelle 14 im Anhang).

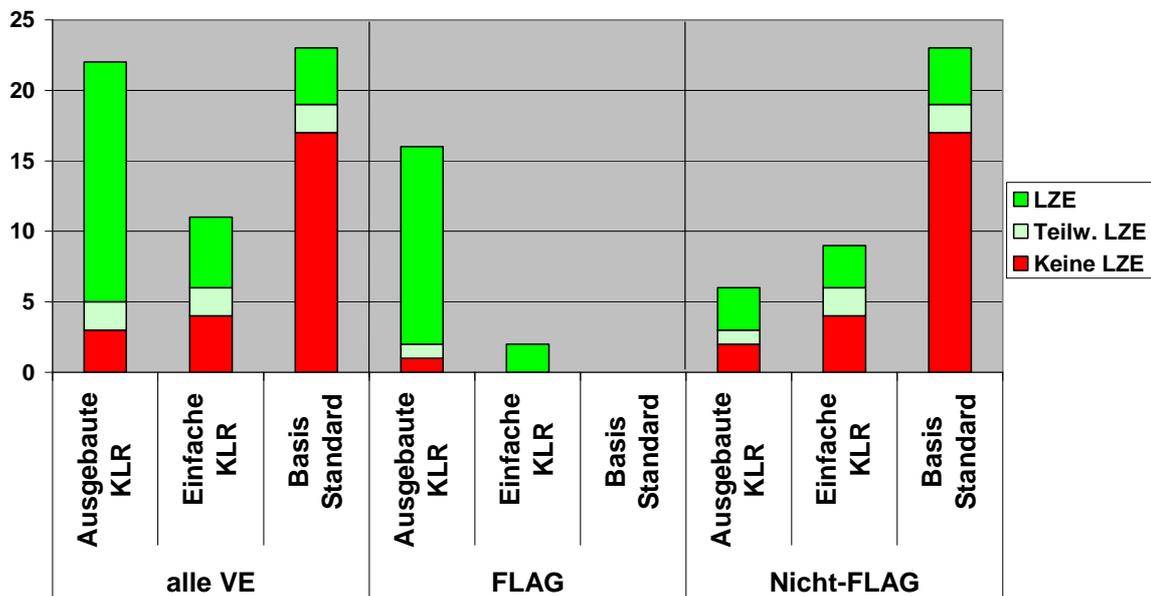
Der Abbildung 4 ist im Weiteren zu entnehmen, dass zwischen der KLR-Ausprägung und dem Betreiben einer LZ-Erfassung ein deutlicher Zusammenhang besteht. Während von den VE des Typs „Basis

⁴ *Rechtliche Grundlagen: Finanzhaushaltsgesetz (Art. 40 Abs. 1–3 FHG), bzw. Finanzhaushaltverordnung (Art. 40 Abs. 1-2 FHV).*



Standard“ der grösste Teil (17 oder 74%) keine LZ-Erfassung betreibt, sieht das Bild bei den VE des Typs „Ausgebaute KLR“ gerade umgekehrt aus: 77% (17) erfüllen die Vorgabe in Bezug auf die LZ-Erfassung. Eine ausgeglichene Bilanz zeigt sich unter den VE mit Einfacher KLR: Fünf VE betreiben ein entsprechendes Erfassungssystem während vier vollständig darauf verzichten. Dazwischen liegen deren zwei, die zumindest in Teilen der VE die LZ erfassen. Da gemäss der KLR-Vorgaben die LZ-Erfassung für die Typen „Basis Standard“ und „Einfache KLR“ nicht zwingend ist, kann bei den entsprechenden VE, die dennoch ein solches System betreiben (13 VE oder 23%) , von „freiwilliger LZ-Erfassung“ gesprochen werden (siehe Tabelle 14 im Anhang).

Abbildung 4 Ausprägung der KLR und der LZ-Erfassung für alle VE



Quelle: Online-Befragung EFK
N= 57

2.2.2 Der FLAG-Status

Wie schon angemerkt, umfasst der zweite Kreis der Bundesverwaltung die Verwaltungseinheiten, die nach dem Prinzip „Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget“ (FLAG) gesteuert werden. Gemäss Finanzhaushaltsgesetz (Art. 45) verlangt die Verwaltungsführung mit FLAG eine nach Produktegruppen gegliederte KLR. Dafür muss die VE mindestens eine Einfache KLR führen (EFV 2006: Neues Rechnungsmodell Bund: S. 8). Diese KLR-Ausprägung setzt jedoch, wie bereits weiter oben beschrieben wurde, nicht zwingend ein LZ-Erfassungssystem voraus. Im Allgemeinen haben FLAG-Ämter aber eine ausgebaute KLR mit einer entsprechenden LZ-Erfassung.

Die starke Ausrichtung der FLAG-Ämter auf eine ausgebaute KLR und eine LZ-Erfassung ist ebenfalls in Abbildung 4 ersichtlich (siehe auch Tabelle 14 im Anhang).



- Während fast 90% (16) der FLAG-VE vollständig und weitere 6% (1) zumindest teilweise die LZ erfassen, betreibt unter den VE ohne FLAG-Status lediglich rund ein Viertel ein vollständiges und 13% teilweise ein LZ-Erfassungssystem. Der grösste Teil (61%) erfasst gar keine LZ.
- Die FLAG-VE mit einer LZ-Erfassung führen, mit zwei Ausnahmen, eine ausgebaute KLR.
- Entsprechend anders sieht das Bild in der Gruppe der VE des ersten Kreises aus, die nicht mit FLAG geführt werden. Hier dominieren die VE ohne LZ-Erfassung, wobei ihr Anteil bei der tiefsten KLR-Ausprägung klar am höchsten ist.
- In insgesamt 15 der VE ohne FLAG-Status wird jedoch dennoch die LZ entweder vollständig (10) oder zumindest teilweise (5) erfasst.

Das folgende Kapitel widmet sich den Überlegungen, welche die VE nebst den Gründen wie KLR-Ausprägung und FLAG-Status dazu bewegen, ein LZ-Erfassungssystem zu betreiben.

2.3 Nutzungsmotive für die LZ-Erfassung

2.3.1 Allgemein

Nach den Gründen für die LZ-Erfassung befragt, nannten die VE nebst der KLR-Ausprägung und dem FLAG-Status hauptsächlich Motive wie die Möglichkeit zur Kostenkontrolle, die Herstellung von Kostentransparenz sowie die Weiterverrechnung der Kosten an die Kunden. Weitere Hauptmotive für die LZ-Erfassung sind Optimierungen im Bereich Planung, Führung und Steuerung. Andere Gründe, die jeweils nur von einer VE genannt wurden, sind Möglichkeiten zur Projektüberwachung sowie die Überwachung der Produktivität der Mitarbeiter.

2.3.2 Die Verwendung von LZ-Daten

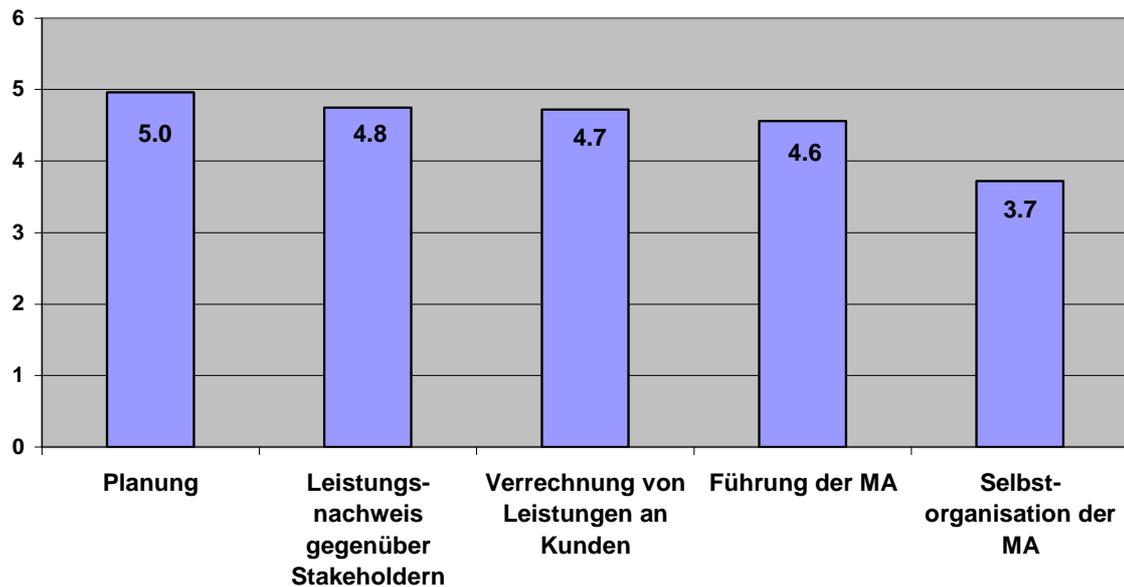
Generell betrachtet entsteht der Eindruck, dass die VE ihre LZ-Daten vielfältig nutzen. Was die Ebene der einzelnen VE betrifft, muss dieser Eindruck jedoch stark relativiert werden. Denn für sich betrachtet unterscheiden sich die VE in ihren Nutzungsschwerpunkten und verzichten zum Teil gänzlich auf bestimmte Bereiche.

Im Rahmen der Befragung wurden die VE gebeten, einige vorgegebene Anwendungsbereiche von LZ-Daten nach deren Bedeutung auf einer Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung) zu gewichten. Wie aus der Tabelle 15 im Anhang ersichtlich wird, gibt es zu jedem Anwendungsbereich praktisch die ganze Bandbreite von „keinerlei Bedeutung“ bis „sehr grosse Bedeutung“. So bewerten zum Beispiel 19 VE die Bedeutung der LZ-Daten für die Planung als gross bis sehr gross, während vier VE diese Anwendungsmöglichkeit als unbedeutend betrachten.

Die Grafik in Abbildung 5 zeigt auf, wie die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten insgesamt beurteilt werden. An erster Stelle folgt die „Planung“, gefolgt von den Verwendungen „Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern (Parlament, Öffentlichkeit)“, „Verrechnung von Leistungen an Kunden“ und „Führung der Mitarbeiter“. Eher geringe Bedeutung messen die VE der Verwendung der LZ-Daten zur Selbstorganisation der Mitarbeiter zu.



Abbildung 5 Verwendung der LZ-Daten



Die Skala reicht von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)
Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

2.3.3 Reporting

Auf den ersten Blick scheint es, dass ein grosser Teil der VE ihre LZ-Daten auch an Stellen ausserhalb ihres Amtes weitergeben. Denn zwei Drittel der VE (17) gaben an, die erfassten LZ-Daten zur Rapportierung an übergeordnete Stellen zu verwenden (siehe Tabelle 16 im Anhang). Aufgrund einiger ergänzender Kommentare der Befragten kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Daten vornehmlich in höchst aggregierter Form in die Kostenaufstellungen der Reportingberichte einfließen. Zudem muss für mindestens fünf dieser 17 VE angenommen werden, dass sie mit „übergeordneter Stelle“ ihre eigene Amtsleitung und nicht etwa die Departementsstufe gemeint haben.

Es entsteht insgesamt der Eindruck, dass die VE die LZ-Daten primär für ihre eigenen Zwecke erfassen und auswerten. Wenn Informationen die VE verlassen, dann lediglich in Form von globalen Kostenaufstellungen aus aggregierten LZ-Daten.

2.4 Ausgestaltung der Zeiterfassung bei den Verwaltungseinheiten

2.4.1 Zeiterfassungssysteme

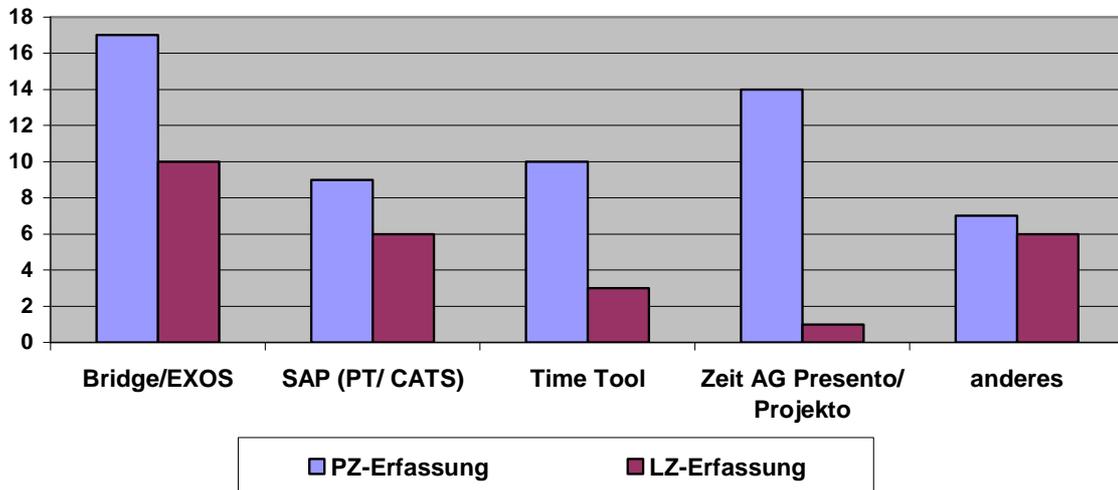
Der grösste Teil der VE verwendet für die Zeiterfassung die Software von einem der vier Unternehmen „Bridge/ Exos“, „SAP“, „Time Tool“ oder „Zeit AG“. Diese bieten je ein Produkt für die Präsenz- und die Leistungszeiterfassung an.

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, wird unter den VE zur Präsenzzeiterfassung die Lösung von „Bridge / Exos“ am häufigsten verwendet (in 17 VE) und ist als Standard sowohl für die Präsenz- als auch für die Leistungszeiterfassung im Dep. UVEK flächendeckend im Einsatz. An zweiter Stelle folgt „Presen-



to“, das Produkt der Zeit AG (14 VE). Es folgen „Time Tool“ (10 VE) und „PT SAP“ (9 VE). Ein weiteres Hilfsmittel zur Erfassung der PZ sind Exceltabellen.

Abbildung 6 Eingesetzte Systeme für PZ- und LZ-Erfassung



Quelle: Online-Befragung EFK
N=57

Ein etwas anderes Bild zeigt sich im Zusammenhang mit der Verbreitung der LZ-Erfassungssysteme⁵ (siehe Abbildung 6). Zwar ist auch hier das Produkt von „Bridge / Exos“ am meisten verbreitet (10 VE), aber das Produkt von „SAP“ (SAP CATS) folgt gleich an zweiter Stelle (6 VE). „Time Tool“ benutzen nur drei VE und das Produkt der „Zeit AG“ (Projekto) wurde lediglich ein Mal genannt.⁶ Auch für die LZ-Erfassung wird in einigen VE mit Exceltabellen gearbeitet.

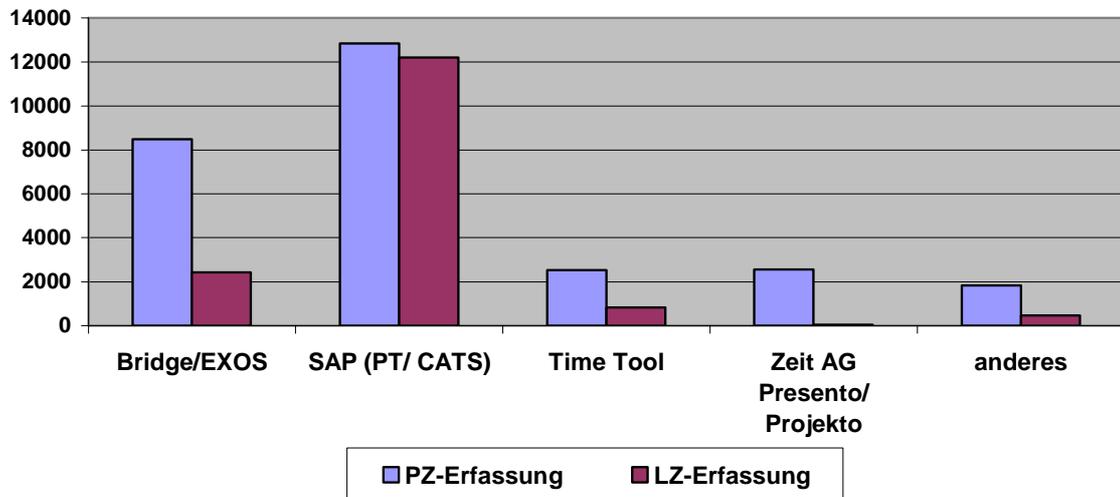
Da die Verwaltungseinheiten sich in ihrer Grösse massgeblich unterscheiden, wurde die Verbreitung der Produkte auch nach Anzahl ihrer effektiven Nutzer analysiert. Dabei zeigt sich, dass die Produkte von SAP mit je über 12'000 Nutzer am stärksten verbreitet sind (siehe Abbildung 7 und Tabelle 17 im Anhang). Dazu ist allerdings zu ergänzen, dass davon je 10'000 Nutzer dem überdurchschnittlich grossen Amt „Gruppe Verteidigung“ (V) zuzurechnen sind.

⁵ In die Auswertung wurden hier nur VE aufgenommen, die eine vollständige LZ-Erfassung betreiben.

⁶ Allerdings wird „Projekto“ von drei weiteren VE verwendet, die LZ nur in Teilbereichen erfassen.



Abbildung 7 Systeme für PZ- und LZ-Erfassung (nach Anzahl Nutzer/ Mitarbeiter)



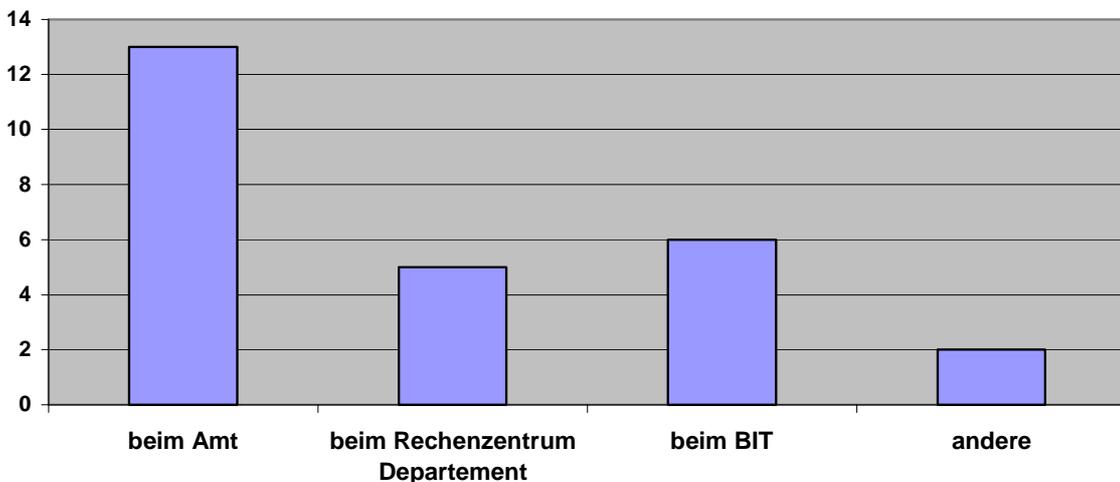
Quelle: Online-Befragung EFK
N= 28271 Mitarbeitende (aus 57 VE)
N= 15969 Mitarbeitende (aus 26 VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

2.4.2 Organisation der LZ-Erfassung

Wenn die VE LZ erfassen, dann geschieht dies in den meisten Fällen (20 VE = 77%) über eine zentrale, für die ganze VE automatisierte Datenbank. Demgegenüber stehen 23%, die die LZ noch manuell (Papier, Excel, usw.) erfassen (siehe Tabelle 18 im Anhang).

Bei der Hälfte der VE (13) wird das System für die LZ-Erfassung beim Amt selber betrieben und bei 19% (5 VE) läuft die LZ-Erfassung über das Rechenzentrum des jeweiligen Departements. 23% der (6 VE) nehmen für die LZ-Erfassung die Dienste des BIT in Anspruch (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8 Wo wird das System für die LZ-Erfassung betrieben?

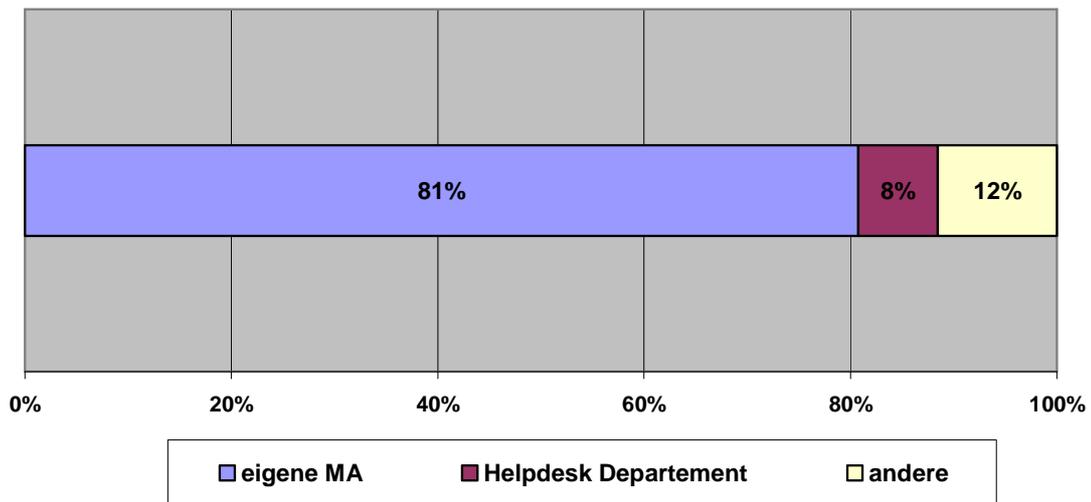


Quelle: Online-Befragung EFK
N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



Support bei Problemen erhalten die Mitarbeiter in 80% der VE von Kollegen aus dem eigenen Amt und sind dadurch nicht auf „fremde“ Hilfe angewiesen. Dies spricht für eine gewisse Unabhängigkeit der Ämter im Handling ihrer Systeme. In zwei VE (8%) wenden sich die Mitarbeiter jeweils an den Helpdesk des Departements und drei VE benutzen andere Supportdienste (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9 Wer gibt Support bei Problemen mit der LZ-Erfassung?



Quelle: Online-Befragung EFK
N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

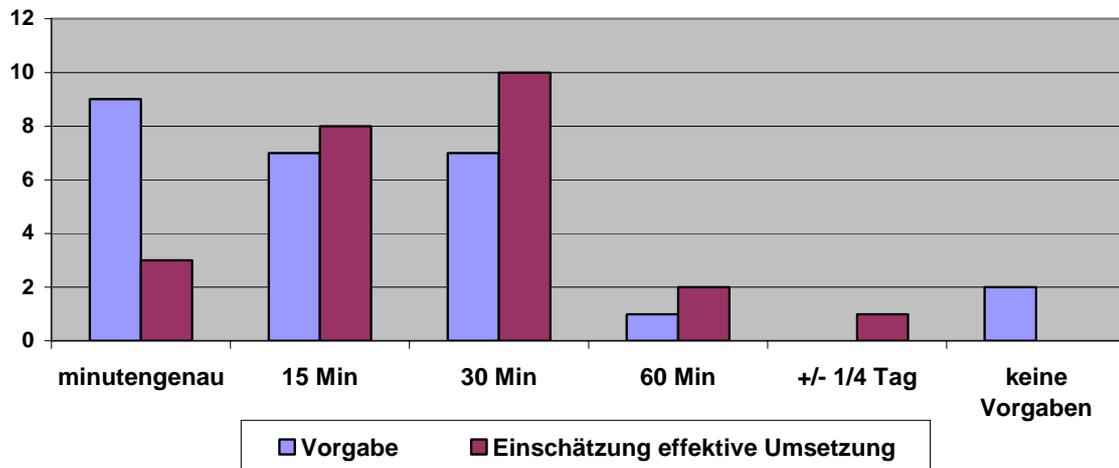
Qu

2.4.3 Häufigkeit und Genauigkeit der LZ-Erfassung

Ein Blick auf die Abbildung 10 zeigt, dass praktische alle VE von ihren Mitarbeitern eine genaue bis sehr genaue Zuweisung ihrer LZ verlangen. Während in neun VE eine minutengenaue Zuteilung vorgegeben ist, sind in je sieben VE Spielräume von maximal 15, beziehungsweise 30 Minuten gegeben. Dass diese Vorgaben in der Realität nicht immer eingehalten werden, zeigen die Schätzungen der Vertreter dieser VE. Gemäss ihrer Einschätzung weisen die MA die LZ eher auf 15 bis 30 Minuten und nur selten minutengenau zu. Der Anspruch, die LZ auf 15 bis 30 Minuten genau zuzuweisen, scheint jedoch durchaus realistisch zu sein, denn weniger genau als auf 30 Minuten wird die LZ nur in drei VE zugewiesen.



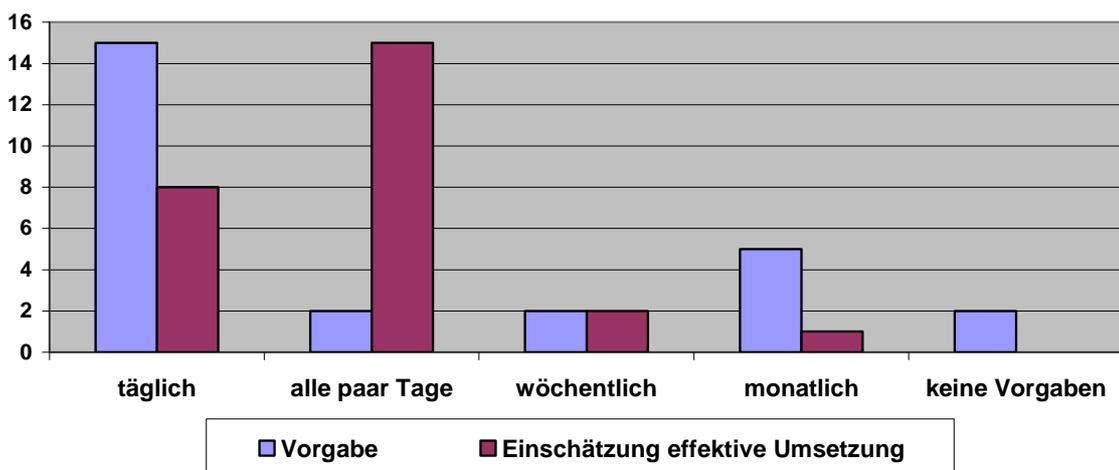
Abbildung 10 Genauigkeit der LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung ihrer effektiven Umsetzung



Quelle: Online-Befragung EFK
N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Ein vergleichbares Bild zeigt sich auch bei den Vorgaben bezüglich der Häufigkeit der LZ-Erfassung, die beim grössten Teil der VE ebenfalls sehr anspruchsvoll sind (siehe Abbildung 11). In 15 VE sollen die Mitarbeiter die LZ täglich und in deren zwei zumindest alle paar Tage erfassen (vgl. blaue Säulen). Wiederum scheinen die Mitarbeiter die Vorgaben nicht tel quel einzuhalten. Aber die 23 von 26 VE, in denen die Mitarbeiter die LZ täglich oder zumindest alle paar Tage erfassen (vgl. rote Säulen), zeugen davon, dass anspruchsvolle Vorgaben bezüglich der Häufigkeit der LZ-Erfassung mit gewissen Einschränkungen durchaus umsetzbar sind.

Abbildung 11 Häufigkeit der LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung ihrer effektiven Umsetzung



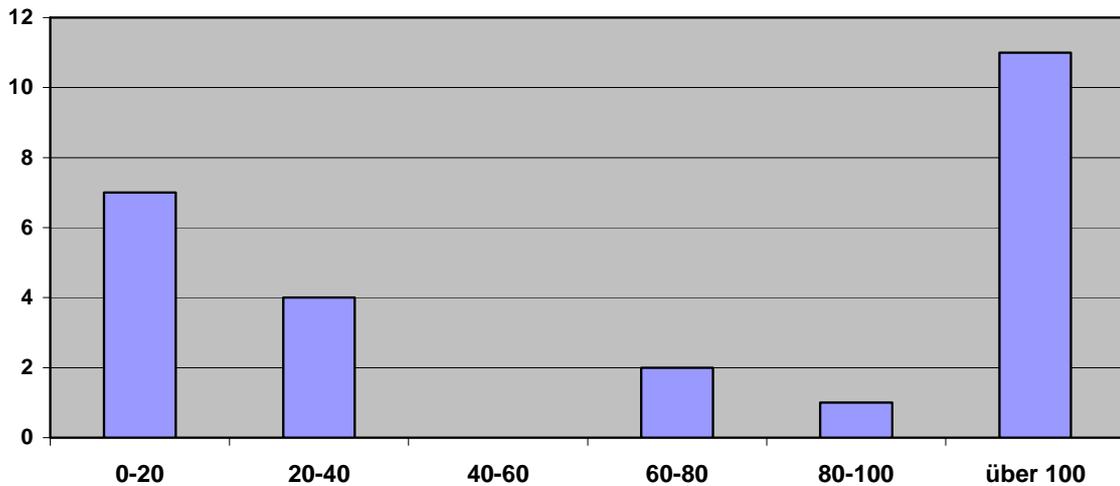
Quelle: Online-Befragung EFK
N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



2.4.4 Differenzierungsgrad der Unterteilung der LZ

Die zentrale Funktion eines LZ-Erfassungssystems besteht darin, die Präsenzzeit auf die verschiedenen Kernaufgaben einer VE zu verteilen. Dafür werden die Kernaufgaben einer VE in der Regel in verschiedene Projekte, beziehungsweise Produkte unterteilt. Die Umfrage hat ergeben, dass der Differenzierungsgrad dieser Unterteilungen unter den VE stark variiert. Demnach verfügen sieben VE mit je unter 20 Projekten/ Produkten über eine sehr geringe Differenzierung, wobei die grösste Unterteilung aus lediglich zwei (!) Projekten/Produkten besteht. Vier weitere VE bilden eine zweite Gruppe mit 20 bis maximal 40 unterteilten Kernaufgaben. In die Gruppen 60 bis 80 sowie 80 bis 100 Kernaufgaben fallen noch zwei, beziehungsweise eine VE und der grosse Rest (11 VE) verfügt zum Teil weit über hundert definierte Kernaufgaben (Abbildung 12). Das absolute Maximum liegt bei einer VE mit 350 verschiedenen Projekten / Produkten. Während in Bezug auf die Häufigkeit und der Genauigkeit der LZ-Erfassung insgesamt eher ein Trend in Richtung hoher Differenzierungsgrad zu erkennen ist (siehe Abschnitt 2.4.3), sind die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Unterteilung der Kernaufgaben eher heterogen. Es ist anzunehmen, dass die Gründe für eine sehr grobe oder sehr differenzierte Unterteilung der Kernaufgaben primär bei den unterschiedlichen Aufgabenstrukturen der VE liegen und weniger auf die Ansprüche an eine differenzierte LZ-Erfassung zurückgeführt werden können.

Abbildung 12 Auf wie viele Projekte/ Produkte (Kernaufgaben) wird die PZ verteilt?

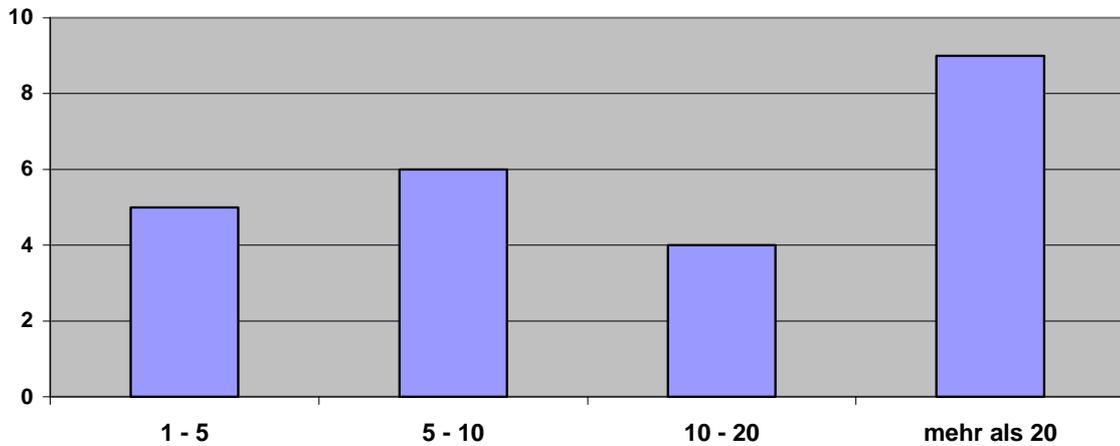


Quelle: Online-Befragung EFK
N=24 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Für Tätigkeiten, die nicht direkt einer Kernaufgabe zugewiesen werden können, wie zum Beispiel Schulungen, administrative Arbeiten etc., haben die VE unterschiedlich viele Positionen definiert, um ihre restliche Präsenzzeit darauf zu verteilen. Auch hier ergibt sich ein heterogenes Bild (siehe Abbildung 13). Während fünf VE nur zwischen einer bis fünf verschiedene Positionen zur Verfügung haben, gibt es in sechs VE fünf bis zehn Unterteilungen für Tätigkeiten, die nicht zu den Kernaufgaben gehören. Noch besser differenzieren lässt sich die Zeit in vier weiteren VE, die mit 10 bis 20 verschiedenen Positionen arbeiten. Die grösste Gruppe bilden aber neun VE mit mehr als 20 Positionen.



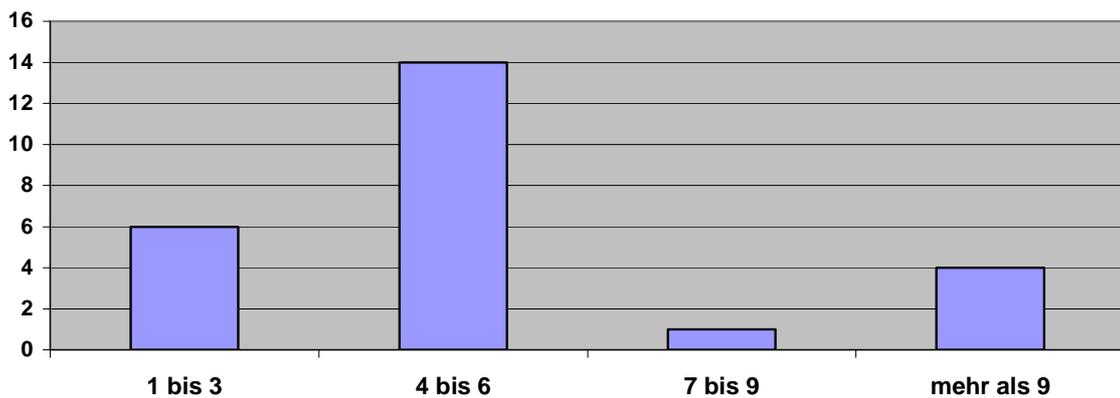
Abbildung 13 Anzahl Positionen für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zugewiesen werden können



Quelle: Online-Befragung EFK
N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Was bedeuten diese zum Teil sehr zahlreichen Zuweisungspositionen für Kernaufgaben und andere Tätigkeiten für die einzelnen Mitarbeiter? Gemäss den Angaben der befragten Personen hält sich die Anzahl Positionen, auf die ein MA im Durchschnitt pro Tag seine Präsenzzeit verteilt, beim grössten Teil der VE in einem gewissen Rahmen. Wie aus Abbildung 14 ersichtlich wird, liegen die Durchschnittswerte bei 6 VE (23%) zwischen geschätzten ein bis drei und bei 14 VE (56%) zwischen vier bis sechs Positionen täglich (siehe auch Tabelle 22 im Anhang). Fünf VE (20%) weisen jedoch relativ hohe geschätzte Durchschnittswerte von sieben bis neun, beziehungsweise über neun Positionen auf.

Abbildung 14 Anzahl Positionen, auf die ein MA im Durchschnitt seine PZ verteilt



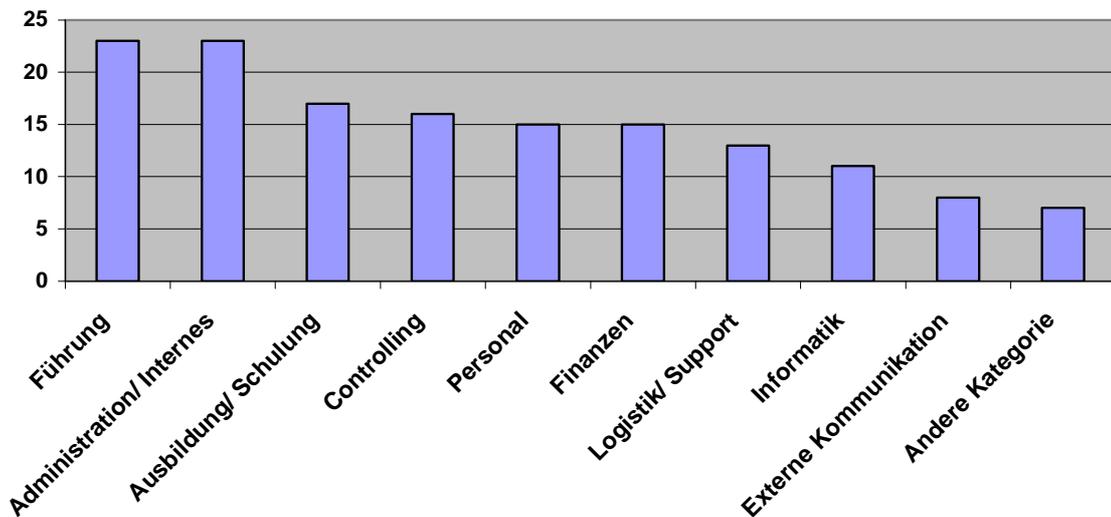
Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



2.4.5 Inhaltliche Kategorien zur Unterteilung der LZ

Ergänzend zu den im vorgegangenen Abschnitt gestellten Fragen, wurde nun auf inhaltlicher Ebene abgeklärt, auf welche Kategorien sich diese Positionen beziehen. Dabei interessierten uns nur die Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zugewiesen werden können. Anhand von Erkenntnissen aus Dokumentenanalysen und Vorgesprächen wurde eine Auswahl an Kategorien erstellt und die Befragten wurden gebeten, für jede Kategorie anzugeben, ob diese in der entsprechenden VE als Zuteilungsposition zur Verfügung steht.

Abbildung 15 Kategorien für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zuzuweisen sind



Mehrfachantworten möglich
Quelle: Online-Befragung EFK
N=23 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Wie die Abbildung 15 aufzeigt, sind „Führung“ sowie „Administration/ Internes“ in allen VE als Kategorien zur Zuweisung von nicht auf Kernaufgaben bezogener PZ vorgegeben (23 Nennungen). Ebenfalls sehr gut vertreten ist die Kategorie „Ausbildung/ Schulung“, die in drei Viertel (17) der VE verwendet wird (siehe auch Tabelle 23 im Anhang). 70% (16) der VE haben eine Kategorie „Controlling“ und in je zwei Drittel (15) der VE werden die Kategorien „Personal“ und „Finanzen“ genutzt. Mit 57% auch noch mehrheitlich verwendet wird die Kategorie „Logistik/ Support“. Ein bisschen weniger verbreitet, oder in den VE zumindest jeweils nicht in dieser Form aufgeführt, sind die Kategorien „Informatik“ (11=48%) und „Externe Kommunikation“ (8=35%). Unter „Andere Kategorie“ (7=30%) wurde unter anderem der „Rechtsdienst“, „Stabfunktionen“ sowie „Sicherheits- und Risikomanagement“ genannt.



2.4.6 Die drei wichtigsten Kategorien

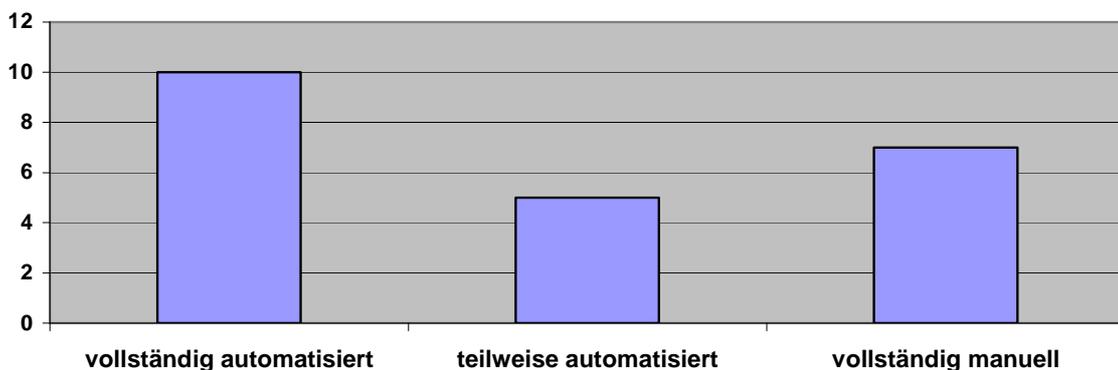
Nach der Frage zu den in den VE vorhandenen Kategorien zur Verteilung der LZ interessierte uns in einem weiteren Schritt, welcher dieser Kategorien - diesmal inklusive der Kernaufgaben - in den VE effektiv am meisten LZ zugewiesen wird⁷. Wie zu erwarten war, nannten praktisch alle VE (zwei Ausnahmen) dabei die Kategorie „**Kernaufgaben**“. Weniger eindeutig waren die Antworten auf die Frage nach der Kategorie, der am zweitmeisten LZ zugewiesen wird. Eine Mehrheit gab an, dass in ihrer VE am zweitmeisten Zeit auf Tätigkeiten der Kategorie „**Administration/ Internes**“ gebucht wird. In fast ebenso vielen VE wird jedoch für Tätigkeiten der Kategorie „**Führung**“ am zweitmeisten LZ zugewiesen. Eher heterogen fielen die Antworten auf die Frage nach dem dritten Rang bezüglich der LZ-Verteilung aus. Am häufigsten wurde hier die „Führung“ genannt, gefolgt von „Administration/ Internes“ und „Ausbildung/ Schulung“. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kategorien „Kernaufgaben“, „Administration/ Internes“ und „Führung“ in der genannten Reihenfolge die drei zentralen LZ-Kategorien bilden.

2.4.7 Controlling der LZ-Erfassung

In den meisten VE wird die von den MA verteilte LZ kontrolliert. Dabei wird zum einen überprüft, ob die erfassten Präsenz- mit den Leistungszeiten übereinstimmen und zum anderen, ob die Zuteilung der LZ auf die verschiedenen Positionen (diverse Kernaufgaben, weitere Kategorien) in etwa den effektiv ausgeführten Tätigkeiten entsprechen.

Ein Abgleich zwischen den erfassten Präsenz- mit den Leistungszeiten wird in 85% (22) der VE durchgeführt (siehe Tabelle 24 im Anhang). Dieser kann auf verschiedene Weise erfolgen. Von den 22 VE, die eine solche Kontrolle durchführen, erfolgt dieser bei 10 VE (45%) vollständig und bei 5 VE (23%) zumindest teilweise automatisiert (siehe Abbildung 16). In einem Drittel der VE (7 VE) werden die erfassten Präsenz- und Leistungszeiten noch vollständig manuell miteinander verglichen (siehe auch Tabelle 25 im Anhang).

Abbildung 16 Art des Abgleichs zwischen der erfassten PZ und LZ



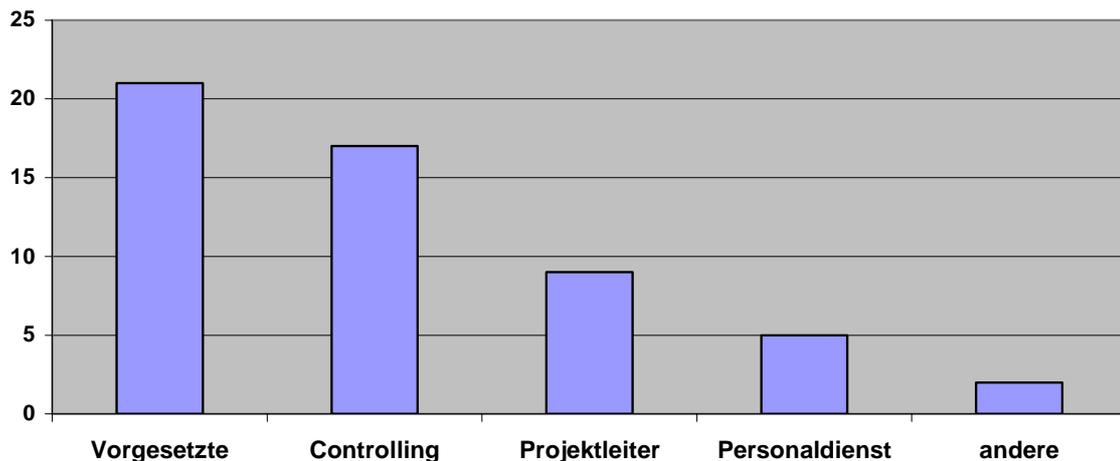
Quelle: Online-Befragung EFK
N=22 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung und Abgleich)

⁷ Da bei der Beantwortung dieser Frage nicht immer auf die von uns vorgegebenen Kategorien zurückgegriffen wurde, wurde die Frage qualitativ ausgewertet. Es wird deshalb auf die Erstellung einer Tabelle verzichtet. Die detaillierten Antworten werden jedoch in den Akten abgelegt und sind dementsprechend dokumentiert.



Eine Überprüfung, ob die Zuteilung der LZ auf die verschiedenen Positionen (diverse Kernaufgaben, weitere Kategorien) den effektiv ausgeführten Tätigkeiten entspricht, wird in 96% (23) der VE vorgenommen (siehe Tabelle 26 im Anhang). Dafür sind in den meisten VE die Vorgesetzten (21=91%) und/oder die MA des Controllings (17=74%) zuständig. Die Projektleiter (9=39%) sind für diese Überprüfungen eher seltener und der Personaldienst (5=22%) nur in ganz wenigen VE für Kontrollen dieser Art zuständig (siehe Abbildung 17, sowie Tabelle 27 im Anhang).

Abbildung 17 Zuständigkeit für Überprüfung der Zuteilung der LZ



Quelle: Online-Befragung EFK
N=23 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung und Überprüfung der Zuteilung der LZ)

2.5 Die Kosten der LZ-Erfassung

Die Beurteilung, ob die LZ-Erfassung für eine VE einen Mehrwert bringt, ist unmittelbar verknüpft mit der Frage der Aufwands, der ein solches System mit sich bringt. Wir haben die Vertreter der VE deshalb nach dem zeitlichen Aufwand gefragt, der den Mitarbeitern und den weiterverarbeitenden Stellen durch die LZ-Erfassung und die Monatsabschlüsse sowie das Controlling entsteht.

2.5.1 Zeitlicher Aufwand für die LZ-Erfassung und die Monatsabschlüsse

Wie aus der Tabelle 1 hervorgeht, wendet ein MA pro Jahr durchschnittlich rund 14.5 Stunden für die LZ-Erfassung auf (bei angenommenen 44 Arbeitswochen). Die Aufwände für die Monatsabschlüsse summieren sich pro MA auf rund 1.6 Stunden jährlich (bei angenommenen 44 Arbeitswochen). Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, variieren diese Werte zwischen den verschiedenen VE beträchtlich. Während ein MA in einer VE übers ganze Jahr hinweg nur gerade eineinhalb Stunden mit der LZ-Erfassung beschäftigt ist, sind es auf der anderen Seite des Spektrums 44 Stunden Arbeitszeit, also mehr als eine Arbeitswoche, die ein MA mit der LZ-Erfassung zubringt.



Tabelle 1 Jährlicher Aufwand pro MA für die LZ-Erfassung (LZE) und die Monatsabschlüsse (pro MA in Stunden)

	Mittelwert	Minimum	Maximum ⁸
LZ-Erfassung der MA	14.5	1.5	44
Monatsabschlüsse der MA	1.6	0	5.1
Zwischentotal I: LZE und Monatsabschlüsse der MA	16.1	3.2	44
Monatsabschlüsse HR/ CO	1.3	0.003	6.4
Zwischentotal II: LZE und Monatsabschlüsse (MA und HR/CO)	17.4	3.9	44

Quelle: Online-Befragung EFK
N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Weiterer Aufwand entsteht in den VE durch die Monatsabschlüsse der weiterverarbeitenden Stellen (HR/ CO). Um hier vergleichbare Werte zu erhalten, wurden die angegebenen Zeitaufwände der VE jeweils durch die Anzahl ihrer MA dividiert.⁹ Durchschnittlich verwenden die VE pro Mitarbeiter rund 1.3 Stunden jährlich für die Monatsabschlüsse in den Bereichen HR und/oder CO (siehe Tabelle 1). Auch hier schwanken die Aufwände zwischen den VE beträchtlich. Der minimale Wert liegt bei knapp 10 Sekunden pro MA jährlich, was für eine sehr effiziente Weiterverarbeitung der Monatsabschlüsse im entsprechenden Amt spricht. Der Maximalaufwand pro MA beträgt hingegen fast sechseinhalb Stunden jährlich. Pro Amt bewegen sich die jährlichen Aufwände der VE zwischen minimal knapp unter einer Stunde und maximal knapp über 300 Stunden (siehe Tabelle 28 im Anhang).

Aus den Werten der LZ-Erfassung und den Monatsabschlüssen durch die Mitarbeiter sowie den Aufwänden für die Monatsabschlüsse durch die weiterverarbeitenden Stellen (HR/ CO) ergibt sich ein jährlicher Gesamtaufwand von rund 17.4 Stunden pro Mitarbeiter. Ein Vergleich der Zahlen der einzelnen VE insgesamt zeigt, wie deutlich sich die VE bezüglich der für die LZ-Erfassung und der Monatsabschlüsse verwendeten Arbeitszeit unterscheiden. Eine VE mit einem Gesamtaufwand von knapp über 100 Stunden bildet diesbezüglich das untere Limit, während in einer anderen VE für dieselben Vorgänge insgesamt rund 30'000 Arbeitsstunden verwendet werden (siehe Tabelle 28 im Anhang).

2.5.2 Zeitlicher Aufwand für die Kontrolle der LZ-Daten und Gesamttotal

Wie bereits im Abschnitt 2.4.7 beschrieben wurde, werden die LZ-Daten in den meisten VE kontrolliert. Die VE verwenden dafür jährlich rund eine Stunde Arbeitszeit pro Mitarbeiter. Wiederum bestehen zwischen den VE grosse Unterschiede. Während in einer VE nur rund vier Minuten pro Mitarbeiter aufgewendet werden, sind es in einer anderen VE fast sechseinhalb Stunden (siehe Tabelle 2).

⁸ Die VE, die ihren Aufwand für die LZ-Erfassung der MA auf 44 Stunden geschätzt hat, integrierte in diesem Wert auch gleich die Aufwände für die Monatsabschlüsse der MA, weshalb auch im Zwischentotal I die 44 Stunden als Maximalwert bestehen bleiben. Der Maximalwert von 6.4 Stunden für die Monatsabschlüsse durch die weiterverarbeitenden Stellen (HR/ CO) bezieht sich wiederum auf eine andere VE, denn bei ersterer beläuft sich der zusätzliche Aufwand pro Mitarbeitenden auf weniger als eine Minute. Das Maximum im Zwischentotal II liegt damit immer noch bei rund 44 Stunden.

⁹ Z.B.: 30 Stunden jährlicher Gesamtaufwand für Monatsabschlüsse (HR/ CO) in VE mit 30 MA (Vollzeitäquivalente): 30 Stunden/ 30 (Vollzeitäquivalente) = 1 Stunde jährlicher Gesamtaufwand pro MA.



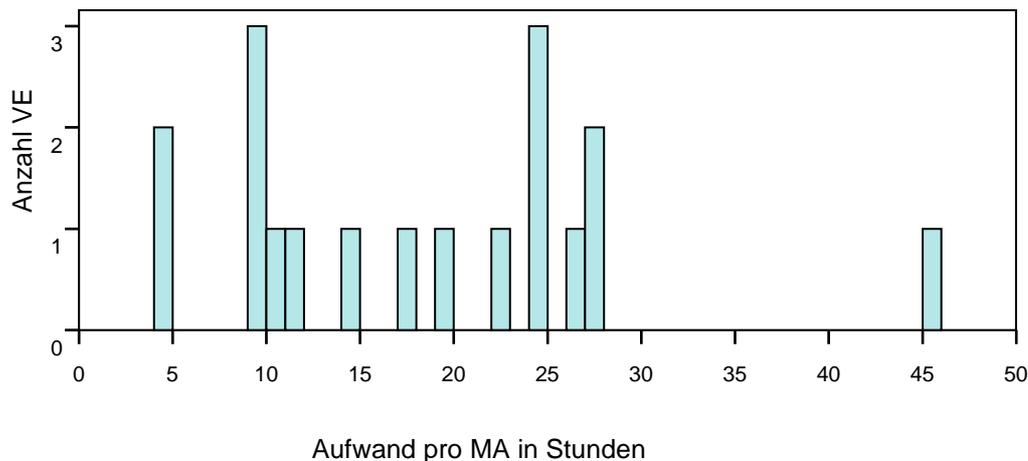
Tabelle 2 Jährlicher Aufwand für die Kontrolle der LZ-Daten und Gesamttotal (pro MA in Stunden)

	Mittelwert	Minimum	Maximum
für die Kontrolle der LZ-Daten	1.1	0.07	6.4
Gesamttotal: LZE, Monatsabschlüsse (MA und HR/ CO), Kontrolle LZ-Daten	18.5	4.3	45.4

Quelle: Online-Befragung EFK
N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Rechnet man die Aufwände für die Kontrolle der LZ-Daten dem im Abschnitt 2.5.1 erhobenen Zwischentotal II hinzu, ergibt dies ein Gesamttotal von durchschnittlich rund **18.5 Stunden** an Arbeitszeit, die in den VE jährlich pro MA durch die grundlegenden Arbeiten mit dem LZ-Erfassungssystem entstehen¹⁰. Der Gesamtaufwand bewegt sich zwischen minimal 4.3 und maximal 45.4 Stunden pro MA. Wie aus der Abbildung 18 hervorgeht, liegen die meisten VE in einem Rahmen zwischen knapp zehn und unter 30 Stunden jährlich. Pro Amt liegt der minimale Gesamtaufwand bei effektiv knapp über 110 und der Maximalaufwand bei über 32'000 Stunden (siehe Tabelle 28 im Anhang).

Abbildung 18 Verteilung Gesamttotal des jährlichen Aufwands in den VE



Quelle: Online-Befragung EFK
N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

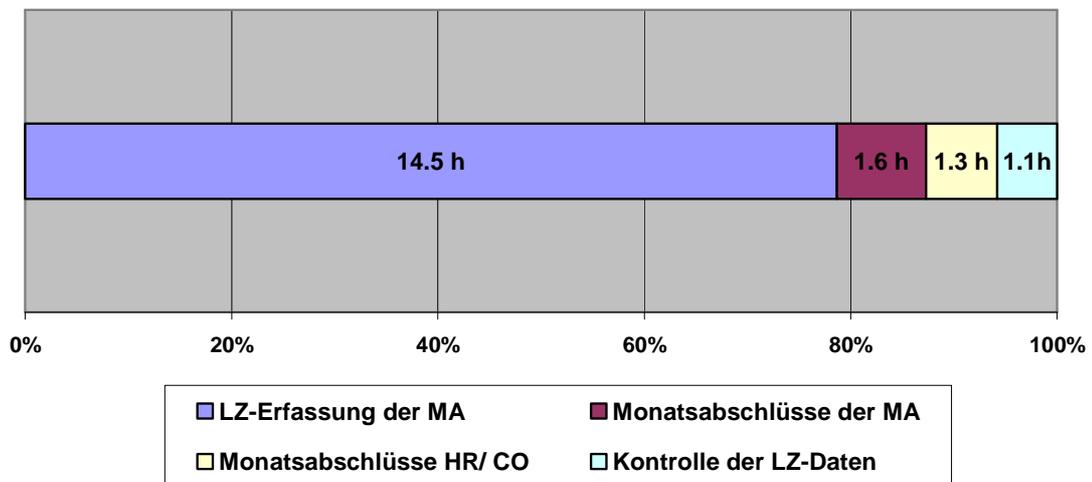
2.5.3 Fazit zum Zeitaufwand

Zeitlich am stärksten ins Gewicht fällt in den VE jeweils der Aufwand der einzelnen MA, den diese für die LZ-Erfassung und die Monatsabschlüsse betreiben (16 von 18 Stunden pro Mitarbeiter). Die Weiterverarbeitung und die Kontrolle durch andere Stellen sind vergleichsweise kleine Posten (siehe Abbildung 19).

¹⁰ Dieser Betrag entspricht dem ungewichteten Durchschnittswert pro Amt und Mitarbeiter. Er wurde bewusst nicht nach Grösse der VE gewichtet, da sonst die Werte von weit überdurchschnittlich grossen VE das Resultat verzerrt hätten. Der gewichtete Durchschnittswert über die ganze Bundesverwaltung liegt bei 23.53 Stunden pro Mitarbeiter.



Abbildung 19 Aufteilung Zeitaufwand



100% = 18.5h
Quelle: Online-Befragung EFK
N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass insbesondere bei der Ausgestaltung der LZ-Erfassungssysteme potenzielle Einsparungsmöglichkeiten liegen. Eventuell liessen sich mit einfachen und benutzerfreundlichen Systemen die Zeitaufwände für die Eingabe der LZ gezielt reduzieren.

Die Übersicht hat auch gezeigt, dass die VE in sehr unterschiedlichem Ausmass Zeit aufwenden für die Nutzung der LZ-Erfassungssysteme. Auch wenn wir nur den Rahmen zwischen knapp zehn und unter 30 Stunden betrachten, handelt es sich dabei um Differenzen von bis zu 200%. Ohne Vergleichswerte ist es allerdings schwierig, einen Grenzwert zu bestimmen, wann die Aufwände der einzelnen VE zu gross werden. Dazu müssen den Aufwänden die Erträge gegenübergestellt werden. Entsprechende Kosten-/ Nutzenfragen werden im nächsten Abschnitt diskutiert.

2.6 Verhältnis von Kosten und Nutzen

2.6.1 Generelle Kosten-/ Nutzenbilanz

Generell stufen die befragten VE das Kosten-/ Nutzenverhältnis ihrer LZ-Systeme als leicht positiv ein. Auf einer Skala von 1 (=„die Kosten übersteigen den Nutzen bei Weitem“) bis 6 (=„der Nutzen übersteigt die Kosten bei Weitem“) resultierte ein Durchschnitt von 4.5 (siehe Tabelle 3). Jeweils die meisten Bewertungen lagen bei 4 oder 6, was auf eine gewisse Polarisierung auf der Basis einer jedoch grundsätzlich zufriedenen Grundhaltung hindeutet. Insgesamt bewerteten 80% (20 VE) das Kosten-/ Nutzenverhältnis als leicht bis klar positiv (= 4, 5 oder 6), während fünf VE (20%) eine eher negativ bis sehr negative Bilanz zogen (siehe Tabelle 29 im Anhang). Ein Grund für eine Bewertung mit 3 ist für eine VE die Tatsache, dass ihr LZ-Erfassungssystem klar an seine Leistungsgrenzen kommt, wodurch sich insbesondere der Aufwand durch zahlreiche Problembhebungen erhöht.



Tabelle 3 Kosten-/ Nutzenbilanz der LZ-Erfassung in den VE

Missing	1
Mittelwert	4.5
Median	4
Minimum	1
Maximum	6

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Als Gründe für die zum Teil negativen, beziehungsweise nur knapp positiven Kosten- /Nutzenbilanzen nannten einige VE die zu hohen Kosten der LZ-Erfassung, während andere wiederum eher auf Defizite auf der Nutzenseite aufmerksam machten. Bezüglich der zu hohen Kosten verwiesen zwei VE auf das Problem der zu vielen Positionen, beziehungsweise LZ-Kategorien, zur Zuweisung der LZ. Von den VE, die eher auf der Nutzenseite Verbesserungsmöglichkeiten sehen, bemerkte eine, dass mit den LZ-Daten zuwenig konsequent Auswertungen durchgeführt werden. Eine weitere VE verwies darauf, dass ihr zu wenige Ressourcen zur Verfügung stehen, um das System richtig zu nutzen. Die erhobenen LZ-Daten könnten so nicht gewinnbringend ausgewertet werden. Von einer anderen VE wurde die Hoffnung geäußert, dass sich mit der Einführung eines neuen Systems (SAP CATS) das Kosten-/ Nutzenverhältnis bessern werde. Für zwei VE stellt sich die Frage nach diesen Bilanzen erst gar nicht. Sie vertreten beide die Ansicht, dass LZ-Erfassungssysteme auf sowieso ein Muss seien für ihre VE.

2.6.2 KLR-Ausprägung, FLAG-Status und Kosten-Nutzenbilanz

In einem weiteren Schritt wurde nun der Frage nachgegangen, ob sich die jeweilige KLR-Ausprägung, die die verschiedenen VE erreichen müssen, auswirkt auf die Beurteilung der Kosten-/ Nutzenbilanz ihrer LZ-Erfassung. Es kann angenommen werden, dass in VE mit einer anspruchsvollen KLR-Ausprägung (Ausgebaute KLR, ev. einfache KLR) eher ein Nutzen in der LZ-Erfassung gesehen wird als in VE, in denen auf eine Leistungsverrechnung verzichtet werden kann (Basis Standard).

Die Kreuztabellierung zeigt auf, dass dies nicht der Fall ist (siehe Tabelle 4 inkl. p-Wert¹¹). In der Kreuztabelle ist kein Trend ersichtlich, der darauf hinweist, dass zwischen der KLR-Ausprägung einer VE und dessen Beurteilung der Kosten-/ Nutzenbilanz ihrer LZ-Erfassung besteht. Sieben VE mit ausgebauter KLR schätzen die Kosten-Nutzenbilanz mit Werten von Drei und Vier negativ beziehungsweise nur knapp positiv ein. In der Tabelle finden sich allerdings auch sechs VE mit einer ausgebauten KLR und der Höchstbewertung von sechs. Zwei dieser sechs VE mit ausgebauter KLR und optimaler Kosten-/Nutzenbilanz werden im Teilbericht 2 dieser Querschnittsprüfung näher beleuchtet (vgl. Teilbericht 2 zum Bericht Zeitcontrolling in der Bundesverwaltung).

Ein interessanter Sonderfall ist sicherlich auch diejenige VE, die lediglich eine KLR nach Basis Standard betreibt und gleichzeitig ihrem LZ-Erfassungssystem eine optimale Kosten-/ Nutzenbilanz zuschreibt.

¹¹ Der hohe p-Wert von 0.305 unter der Tabelle 4 bedeutet, dass die Verteilung in der Kreuztabelle mit einer über 30%igen (30.5%) Wahrscheinlichkeit ein Zufallsprodukt ist. Es kann hier nicht von einem statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der KLR-Ausprägung und der Kosten-Nutzenbilanz einer VE gesprochen werden.



Tabelle 4 Kreuztabellierung: KLR-Ausprägung <> Kosten-/ Nutzenbilanz

	Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen? *					Total
	1	3	4	5	6	
Basis Standard	0	1	1	0	1	3
Einfache KLR	1	0	3	1	0	5
Ausgebaute KLR	0	3	4	4	6	17
Total	1	4	8	5	7	25

* Die Skala reicht von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei Weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei Weitem). Genannt wurden Werte zwischen 3 und 6.

p=.305 (df 8) > 0.05

Quelle: Online-Befragung EFK

N=25 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Dieselbe Frage zur Kosten-/ Nutzenbewertung kann auch in Bezug auf den FLAG-Status der Ämter gestellt werden. Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben wurde, besteht zwischen dem FLAG-Status, der KLR-Ausprägung und der LZ-Erfassung ein logischer Zusammenhang. Ob sich dieser auch auf die Kosten-/ Nutzenbilanz auswirkt, wurde mittels einer weiteren Kreuztabellierung geprüft.

Tabelle 5 Kreuztabellierung: FLAG-Status <> Kosten-/ Nutzenbilanz

	Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen?				Total
	3	4	5	6	
Kein FLAG-Amt	1	5	1	1	8
FLAG-Amt	3	3	3	6	15
Total	4	8	4	7	23

p=0.227 (df 3) > 0.05

Quelle: Online-Befragung EFK

N=23 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Wiederum ist jedoch kein Trend auszumachen (siehe Tabelle 5). Der p-Wert von 0.227 bedeutet, dass die Verteilung in der Kreuztabelle mit einer über 20%igen (22.7%) Wahrscheinlichkeit auch rein zufällig hätte zustande kommen können. Dennoch erwähnenswert sind die hohen bis sehr hohen Bewertungen von neun FLAG-Ämtern. Die sechs FLAG-Ämter mit einer Höchstbewertung betreiben alle eine Ausgebaute KLR. Demgegenüber stehen jedoch sechs weitere FLAG-Ämter, die leicht negativ beziehungsweise nur knapp positive Wertungen abgegeben haben. Fünf dieser sechs FLAG-Ämter betreiben eine Ausgebaute KLR.

Es hat sich also gezeigt, dass sich die KLR-Ausprägung, beziehungsweise der FLAG-Status einer VE und die damit verbundene erhöhte Notwendigkeit, respektive Verpflichtung zur LZ-Erfassung nicht signifikant auf die Kosten-Nutzenbilanzierung auswirkt.

Für die weitere Suche nach entscheidenden Faktoren für die Kosten-/ Nutzenbilanzierung von LZ-Erfassungssystemen werden im folgenden Abschnitt die Zeitaufwände der VE nochmals thematisiert.



2.6.3 Aufwand und Kosten-/ Nutzenbilanz

Es wird nun abgeklärt, ob zwischen dem Aufwand, den die VE jährlich für die LZ-Systeme betreiben¹², und der Einschätzung des Kosten-/ Nutzenverhältnisses ein Zusammenhang besteht. So kann zum Beispiel angenommen werden, dass VE mit einem enormen Aufwand eher eine negative Kosten-/ Nutzenbewertung abgegeben haben. Umgekehrt wäre denkbar, dass VE mit geringem Aufwand eher eine positive Einstufung vorgenommen haben. Für die Prüfung dieser Annahmen wurden die VE zuerst nach ihrem (gewichteten) Aufwand in vier Gruppen eingeteilt.¹³ Diese Einteilung wurde anschliessend mit den Kosten-/ Nutzenbewertungen kreuztabelliert.

Tabelle 6 Kreuztabellierung: Aufwand LZ-Erfassung <> Kosten-/ Nutzenbilanz

	Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen?				
	3	4	5	6	Total
0 bis 10 Stunden	0	2	0	3	5
10 bis 20 Stunden	2	2	0	1	5
20 bis 30 Stunden	1	3	1	2	7
40 bis 50 Stunden	0	0	1	0	1
Total	3	7	2	6	18

p=0.159 (df 9) > 0.05

Quelle: Online-Befragung EFK

N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Aus der Tabelle 6 geht jedoch hervor, dass kein Zusammenhang zwischen dem Aufwand und der Kosten-/ Nutzenbewertungen der VE besteht. Wie der Chi-Square-Test zeigt, geht aus der Kreuztabelle kein Trend hervor, der die obenstehenden Annahmen stützen könnte (der p-Wert beträgt 0.159). So finden sich zum Beispiel vier VE, die trotz eher grossem bis sehr grossem Aufwand das Kosten-/ Nutzenverhältnis als hoch bis sehr hoch einstufen. Auf der anderen Seite bewerteten sechs VE das Kosten-/ Nutzenverhältnis trotz (eher) geringem Aufwand (0 bis 10 Stunden, bzw. 10 bis 20 Stunden) leicht negativ bis höchstens leicht positiv.

Die Tatsache, dass vier VE trotz vergleichsweise grossem Aufwand eine positive Kosten-/ Nutzenbilanz ziehen konnten, zeigt das grosse Nutzenpotenzial der LZ-Erfassungssysteme auf. Vor diesem Hintergrund ist die These in den Raum zu stellen, dass die VE, die trotz kleinem Aufwand dennoch auf eine negative Kosten-/ Nutzenbilanz ziehen, mit der richtigen Menge an Mehraufwand ebenfalls in einen positiven Bewertungsbereich kommen können. Zu denken wäre insbesondere an Investitionen in spezifische Auswertungen der LZ-Daten, um die LZ-Erfassungssysteme gezielt als Planungs- und Führungstool einzusetzen.

2.6.4 Die Nutzung als Planungstool und die Kosten-/ Nutzenbilanz

Aus obigen Überlegungen wird nun die These abgeleitet, dass die VE, die der Weiterverwendung der LZ-Daten für die Planung eine grosse Bedeutung beimessen, das Kosten-/ Nutzenverhältnis besser einstufen. Denn durch die Weiterverwendung für die Planung entsteht diesen VE ein Extranutzen.

¹² Die Angaben zum Aufwand beziehen sich jeweils auf das in Kapitel 2.5.2 errechnete jährliche Gesamttotal der VE.

¹³ 0 bis 10 Stunden; 10 bis 20 Stunden; 20 bis 30 Stunden; 30 bis 40 Stunden und 40 bis 50 Stunden



Aus der Kreuztabellierung wird ersichtlich, dass hier tatsächlich ein Zusammenhang besteht (der p-Wert von 0.02 bedeutet, dass hier ein Zusammenhang vorliegt, der einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 5% unterliegt; siehe Tabelle 7). Besonders ins Auge stechen die sieben VE, die den LZ-Daten für die Planung eine sehr grosse Bedeutung zumessen und die Kosten-/ Nutzenbilanz ebenfalls mit einer Sechs bewerten. Zwei dieser VE werden im Teilbericht 2 dieser Querschnittsprüfung näher beleuchtet (vgl. Teilbericht 2 zum Bericht Zeitcontrolling in der Bundesverwaltung). Es handelt sich dabei um die bereits im Kapitel über den Zusammenhang mit der KLR Ausprägung und der Kosten-/ Nutzenbilanz erwähnten Beispiele.

Tabelle 7 Kreuztabellierung: Bedeutung der LZ-Daten für Planung <> Kosten-/ Nutzenbilanz

		Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen?					
		1	3	4	5	6	Total
Welche Bedeutung haben die LZ-Daten für die Planung? *	2	1	0	1	1	0	3
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	0	1	0	0	1
	5	0	1	5	2	0	8
	6	0	3	1	0	7	11
	Total	1	4	8	4	7	24

* Die Skala reicht von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung). Genannt wurden Werte zwischen 2 und 6.

p=0.02 (df 16) < 0.05

Quelle: Online-Befragung EFK

N=24 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

2.6.5 Fazit zur Kosten-Nutzenbilanz

Generell stuften die befragten VE das Kosten-/ Nutzenverhältnis ihrer LZ-Systeme als leicht positiv ein. Optimierungspotenzial besteht jedoch sowohl auf der Kosten-/ wie auch auf der Nutzenseite. Als wichtiger Grund für zu hohe Kosten erwies sich die hohe Anzahl an verschiedenen Positionen zur Zuweisung der LZ, während auf der Nutzenseite auf die mangelnde Konsequenz in der Auswertung der erfassten Daten verwiesen wurde.

Die Befragung hat auch gezeigt, dass die Beurteilung der Kosten-/ Nutzenbilanz der LZ-Systeme in keinem Zusammenhang steht mit der KLR-Ausprägung, beziehungsweise dem FLAG-Status einer VE. Die damit verbundene Zweckmässigkeit, beziehungsweise Notwendigkeit zur Erfassung der LZ scheint sich also nicht auf die Kosten-/Nutzenbewertungen der VE auszuwirken. Dies könnte als Zeichen dafür gedeutet werden, dass die Ansprüche der VE an ihre LZ-Systeme über die blosser Zweck-erfüllung der Leistungsberechnung hinausgehen.

Die Erkenntnisse zur Frage über den Zusammenhang zwischen dem Aufwand und der gezogenen Kosten-/ Nutzenbilanz unterstützt diese Annahme. Hohe Aufwände führen nicht zu tendenziell negativen Bilanzen. Es kann im Gegenteil eher davon ausgegangen werden, dass VE mit einer negativen Kosten-/Nutzenbewertung mit der richtigen Menge an Mehraufwand eine positive Bilanz erreichen können. Dies spricht für ein vielfältiges Nutzungspotenzial, wovon die Leistungsberechnung nur einen Teilaspekt darstellt.



Wichtige Nutzungsbereiche mit Ausbaupotenzial stellen sicherlich die Einsatzmöglichkeiten der LZ-Daten zur Planung dar. So konnte denn auch gezeigt werden, dass diejenigen VE, die den LZ-Daten für die Planung eine hohe Bedeutung beimessen, auch eine entsprechend höhere Kosten-/ Nutzenbilanz ziehen.

2.7 Beurteilung der LZ-Erfassung

In diesem Abschnitt werden verschiedene Aspekte der LZ-Erfassung einer allgemeinen Beurteilung unterzogen. Zum einen wurden die Vertreter der VE gefragt, wie es um die Akzeptanz der LZ-Erfassungssysteme seitens ihrer Mitarbeiter steht. Damit verbunden sind die Fragen nach Problemen im Zusammenhang mit der LZ-Erfassung, beziehungsweise mit der Weiterverwendung der LZ-Daten. Ein weiterer Aspekt, der in diesem Abschnitt beleuchtet wird, ist die Frage, ob die an die eingesetzten Informatiklösungen gestellten Anforderungen erfüllt werden.

2.7.1 Akzeptanz der LZ-Erfassung bei den Mitarbeitern

Gemäss Einschätzung der Vertreter der VE liegt die Akzeptanz der LZ-Erfassung bei ihren Mitarbeitern im mittleren bis oberen Bereich. Auf einer Skala von 1 (=die Akzeptanz ist sehr gering) bis 6 (=die Akzeptanz ist sehr hoch) wurde ein Durchschnittswert von 4.4 ermittelt (siehe Tabelle 8). Mehr als die Hälfte der Befragten (14) bewertete die Akzeptanz sogar mit 5 und 6 und über drei Viertel mit 4, 5, oder 6 (siehe Tabelle 30 im Anhang). Demgegenüber steht fast ein Viertel der VE, deren Mitarbeiter für die LZ-Erfassung eine eher geringe, beziehungsweise geringe Akzeptanz aufbringen.



Tabelle 8 Akzeptanz der LZ-Erfassung bei den MA

Gültige Fälle	25
Missing	1
Mittelwert	4.4
Minimum	2
Maximum	6

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Aus einigen Kommentaren kristallisierten sich drei wichtige Punkte heraus, die bei der Frage der Akzeptanz solcher Systeme eine wichtige Rolle zu spielen scheinen. Als erstes sei hier der Aspekt der Kommunikation erwähnt. Denn nur wenn die MA über den Zweck der LZ-Erfassung Bescheid wissen, sind sie auch bereit, Zeit darin zu investieren und die Erfassung möglichst korrekt vorzunehmen. Ein zweiter wichtiger Punkt knüpft unmittelbar an die Kommunikationsthematik an. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Akzeptanz leidet, wenn die LZ-Erfassung als Kontrollinstrument wahrgenommen wird. Eine offene Kommunikation darüber, was genau und zu welchem Zweck kontrolliert wird, könnte helfen, die Akzeptanz zu steigern.

Eine weitere Voraussetzung für eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist die Wahrnehmung eines starken Commitments für die LZ-Erfassung beim Management.

Im Zusammenhang mit der Akzeptanzfrage wurde auch die Annahme geprüft, ob sich der Aufwand für die LZ-Erfassung¹⁴ auf deren Akzeptanz in den VE auswirkt. Denn es wäre denkbar, dass die Akzeptanz in VE mit hohem Aufwand für die LZ-Erfassung eher tiefer ist, als in VE mit geringem Aufwand. Wie die Kreuztabellierung jedoch aufzeigt, kann diese Annahme nicht bestätigt werden¹⁵ (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9 Kreuztabellierung: Aufwand LZ-Erfassung <-> Akzeptanz der LZ-Erfassung bei den MA

	Wie beurteilen Sie die Akzeptanz der Leistungzeiterfassung bei den MA in Ihrer VE?					
	2	3	4	5	6	Total
0 bis 10 Stunden	0	1	0	2	2	5
10 bis 20 Stunden	0	0	2	2	1	5
20 bis 30 Stunden	1	1	2	3	0	7
40 bis 50 Stunden	0	0	0	1	0	1
Total	1	2	4	8	3	18

p=0.739 (df12) > 0.05
Quelle: Online-Befragung EFK
N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Akzeptanz der LZ-Erfassung in den VE primär davon abhängt, ob die MA über die Zwecke der Verwendung der LZ-Daten Bescheid wissen. Der Auf-

¹⁴ Die Angaben zum Aufwand beziehen sich jeweils auf das in Kapitel 2.5.2 errechnete jährliche Gesamttotal der VE.

¹⁵ Der p-Wert von 0.739 bedeutet, dass hier kein statistisch signifikanter Zusammenhang vorliegt. Die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt mit über 70% deutlich über dem Grenzwert von 5%.



wand, der in den VE von den MA und den weiterverarbeitenden Stellen betrieben wird, scheint dabei keine Rolle zu spielen.

2.7.2 Probleme im Zusammenhang mit der LZ-Erfassung und der Weiterverwendung der LZ-Daten

Der grösste Teil der VE sieht keine speziell erwähnenswerten Probleme im Zusammenhang mit der LZ-Erfassung in seiner VE (siehe Tabelle 31 im Anhang). Rund ein Drittel meldete sich hier zu Wort und brachte verschiedene Punkte zur Sprache. Die wichtigsten sind hier aufgeführt.

Ein Befragter erwähnte das Problem der zum Teil falschen Eingaben der LZ, wodurch fehlerhafte Auswertungen entstünden. Ein Vertreter einer anderen VE verwies auf den enormen Zeitaufwand für Fehlerbehebungen. Bereits an anderer Stelle erwähnt wurde das Problem der grossen Anzahl verschiedener Positionen zur Zuweisung der LZ. Hier wurde ergänzend darauf hingewiesen, dass dies insbesondere für die Kontrolle einen grossen Aufwand bedeute. Ebenfalls zur Sprache kam die Thematik der Leerzeiten. Der Vertreter einer VE bemängelte, dass jeweils 100% der Präsenzzeit verteilt werden müsse und keine Leerzeiten möglich seien.

Erstaunlicherweise sehen die VE kaum Probleme im Zusammenhang mit der Weiterverwendung der LZ-Daten. Nur eine VE antwortete auf die entsprechende Frage mit „Ja“ (siehe Tabelle 32 im Anhang). Entsprechend wenige Kommentare wurden dazu geäussert. Zwei Punkte sind jedoch erwähnenswert. Zum einen wurde die Problematik des Datenschutzes angesprochen. Ein Befragter war der Meinung, die Daten sollten für die Weiterverwendung anonymisiert werden. Die Frage hatte sich allerdings auf die VE-interne Weiterverwendung bezogen, und es ist unklar, ob sich der Kommentar auf die interne oder eine allfällige externe Weiterverwendung der Daten bezogen hat. In letzterem Falle wäre die Anonymisierung der LZ-Daten sicherlich ein zentraler Diskussionspunkt. Ein zweiter wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Weiterverwendung der LZ-Daten ist der Umfang und die gezielte Nutzung dieser Daten. Wenn diesbezüglich in den VE keine klaren Ziele vorliegen, dann besteht die Gefahr, dass die Weiterverwendung der LZ-Daten einen riesigen Aufwand und einen vergleichsweise kleinen Ertrag generiert.

2.7.3 Zufriedenheit mit der eingesetzten Informatiklösung zur LZ-Erfassung

Grundsätzlich scheinen die VE mit ihren Informatiklösungen zufrieden zu sein. Auf die Frage, ob die eingesetzte Informatiklösung zur LZ-Erfassung die Anforderungen der VE erfüllt, antworteten die VE auf einer Skala von 1 (=gar nicht) bis 6 (=vollständig) durchschnittlich mit 4.7 (siehe Tabelle 10). In 60% (15) der VE werden die Anforderungen fast vollständig oder vollständig erfüllt und nur ein Fünftel der VE bewerteten ihre Informatiklösung als ungenügend (siehe Tabelle 33 im Anhang).



Tabelle 10 Erfüllt die eingesetzte Informatiklösung zur LZ-Erfassung die Anforderungen der VE?

Valid	25
Missing	1
Mittelwert	4.7
Minimum	2
Maximum	6

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

In den ergänzenden Kommentaren wurden vier Problembereiche angesprochen. Zwei VE erwähnten die zum Teil ungenügende Bedienungsfreundlichkeit ihrer Systeme. Ein weiterer Kommentar verwies auf das Problem, dass mit dem jetzigen System gewisse Auswertungen nicht gemacht werden können. Der dritte Problembereich betrifft die Schnittstelle zum SAP/ CO Modul, die nicht immer optimal funktioniert. Ein Befragter bemängelte, dass es in seiner VE keine vollautomatisierte Koppelung der Zeiterfassungssysteme mit der KLR gibt. Der vierte Punkt wurde bereits thematisiert und betrifft den grossen Aufwand zur Erfassung und Auswertung der LZ-Daten.

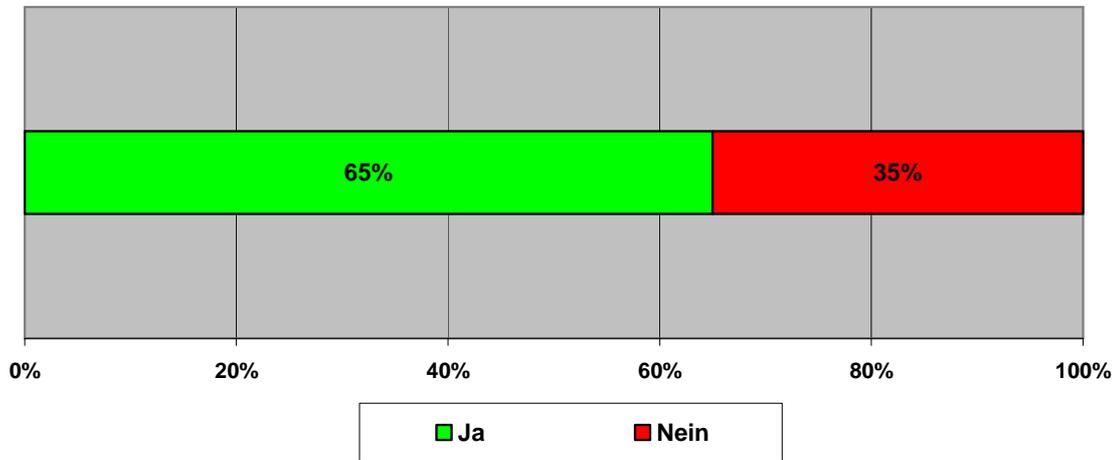
2.8 Standardisierung und Koordinierung der Zeiterfassung in der Bundesverwaltung

Vor dem Hintergrund der Standardisierungs-, beziehungsweise Koordinierungsbestrebungen verschiedener verwaltungsinterner Gremien haben wir die VE gefragt, wie sie entsprechende Möglichkeiten beurteilen. Dabei wurden die VE zu zwei verschiedenen Aspekten befragt. Zum einen ging es um die Standardisierung auf vornehmlich technischer Ebene, also um die künftige Verwendung der gleichen Informatiklösung innerhalb der Bundesverwaltung. Die andere Frage zielte eher auf die Koordination inhaltlicher Belange, also die Vergleichbarkeit von LZ-Kategorien, ab. Dabei ging es um die Frage, ob die LZ-Erfassung in den VE inhaltlich so ausgestaltet werden soll, dass auf höherer Ebene (Departement, Bund) Informationen zur LZ-Erfassung verglichen werden können.

Wie die Grafik aufzeigt, würden zwei Drittel der VE eine Standardisierung auf technischer Ebene als positiv erachten (siehe Abbildung 20).



Abbildung 20 Würden Sie eine Standardisierung der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der Bundesverwaltung als positiv erachten?



Quelle: Online-Befragung EFK
N=57

Entsprechend dem statistischen Ergebnis werden auch im grössten Teil der Bemerkungen die positiven Aspekte einer Standardisierung betont. Die VE erwarten von einer Standardisierung eine Reihe von Synergieeffekten, die Kosteneinsparungen ermöglichen. Insbesondere für die Bereiche Betrieb und Wartung sowie in der Schulung sehen viele VE Vorteile in einer einheitlichen Lösung. Oft ist damit auch die Erwartung verbunden, bei bis anhin oft zeitaufwändigen Fehlerbehebungen zukünftig von einem gemeinsamen Know-how profitieren zu können (25 Nennungen).

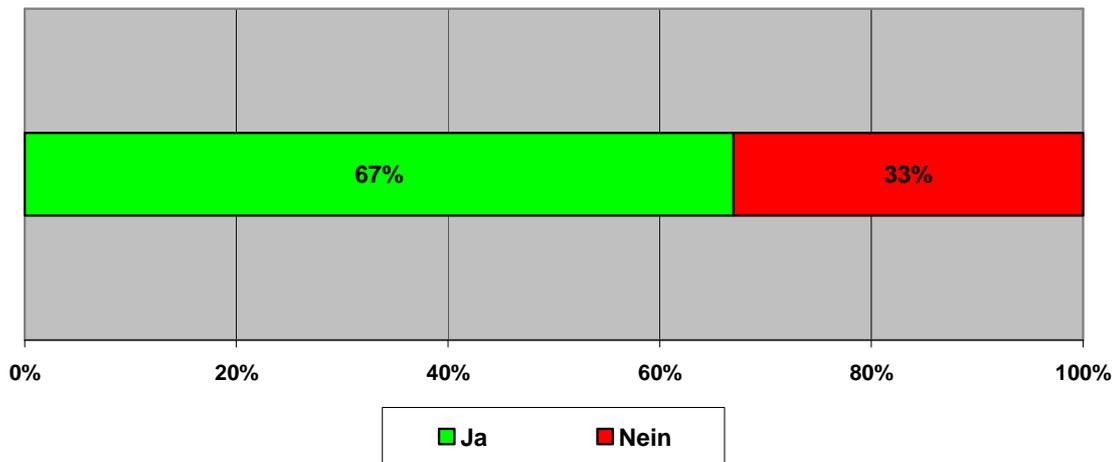
Ein zentrales Anliegen, welches jedoch sehr oft als Argument gegen eine Standardisierung vorgebracht wird, sind die spezifischen Anforderungen der VE an ihre LZ-Erfassungssysteme. Denn viele VE haben Bedenken, dass eine Standardisierung keine auf die individuellen Bedürfnisse der VE massgeschneiderten LZ-Erfassungssysteme zulassen würde (16 Nennungen).

Einige VE verwiesen in diesem Zusammenhang auf die hohen Kosten, die eine Standardisierung in einem heterogenen Umfeld der verschiedenen VE in der BV mit sich bringen würde (6 Nennungen).

Ein ebenfalls gewichtiges Argument, welches für einige VE gegen eine Standardisierung spricht, sind bereits getätigte Investitionen in ein anderes System und die damit verbundenen Umstellungskosten. Aus den Kommentaren einiger VE-Vertreter ist zu entnehmen, dass eine Standardisierung nur dann in Frage kommt, wenn dafür nicht die von offiziellen Stellen propagierte SAP-Applikation, sondern das Produkt gewählt wird, das sie bereits mit einem grossen Aufwand implementiert haben (zum Beispiel EXOS) (6 Nennungen).



Abbildung 21 Würden Sie eine Koordination der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der BV als positiv erachten?



Quelle: Online-Befragung EFK
N=57

Ebenfalls relativ grossen Zuspruch erhielt Idee einer Koordination auf der inhaltlichen Ebene, die insbesondere auf die Vergleichbarkeit von LZ-Kategorien zielt. Wiederum sind es zwei Drittel der VE, die eine entsprechende Koordination als positiv erachten würden (siehe Abbildung 21).

Eine qualitative Analyse der Kommentare zu dieser Frage ergab denn auch, dass sich ein Grossteil der VE einige Vorteile von einer Koordinierung verspricht. Mehrfach genannt wurden Synergieeffekte bei den Auswertungen der LZ-Daten und die Möglichkeit amtsübergreifender Vergleiche. Dabei erhoffen sich auch einige VE, von den Erfahrungen anderer VE in Bereichen wie zum Beispiel Ressourcenplanung, Abwesenheits- und Gesundheitsmanagement etc. lernen zu können (23 Nennungen).

Einige Ämter äusserten jedoch Bedenken über den Mehraufwand, den eine Koordinierung mit sich bringen könnte und schätzen den Aufwand grösser ein als den möglichen Nutzen (8 Nennungen).

Ein weiteres umstrittenes Thema ist die Autonomie der VE, die nach Meinung einiger VE durch eine Koordinierung der Vorgaben für die LZ-Erfassung tangiert würde. Diese machten auf die Besonderheiten ihrer Ämter aufmerksam und betonten, dass sie ihre LZ-Erfassung primär danach und wenn überhaupt erst in zweiter Linie auf amtsübergreifende Vergleichsmöglichkeiten hin ausrichten (9 Nennungen).

Bedenken, dass die Daten der verschiedenen Ämter grundsätzlich nicht miteinander vergleichbar sind, wurden nur in zwei Fällen explizit geäussert und der Aspekt des Datenschutzes wurde sogar nur einmal zur Sprache gebracht.



3 Fazit

3.1 Zu den Gründen für die LZ-Erfassung

Heute wird in 26 der insgesamt 57 befragten VE die LZ vollständig und in weiteren sechs VE zumindest teilweise erfasst. Von den verbleibenden 24 VE, die kein LZ-Erfassungssystem betreiben, gedenken 16 VE auch in Zukunft kein entsprechendes System einzurichten.

Als Grund für den Verzicht auf eine LZE wird häufig die spezielle Aufgabenstruktur der VE und dadurch bestehende Abgrenzungsschwierigkeiten genannt. Andere Beispiele zeigen jedoch auf, dass auch in VE mit sehr komplexen und dynamischen Aufgabenportfolios LZ-Erfassungssysteme betrieben werden können. Es kann davon ausgegangen werden, dass die LZ-Erfassung in allen VE betrieben werden könnte.

Rund 65% der VE mit einem LZ-Erfassungssystem sind aufgrund ihrer KLR-Ausprägung (Ausgebaute KLR) automatisch dazu verpflichtet, während die anderen VE mit einer Einfachen KLR oder KLR nach Basis Standard eine „freiwillige LZ-Erfassung“ betreiben. Nebst der KLR-Ausprägung stehen bei den VE als Gründe zur LZE die Kostenkontrolle, beziehungsweise -transparenz sowie die Möglichkeiten zu Optimierungen in den Bereichen Planung, Führung und Steuerung im Vordergrund.

3.2 Zur Ausgestaltung der LZ-Erfassungssysteme

Was die Ausgestaltung der Zeiterfassungssysteme (PZ- und LZ-Erfassung) in der Bundesverwaltung betrifft, kann festgehalten werden, dass die Produkte von Bridge/ Exos und SAP am stärksten verbreitet sind. Obwohl mehr Verwaltungseinheiten die Produkte von EXOS nutzen, verfügt SAP insgesamt über mehr Einzelnutzer (Mitarbeitende). Was das Handling der LZ-Erfassungssysteme angeht, so konnte festgestellt werden, dass die VE relativ autonom agieren können und nur selten auf externe Hilfe angewiesen sind.

Die Vorgaben bezüglich der Genauigkeit und Häufigkeit der LZ-Erfassung bewegen sich alle in einem ähnlichen Rahmen. Mit gewissen Unschärfen wird dieser von den MA auch eingehalten. Beim Differenzierungsgrad zur Unterteilung der LZ unterscheiden sich die VE eher untereinander. Dies betrifft sowohl die Anzahl an unterscheidbaren Kernaufgaben als auch weitere Positionen für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zugewiesen werden können. Insgesamt hält sich die Anzahl täglicher Positionszuweisungen der LZ pro MA jedoch in allen VE in einem gewissen Rahmen.

Als die drei wichtigsten Kategorien haben sich, über alle VE gesehen, die „Kernaufgaben“, „Administration/ Internes“ und „Führung“ herauskristallisiert. Diese könnten die Basis bilden bei der Definition von Mindeststandards bei der Einführung von LZ-Erfassungssystemen. Ebenso denkbar wäre es, diese drei Überkategorien in allen VE zukünftig für amtsübergreifende Vergleiche zu nutzen.

3.3 Zur Kosten-/ Nutzenfrage

Für die Nutzung der LZ-Erfassungssysteme wenden die VE in sehr unterschiedlichem Ausmass Zeit auf (minimal 4.3 und maximal 45.4 Stunden pro Jahr und MA). Die meisten VE liegen in einem Rahmen zwischen knapp 10 und unter 30 Stunden, bei einem Durchschnittswert von 18.5 Stunden. Zeitlich am stärksten ins Gewicht fällt dabei in den VE jeweils der Aufwand der einzelnen MA für die LZ-Erfassung und die Monatsabschlüsse (fast 90%), während die Weiterverarbeitung und Kontrolle durch andere Stellen vergleichsweise wenig Aufwand generieren (rund 10%).

Insgesamt resultiert aus den Kosten-/ Nutzenbewertungen der VE eine leicht positive Bilanz. Optimierungspotenzial besteht jedoch sowohl auf der Kosten- wie auch auf der Nutzenseite. Zum einen erge-



ben sich Verbesserungsmöglichkeiten auf der Kostenseite, indem, wo nötig, die Anzahl an Positionen zur Zuweisung der LZ reduziert sowie die allgemeine Bedienungsfreundlichkeit der Systeme verbessert wird. Der Nutzen einiger VE könnte erhöht werden, wenn die erhobenen Daten konsequenter ausgewertet würden.

Interessanterweise kann kein Zusammenhang zwischen der Kosten-/ Nutzenbilanz der LZ-Systeme und der KLR-Ausprägung der VE, beziehungsweise ihrem FLAG-Status festgestellt werden. Dies zeigt, dass die VE mit einer Ausgebauten KLR (und oft auch FLAG Status) höhere Ansprüche an die LZE haben als die Möglichkeiten zur obligatorischen Erstellung der Kostenträgerrechnung. Die LZE eröffnet den VE ein vielfältiges Nutzungspotenzial, wovon die Kostenträgerrechnung nur einen Teilaspekt darstellt. Dies gilt umso mehr für diejenigen VE, die aufgrund ihrer KLR-Ausprägung auf eine LZ-Erfassung verzichten könnten. Die Planung sowie der Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern sind weitere Nutzungsfelder der LZ-Erfassungssysteme. Allerdings setzen viele VE ganz spezifische Anwendungsschwerpunkte und verzichten auf eine umfassende Nutzung der LZ-Daten.

Ein Ergebnis, das für das Nutzungspotenzial der LZE spricht, ist der Befund, dass hohe Aufwände tendenziell nicht zu negativen Kosten-/ Nutzenbilanzen führten. Es kann eher davon ausgegangen werden, dass VE mit einer negativen Einschätzung mit der richtigen Menge an Mehraufwand eine positive Bilanz erreichen können.

Die gezielte Weiterverwendung der Daten hat den weiteren Vorteil, dass damit die Akzeptanz in den VE für die LZ-Erfassung verbessert wird. Dies steigert auch die Qualität der LZ-Daten insgesamt, weil die MA motivierter sind, die LZ-Erfassung seriös zu betreiben.

3.4 Zur Frage der Standardisierung und Koordinierung der Zeiterfassung

Zwei Drittel der befragten VE würden eine Standardisierung auf technischer Ebene als positiv erachten und erhoffen sich davon Kosteneinsparungen für die Bereiche Betrieb und Wartung sowie in der Schulung der MA. Einige VE haben jedoch Bedenken, dass eine Standardisierung keine auf die individuellen Bedürfnisse der VE massgeschneiderten LZ-Erfassungssysteme zulassen würde.

Ebenfalls zwei Drittel würden eine Koordinierung der LZE auf der inhaltlichen Ebene als positiv erachten und erwarten davon Synergieeffekte bei den Auswertungen der LZ-Daten sowie die Möglichkeit amtsübergreifender Vergleiche. Einige Ämter äusserten Bedenken über den Mehraufwand, den eine Koordinierung mit sich bringen könnte. Ebenfalls thematisiert wurde die Autonomie der VE, die nach Meinung einiger VE durch eine Koordinierung der Vorgaben für die LZE tangiert würde. Bedenken, dass die Daten der verschiedenen Ämter grundsätzlich nicht miteinander vergleichbar sind, wurden nur in zwei Fällen explizit geäußert und der Aspekt des Datenschutzes wurde sogar nur einmal zur Sprache gebracht.



Anhang 1: Tabellen

Tabelle 11 Wird in Ihrer VE die Leistungszeit pro MA erfasst?

	Verwaltungseinheiten		Mitarbeitende	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Ja	26	46	15969	57
Nur für Teile der VE	6	11	409	1
Nein	24	43	11840	41
Total	56	100	28218	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=57 (antwortende VE)

Tabelle 12 VE mit teilweiser LZ-Erfassung: Wie viele Prozent der MA erfassen die LZ?

Mittelwert	25.5
Median	20.0
Standardabweichung	21.3
Minimum	5
Maximum	60.0

Quelle: Online-Befragung EFK
N=6 (antwortende VE mit teilweiser LZ-Erfassung)

Tabelle 13 Bestehen Pläne, zukünftig die LZ zu erfassen?

	Anzahl	Prozent
Ja	6	25
Nein	16	67
Weiss nicht	2	8
Total	24	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=24 (antwortende VE ohne LZ-Erfassung)

Tabelle 14 Zusammenhang zwischen FLAG-Status, KLR-Ausprägung und LZ-Erfassung

		Keine LZE	Teilw. LZE	LZE	Total
alle VE	Ausgebaute KLR	3	2	17	22
	Einfache KLR	4	2	5	12
	Basis Standard	17	2	4	23
FLAG	Ausgebaute KLR	1	1	14	16
	Einfache KLR	0	0	2	2
	Basis Standard	0	0	0	0
Nicht-FLAG	Ausgebaute KLR	2	1	3	6
	Einfache KLR	4	2	3	9
	Basis Standard	17	2	4	23

Quelle: Online-Befragung EFK
N=57 (antwortende VE)



Tabelle 15 Verwendung der LZ-Daten

Bedeutung der LZ-Daten für:

	die Planung	die Führung der MA	die Selbstorganisation der MA	die Verrechnung von Leistungen an Kunden	den Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern*
Gültige Fälle	24	25	25	25	24
Mittelwert	5.0	4.6	3.7	4.7	4.8
Median	5	5	4	6	5
Standardabweichung	1.4	1.2	1.4	1.8	1.4
Minimum	2	1	1	1	1
Maximum	6	6	6	6	6

*Parlament, Öffentlichkeit

Quelle: Online-Befragung EFK

N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 16 Werden die erfassten LZ-Daten zur Rapportierung an eine der VE übergeordnete Stelle verwendet?

	Anzahl	Prozent
Ja	17	65.4
Nein	6	23.1
Weiss nicht	3	11.5
Total	26	100

Quelle: Online-Befragung EFK

N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 17 Eingesetzte Systeme für PZ- und LZ-Erfassung (nach Anzahl Nutzer)

	PZ-Erfassung	LZ-Erfassung
Bridge/EXOS	8485	2438
SAP (PT/ CATS)	12847	12197
Time Tool	2537	828
Zeit AG Presento/Projekto	2569	47
anderes	1832	458
Total	28271	15969

Quelle: Online-Befragung EFK

N= 28271 Mitarbeitende (aus 57 antwortenden VE)

N= 15969 Mitarbeitende (aus 26 antwortenden VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



Tabelle 18 Wie wird die LZ erfasst?

	Anzahl	Prozent*
zentrale Datenbank, automatisiert für ganze VE	20	77
zentrale Datenbank, nur für Teile der VE	1	4
Manuell (Papier, Excel usw.), ganze VE	4	15
Manuell (Papier, Excel usw.), nur für Teile der VE	2	8
andere Lösung	3	12

*Mehrfachantworten möglich
 Quelle: Online-Befragung EFK
 N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 19 Mitarbeiter-Support

	Anzahl	Prozent
eigene MA	21	81
Helpdesk Dep.	2	8
andere	3	12
Total	26	100

Quelle: Online-Befragung EFK
 N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 20 Genauigkeit LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung der effektiven Umsetzung

	Vorgabe	Einschätzung effektive Umsetzung
minutengenau	9	3
15 Min	7	8
30 Min	7	10
60 Min	1	2
+/- 1/4 Tag	0	1
keine Vorgaben	2	0
Total	26	24

Quelle: Online-Befragung EFK
 N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)
 N=24 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 21 Häufigkeit der LZ-Erfassung: Vorgaben und Einschätzung der effektiven Umsetzung

	Vorgabe	Einschätzung effektive Umsetzung
täglich	15	8
alle paar Tage	2	15
wöchentlich	2	2
monatlich	5	1
keine Vorgaben	2	0
Total	26	26

Quelle: Online-Befragung EFK
 N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



Tabelle 22 Anzahl Positionen, auf die ein MA im Durchschnitt seine PZ verteilt

	Anzahl	Prozent
1 bis 3	6	24
4 bis 6	14	56
7 bis 9	1	4
mehr als 9	4	16
Total	25	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 23 Kategorien für Tätigkeiten, die nicht den Kernaufgaben zuzuweisen sind

	Anzahl	Prozent
Führung	23	100
Administration/ Internes	23	100
Ausbildung/ Schulung	17	74
Controlling	16	70
Personal	15	65
Finanzen	15	65
Logistik/ Support	13	57
Informatik	11	48
Externe Kommunikation	8	35
Andere Kategorie	7	30

Quelle: Online-Befragung EFK
N=23 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 24 Abgleich zwischen den erfassten Präsenz- und Leistungszeiten?

	Anzahl	Prozent
Ja	22	85
Nein	4	15
Total	26	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=26 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 25 Art des Abgleichs

	Anzahl	Prozent
teilweise automatisiert	5	23
vollständig automatisiert	10	45
vollständig manuell	7	32
Total	22	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=22 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung und Abgleich)



Tabelle 26 Überprüfung der Zuteilung der LZ

	Anzahl	Prozent
Ja	23	96
Nein	1	4
Total	24	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=24 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 27 Zuständigkeit für Überprüfung der Zuteilung der LZ

	Anzahl	Prozent
Vorgesetzte	21	91
Controlling	17	74
Projektleiter	9	39
Personaldienst	5	22
andere	2	9

Quelle: Online-Befragung EFK
N=23 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 28 Ungewichteter jährlicher Aufwand (in Stunden) der VE für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der LZ-Daten

	Zwischentotal LZ-Erfassung und Monatsabschlüsse der MA	Monatsabschlüsse HR/ CO	Zwischentotal LZ-Erfassung und Monatsabschlüsse (MA und HR/CO)	für die Kontrolle der LZ-Daten	Gesamttotal für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse (MA und HR/ CO) und die Kontrolle der LZ-Daten
Gültige Fälle	18	18	18	18	18
Mittelwert	3996.16	76.73	4072.89	136.46	4209.35
Minimum	82.1	0.8	102.4	10.2	112.6
Maximum	31460.0	304.5	31470.2	1015.0	32485.2

Quelle: Online-Befragung EFK
N=18 (fallweiser Ausschluss von Fällen mit fehlenden Angaben)

Tabelle 29 Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen?

Wertung	Anzahl	Prozent
1	1	4
3	4	16
4	8	32
5	5	20
6	7	28
Total	25	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



Tabelle 30 Akzeptanz der Leistungszeiterfassung bei den MA (Verteilung)

Wertung	Anzahl	Prozent
2	2	8
3	4	16
4	5	20
5	10	40
6	4	16
Total	26	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 31 Probleme im Zusammenhang mit der LZ-Erfassung in VE

	Anzahl	Prozent
Ja	9	36
Nein	16	64
Total	25	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 32 Probleme im Zusammenhang mit der Weiterverwendung der LZ-Daten in VE

	Anzahl	Prozent
Ja	1	4
Nein	23	96
Total	24	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=24 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)

Tabelle 33 Erfüllt die eingesetzte Informatiklösung zur LZ-Erfassung die Anforderungen Ihrer VE?

Wertung	Anzahl	Prozent
2	2	8
3	3	12
4	5	20
5	6	24
6	9	36
Total	25	100.0

Quelle: Online-Befragung EFK
N=25 (antwortende VE mit vollständiger LZ-Erfassung)



Tabelle 34 Würden Sie eine Standardisierung der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der Bundesverwaltung als positiv erachten?

	Anzahl	Prozent
Ja	37	65
Nein	20	35
Total	57	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=57

Tabelle 35 Würden Sie eine Koordination der PZ- und LZ-Erfassung innerhalb der BV als positiv erachten?

	Anzahl	Prozent
Ja	38	67
Nein	19	33
Total	57	100

Quelle: Online-Befragung EFK
N=57



Anhang 2 : Rechtsgrundlagen und Bibliographie

Rechtsgrundlagen

Finanzhaushaltsgesetz (FHG) SR 611.0 (Stand am 1. Januar 2008)

Finanzhaushaltsverordnung (FHV) SR 611.01 (Stand am 25. April 2006)

Bibliographie

Bundesrat (2006): Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht) vom 13. September 2006.

http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/eignerpolitik/Bericht_BR_d.pdf

EFV (2006): Voranschlag 2007. Band 2: Voranschlag der Verwaltungseinheiten.

http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/bundesfinanzen/voranschlag/2007/BBL_Band2_de.pdf

EFV (2006): Neues Rechnungsmodell Bund. Handbuch HH + FF. Kapitel-Nr. 12.1. Kosten- und Leistungsrechnung. Ausgabe vom 17. Mai 2006.

EFV (2006): Neues Rechnungsmodell Bund. Kosten- und Leistungsrechnung. Fachliche Vorgaben. Ausgabe vom 6. April 2006.



Anhang 3 : Abkürzungsverzeichnis

FHG	Finanzhaushaltsgesetz
FHV	Finanzhaushaltsverordnung
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
LZ	Leistungszeit
LZE	Leistungszeiterfassung
PZ	Präsenzzeit
VE	Verwaltungseinheit



Anhang 4 : Online-Fragebogen

A: Allgemeine Angaben

1)	Kurzzeichen der Verwaltungseinheit (VE); z.B. EFK	<input type="text"/>
2)	Bitte geben Sie Ihren Namen und Ihre Funktion in der VE an	<input type="text" value="Name..."/> <input type="text" value="Funktion..."/>
3)	Wie viele Mitarbeiter/innen (MA) sind in dieser VE beschäftigt (Vollzeitäquivalente)?	<input type="text"/>
4)	Welche Ausprägung der Kosten-/Leistungsrechnung (KLR) gemäss Finanzhaushaltverordnung ist in dieser VE anzuwenden?	<input type="checkbox"/> Basis Standard <input type="checkbox"/> Einfache KLR <input type="checkbox"/> Ausgebaute KLR <input type="checkbox"/> Weiss nicht

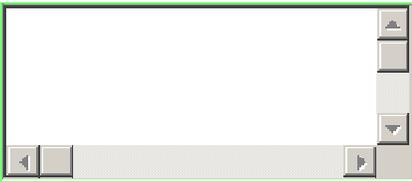


5)	Wird dieser Standard derzeit erreicht?	<input type="checkbox"/> Ja
		<input type="checkbox"/> Nein
		<input type="checkbox"/> Weiss nicht

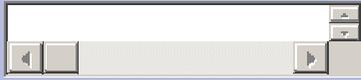
B: Einsatz von Zeiterfassungssystemen (Präsenzzeit- und Leistungszeiterfassung)

1)	Welches Produkt wird in der VE eingesetzt, um die Präsenzzeit zu erfassen?	<input type="checkbox"/> Bridge/EXOS
		<input type="checkbox"/> Time Tool
		<input type="checkbox"/> PT SAP
		<input type="checkbox"/> Zeit AG Presento
		<input type="checkbox"/> anderes <input type="text" value=""/>
2)	Wird in Ihrer VE die Leistungszeit pro MA erfasst?	<input type="checkbox"/> Ja [weiter bei Frage 3]
		<input type="checkbox"/> Nein [weiter bei Frage 2d]
		<input type="checkbox"/> Nur für Teile der VE



	Die folgenden Fragen sind nur zu beantworten, wenn die Leistungszeit nur für Teile Ihrer VE erfasst wird:	
2a)	Wie viele MA erfassen die Leistungszeit (in % aller MA)?	 %
2b)	In welchen Bereichen der VE wird die Leistungszeit erfasst?	
2c)	Wie wird die Leistungszeit erfasst (Hilfsmittel, Art der Erfassung)?	
	In Ihrem Fall geht der Fragebogen bei Frageblock I weiter.	[zu Frageblock II]
	Die folgenden Fragen sind nur zu beantworten, wenn in Ihrer VE keine Leistungszeit erfasst wird:	
2d)	Welches sind die wichtigsten Gründe, dass keine Leistungszeit erfasst wird?	



2e)	Bestehen Pläne, dies zukünftig zu tun?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Weiss nicht
2f)	Wenn ja, weshalb?	
In Ihrem Fall geht der Fragebogen bei Frageblock I weiter.		[zu Frageblock I]
3)	Welches Produkt wird für die Erfassung der Leistungszeit eingesetzt?	<input type="checkbox"/> Bridge/EXOS <input type="checkbox"/> Time Tool <input type="checkbox"/> SAP CATS <input type="checkbox"/> Zeit AG Projekto <input type="checkbox"/> anderes 
4)	Wo wird das System für die Leistungszeiterfassung betrieben?	<input type="checkbox"/> beim Amt <input type="checkbox"/> beim Rechenzentrum Departement



		<input type="checkbox"/> beim BIT
		<input type="checkbox"/> Outsourcing
		<input type="checkbox"/> andere <input type="text"/>
5)	Wer gibt den Mitarbeitenden Support bei Problemen mit der Leistungszeiterfassung?	<input type="checkbox"/> eigene MA
		<input type="checkbox"/> Helpdesk Departement
		<input type="checkbox"/> Helpdesk BIT
		<input type="checkbox"/> Lieferant
		<input type="checkbox"/> andere <input type="text"/>

C: Gründe/Motive für die Leistungszeiterfassung

1a)	Gibt es nebst der KLR-Ausprägung Gründe, welche zur Erfassung von Leistungszeit führen?	<input type="checkbox"/> Ja
		<input type="checkbox"/> Nein
		<input type="checkbox"/> Weiss nicht



1b)	Wenn "Ja", welche?	
-----	--------------------	---

D: Organisation der Leistungszeiterfassung

1)	Wie wird die Leistungszeit erfasst (es sind mehrere Antworten möglich)?	<table border="1"><tr><td data-bbox="1388 687 1456 766"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 687 2074 766">zentrale Datenbank, automatisiert für ganze VE</td></tr><tr><td data-bbox="1388 766 1456 844"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 766 2074 844">zentrale Datenbank, nur für Teile der VE</td></tr><tr><td data-bbox="1388 844 1456 922"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 844 2074 922">manuell (Papier, Excel usw.) ganze VE</td></tr><tr><td data-bbox="1388 922 1456 1000"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 922 2074 1000">manuell, nur für Teile der VE</td></tr><tr><td data-bbox="1388 1000 1456 1098"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 1000 2074 1098">andere Lösung </td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	zentrale Datenbank, automatisiert für ganze VE	<input type="checkbox"/>	zentrale Datenbank, nur für Teile der VE	<input type="checkbox"/>	manuell (Papier, Excel usw.) ganze VE	<input type="checkbox"/>	manuell, nur für Teile der VE	<input type="checkbox"/>	andere Lösung 
<input type="checkbox"/>	zentrale Datenbank, automatisiert für ganze VE											
<input type="checkbox"/>	zentrale Datenbank, nur für Teile der VE											
<input type="checkbox"/>	manuell (Papier, Excel usw.) ganze VE											
<input type="checkbox"/>	manuell, nur für Teile der VE											
<input type="checkbox"/>	andere Lösung 											
2)	Wie ist die Erfassung der Leistungszeit geregelt/organisiert (es sind mehrere Antworten möglich)?	<table border="1"><tr><td data-bbox="1388 1098 1456 1176"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 1098 2074 1176">Weisung</td></tr><tr><td data-bbox="1388 1176 1456 1254"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 1176 2074 1254">Prozess</td></tr><tr><td data-bbox="1388 1254 1456 1332"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 1254 2074 1332">Checkliste</td></tr><tr><td data-bbox="1388 1332 1456 1390"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="1456 1332 2074 1390">keine Regelung</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Weisung	<input type="checkbox"/>	Prozess	<input type="checkbox"/>	Checkliste	<input type="checkbox"/>	keine Regelung		
<input type="checkbox"/>	Weisung											
<input type="checkbox"/>	Prozess											
<input type="checkbox"/>	Checkliste											
<input type="checkbox"/>	keine Regelung											



		<input type="checkbox"/> andere Regelung 
3)	Wie genau muss die Leistungszeit gemäss Vorgaben erfasst werden?	<input type="checkbox"/> minutengenau <input type="checkbox"/> auf 15 Min. genau <input type="checkbox"/> auf 30 Min. genau <input type="checkbox"/> auf 60 Min. genau <input type="checkbox"/> auf ¼ Tag genau <input type="checkbox"/> auf ½ Tag genau <input type="checkbox"/> auf 1 Tag genau <input type="checkbox"/> keine Vorgaben
4)	Wie häufig muss die Leistungszeit gemäss Vorgaben erfasst werden?	<input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> alle paar Tage <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> keine Vorgaben



5)	Auf wie viele verschiedene Projekte/Produkte (Kernaufgaben der VE) wird die Leistungszeit verteilt (ungefähre jährliche Anzahl)?	<input type="checkbox"/>
6a)	Wie viele verschiedene Positionen stehen für die nicht direkt den Kernaufgaben zuzuordnenden Tätigkeiten (wie Führung, Administration, Controlling, etc.) für die Verteilung der Leistungszeit zur Verfügung?	<input type="checkbox"/> 1 - 5 <input type="checkbox"/> 5 - 10 <input type="checkbox"/> 10 - 20 <input type="checkbox"/> mehr als 20
6b)	Zu welchen Kategorien gehören diese (es sind mehrere Antworten möglich)?	<input type="checkbox"/> Führung <input type="checkbox"/> Controlling <input type="checkbox"/> Administration/Internes <input type="checkbox"/> Logistik/Support <input type="checkbox"/> Informatik <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Finanzen <input type="checkbox"/> Ausbildung/Schulung <input type="checkbox"/> Externe Kommunikation <input type="checkbox"/> andere <input type="text"/>



E: Praxis der Leistungszeiterfassung

Wir sind uns bewusst, dass zu einigen der folgenden Fragen zum Teil nur sehr grobe Schätzungen möglich sind. Dennoch ist für uns jede Antwort sehr wertvoll, da es uns hier in erster Linie um allgemeine Tendenzen und nicht um detaillierte Angaben geht.

1)	Wie häufig wird die Leistungszeit durch die MA erfasst (geschätzter Durchschnitt)?	<input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> alle paar Tage <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich
2)	Auf wie viele Positionen wird die tägliche Leistungszeit bei den einzelnen MA verteilt (geschätzter Durchschnitt)?	<input type="checkbox"/> 1 - 3 <input type="checkbox"/> 4 - 6 <input type="checkbox"/> 7 - 9 <input type="checkbox"/> mehr als 9
3)	Welchen drei Leistungszeitkategorien wird am meisten Leistungszeit zugewiesen? Bitte geben Sie dafür jeweils auch den Anteil (in Prozent) an der gesamten Leistungszeit an. Verwenden Sie folgende Kategorien: Gesamtheit der Projekte/Produkte, Führung, Controlling, Administration/Internes, Logistik/Support, Informatik, Personal, Finanzen, Ausbildung/Schulung, externe Kommunikation,	1. <input type="text"/> <input type="text"/> %



	<p>andere. Verteilen Sie 100%.</p>	<p>2. </p>	<p> %</p>
		<p>3. </p>	<p> %</p>
		<p>4. Restliche Kategorien</p>	<p> %</p>
<p>4)</p>	<p>Welche Zeit wenden die MA pro Woche für die Leistungserfassung auf (geschätzter Durchschnitt)?</p>	<p> Min.</p>	
<p>5)</p>	<p>Wie lange dauert ein Monatsabschluss für die einzelnen MA (geschätzter Durchschnitt)?</p>	<p> Min.</p>	
<p>6)</p>	<p>Wie lange dauert der Monatsabschluss für die ganze VE schätzungsweise für die weiter verarbeitenden Stellen (HR/CO)?</p>	<p> Std.</p>	
<p>7)</p>	<p>Wie genau werden die Leistungszeiten durch die MA verteilt (geschätzter Durchschnitt)?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> minutengenau</p> <p><input type="checkbox"/> auf ca. 15 Min. genau</p> <p><input type="checkbox"/> auf ca. 30 Min. genau</p> <p><input type="checkbox"/> auf ca. 60 Min. genau</p> <p><input type="checkbox"/> auf ca. ¼ Tag genau</p> <p><input type="checkbox"/> auf ca. ½ Tag genau</p>	



	<input type="checkbox"/> auf ca. 1 Tag genau
	<input type="checkbox"/> keine Schätzung möglich

F: Kontrolle der Zeiterfassungsdaten

1a)	Erfolgt ein Abgleich zwischen den erfassten Präsenz- und Leistungszeiten?	<input type="checkbox"/> Ja
		<input type="checkbox"/> Nein
		<input type="checkbox"/> Weiss nicht
1b)	Wenn "Ja": Wie erfolgt dieser Abgleich?	<input type="checkbox"/> vollständig automatisiert
		<input type="checkbox"/> teilweise automatisiert
		<input type="checkbox"/> vollständig manuell
		<input type="checkbox"/> Weiss nicht
2a)	Werden die erfassten Zeiten materiell kontrolliert?	<input type="checkbox"/> Ja
		<input type="checkbox"/> Nein
		<input type="checkbox"/> Weiss nicht



2b)	Wenn "Ja: Durch wen werden die erfassten Zeiten kontrolliert (es sind mehrere Antworten möglich)?	<input type="checkbox"/> Vorgesetzte <input type="checkbox"/> Personaldienst <input type="checkbox"/> Projektleiter <input type="checkbox"/> Controlling <input type="checkbox"/> andere <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Weiss nicht
3	Wie viel Zeit wird schätzungsweise für die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten in der VE monatlich aufgewendet?	<input type="text"/> Std.

G: Nutzung der Leistungszeitdaten

1)	Welche Bedeutung haben die Leistungszeitdaten für folgende Zwecke/Bereiche? Die Skala reicht von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)						
1a)	Planung (sei es auf Ebene der gesamten VE wie auf Ebene einzelner Bereiche der VE)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6



1b)	Führung der Mitarbeitenden (sei es auf Ebene der gesamten VE wie auf Ebene einzelner Bereiche der VE).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
1c)	Selbstorganisation der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
1d)	Verrechnung von Leistungen an Kunden (sei es innerhalb der Bundesverwaltung oder an externe Kunden)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
1e)	Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern (Parlament, Öffentlichkeit)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
2)	Geben Sie allfällige weitere Nutzungsmotive und deren Bedeutung für Ihre VE an	<input type="text"/>					
3a)	Werden die erfassten Leistungszeitdaten in irgendwelcher Form zu Rapportierung an eine der VE übergeordnete Stelle verwendet?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Weiss nicht					
3b)	Wenn "Ja": Welche, an wen und zu welchem Zweck?	<input type="text"/>					



H: Beurteilung der Leistungszeiterfassung

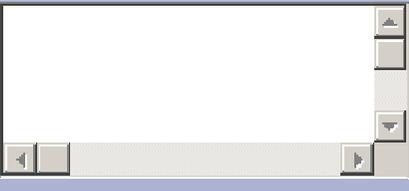
1a)	<p>Wie beurteilen Sie die Leistungszeiterfassung in Ihrer VE im Allgemeinen? Die Skala reicht von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</p>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
1b)	<p>Möchten Sie dazu noch Bemerkungen anfügen?</p>						
2a)	<p>Wie beurteilen Sie die Akzeptanz der Leistungszeiterfassung bei den MA in Ihrer VE? Die Skala reicht von 1 (=Akzeptanz sehr gering) bis 6 (=Akzeptanz sehr hoch)</p>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
2b)	<p>Möchten Sie dazu noch Bemerkungen anfügen?</p>						
3a)	<p>Erfüllt die eingesetzte Informatiklösung zur Leistungszeiterfassung die Anforderungen Ihrer VE? Die Skala reicht von 1 (=gar nicht) bis 6 (=vollständig)</p>	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6



3b)	Möchten Sie dazu noch Bemerkungen anfügen?	<input type="text"/>
4a)	Sehen Sie Probleme im Zusammenhang mit der Leistungszeiterfassung in Ihrer VE?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
4b)	Wenn "Ja", welche?	<input type="text"/>
5a)	Sehen Sie Probleme im Zusammenhang mit der Weiterverwendung der Leistungszeitdaten in Ihrer VE?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
5b)	Wenn "Ja", welche?	<input type="text"/>



I: Bundesweite Standardisierung und Koordination der Systeme zur Präsenz- und Leistungszeiterfassung

1a)	Würden Sie eine Standardisierung der Präsenz- und Leistungszeiterfassung (identische Software/gleiche technische Infrastruktur) innerhalb der Bundesverwaltung als positiv erachten?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
1b)	Kurze Begründung dieser Einschätzung	
2a)	Würden Sie eine Koordination der Präsenz- und Leistungszeiterfassung (Vergleichbarkeit von Erfassung und Auswertungen bezüglich Vorgaben, Kategorien, etc.) innerhalb der Bundesverwaltung als positiv erachten?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
2b)	Kurze Begründung dieser Einschätzung	



Hier ist der Fragebogen zu Ende.

Falls Sie noch generelle Feedbacks zum Fragebogen oder Anregungen zu Thema haben, so bringen Sie diese bitte im Folgenden an

This is a large, empty text input field. It has a thin black border and a light grey background. On the right side, there is a vertical scroll bar with a small grey handle. On the bottom left and bottom right corners, there are small grey square buttons with left and right arrow symbols, respectively, for navigating between text boxes.

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Abschicken

Zurücksetzen