



# Fallstudien zum Zeitcontrolling in acht Verwaltungseinheiten

Teilbericht 2 zur Querschnittsprüfung  
Zeitcontrolling in der Bundesverwaltung

**Impressum**

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



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Konzeption der Fallstudien.....</b>	<b>3</b>
1.1	Einleitung	3
1.2	Auswahl der Verwaltungseinheiten (VE)	3
1.2.1	Auswahlkriterien	3
1.2.2	Einteilung in drei Grundtypen	4
1.2.3	Ausgewählte Verwaltungseinheiten	5
1.3	Datenanalyse	5
1.3.1	Vertiefende Interviews	5
1.3.2	Schriftliche Befragung	5
1.3.3	Dokumentenanalyse	5
1.4	Strukturierung der Fallstudien	6
<b>2</b>	<b>Fallstudien .....</b>	<b>7</b>
2.1	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Migration (BFM)	7
2.1.1	Übersicht	7
2.1.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	7
2.1.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	8
2.1.4	Gesamtbild	8
2.2	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Justiz (BJ)	10
2.2.1	Übersicht	10
2.2.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	10
2.2.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	11
2.2.4	Gesamtbild	12
2.3	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV)	13
2.3.1	Übersicht	13
2.3.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	13
2.3.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	13
2.3.4	Gesamtbild	14
2.4	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Veterinärwesen (BVET)	16
2.4.1	Übersicht	16
2.4.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	16
2.4.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	17
2.4.4	Gesamtbild	18
2.5	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Kommunikation (BAKOM)	20
2.5.1	Übersicht	20
2.5.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	20
2.5.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	21
2.5.4	Gesamtbild	22
2.6	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie - MeteoSchweiz	24
2.6.1	Übersicht	24
2.6.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	24
2.6.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	25



2.6.4	Gesamtbild	26
2.7	Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT)	27
2.7.1	Übersicht	27
2.7.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	27
2.7.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	28
2.7.4	Gesamtbild	29
2.8	Die LZ-Erfassung in der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK)	30
2.8.1	Übersicht	30
2.8.2	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	30
2.8.3	Voraussetzungen und Nutzungsmotive	31
2.8.4	Gesamtbild	32
<b>3</b>	<b>Vergleich .....</b>	<b>33</b>
3.1	Ausgestaltung der LZ-Erfassung	33
3.2	Voraussetzungen	33
3.3	Nutzungsmotive	34
3.4	Auswertungen	35
3.5	Gesamtbild	35

### **Anhänge**

- Anhang 1: Abkürzungsverzeichnis
- Anhang 2: Bibliografie
- Anhang 3: Dokumentennachweis
- Anhang 4: Interviewpartner
- Anhang 5: Interviewleitfaden



## **1 Konzeption der Fallstudien**

### **1.1 Einleitung**

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) nahm 2007/08 eine Querschnittsprüfung zur Frage des Zeitcontrollings in der Bundesverwaltung vor. In diesem Rahmen wurde bereits eine schriftliche Befragung bei rund 70 Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung durchgeführt. Deren Resultate sind im Teilbericht 1 dargestellt.

Für den vorliegenden Teilbericht 2 wurden die Zeiterfassungssysteme von acht ausgewählten Verwaltungseinheiten (VE) analysiert und miteinander verglichen. Schwerpunkte bildeten dabei die unterschiedlichen Ausgestaltungen der Systeme und spezifische Problemlagen (Software, Differenzierung der Erfassung, Aufgabenstruktur der VE, Nutzung der Leistungszeit-Daten). Ein besonderes Augenmerk wird auf die Identifikation und Beschreibung von „Best Practice“-Modellen gelegt.

### **1.2 Auswahl der Verwaltungseinheiten (VE)**

#### **1.2.1 Auswahlkriterien**

Die Auswahl der VE erfolgte anhand der Ergebnisse der schriftlichen Befragung. Dabei wurde zum einen darauf geachtet, dass VE mit vollständiger, teilweiser sowie keiner Leistungszeit-Erfassung (fortan: LZ-Erfassung) in der Stichprobe enthalten sind.

Ein weiteres Kriterium war der Einbezug von VE aller KLR-Ausprägungstypen. Denn es hängt massgeblich von der Ausprägung ihrer KLR ab, ob eine VE die LZ erfasst. Es können drei Typen unterschieden werden:

- „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. 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: Handbuch: S. 6f).
- „Einfache KLR“. Auch diese KLR-Ausprägung folgt dem Prinzip der Outputsteuerung und verlangt eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. 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: Handbuch: 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“ (EFV 2006: Handbuch: S. 4f).



Bei der Auswahl der Stichprobe wurden VE aus dem ersten und dem zweiten Kreis berücksichtigt. Der erste Kreis umfasst die Zentralverwaltung und der zweite Kreis die VE, die mit einem Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden (sogenannte FLAG-Ämter).<sup>1</sup>

Für den Einbezug von VE, deren Systeme als „Best Practice“-Modelle in Frage kommen, diente die bei der schriftlichen Befragung abgegebene Einschätzung zur Kosten-/ Nutzenbilanz<sup>2</sup> der LZ-Erfassung als weiteres Auswahlkriterium (Vergleiche dazu Teilbericht 1 Kapitel 2.6.1).

### 1.2.2 Einteilung in drei Grundtypen

Die ausgewählten VE können drei verschiedenen Grundtypen zugewiesen werden:

- Der Typ „Pflicht und Kür“ umfasst die VE zu, die aufgrund ihrer KLR-Ausprägung (ausgebaute KLR) pflichtgemäss ein LZ-Erfassungssystem betreiben und die LZ-Daten auch für andere Zwecke wie zur Planung, Führung et cetera einsetzen. Aus dieser Gruppe wurden drei VE in die Stichprobe miteinbezogen, wobei deren zwei die Kosten-/ Nutzenbilanz ihres LZ-Erfassungssystems als optimal<sup>3</sup> bewerteten, während eine VE diese als ungenügend einschätzte.<sup>4</sup>
- In die Gruppe des Typs „Freiwillige LZ-Erfassung“ gehören diejenigen VE, die ein LZ-Erfassungssystem betreiben, obwohl dies aufgrund ihrer KLR-Ausprägung (Basis Standard oder einfache KLR) nicht zwingend notwendig wäre. In der Stichprobe befinden sich zwei VE, die diesem Typ entsprechen.
- Die dritte Typenbezeichnung „Pragmatische Lösung“ bezieht sich auf die VE, die keine oder lediglich teilweise eine LZ-Erfassung betreiben. In die Auswahl gelangten zwei VE mit keiner<sup>5</sup> und eine VE mit einer teilweisen LZ-Erfassung. Bei der Analyse dieser drei VE steht die Frage im Vordergrund, ob die momentane Lösung effektiv situationsadäquat ist oder, ob ein Ausbau, beziehungsweise die Einführung eines LZ-Erfassungssystems, angebracht wäre.

---

<sup>1</sup> FLAG = Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget

<sup>2</sup> Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)

<sup>3</sup> Bewertung von 6 auf einer Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)

<sup>4</sup> Bewertung von 3 auf einer Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)

<sup>5</sup> Im Interview zeigte es sich, dass die beiden VE punktuell die LZ erfassen. Da es sich um sehr kleine Teilbereiche handelt, wurde entschieden, diese dennoch als VE ohne LZ-Erfassung einzustufen und in der Auswahl zu belassen.



### 1.2.3 Ausgewählte Verwaltungseinheiten

Die ausgewählten Verwaltungseinheiten charakterisieren sich wie folgt:

VE	Departement	KLR-Ausprägung	FLAG-Amt	LZ-Erfassung	Typ	Kosten-Nutzen-Bilanz
BAKOM	UVEK	Ausgebaute KLR	Seit 1999	Ja	„Pflicht und Kür“	6
MeteoSchweiz	EDI	Ausgebaute KLR	Seit 1997	Ja	„Pflicht und Kür“	3
BIT	EFD	Ausgebaute KLR	Seit 2007	Ja	„Pflicht und Kür“	6
BVET	EVD	Einfache KLR	Nein	Ja	„Freiwillige LZ-Erfassung“	4
EFK	EFD	Einfache KLR	Nein	Ja	„Freiwillige LZ-Erfassung“	-
BFM	EJPD	Einfache KLR	Nein	Teilweise	„Pragmatische Lösung“	4
BSV	EDI	Einfache KLR	Nein	Nein / punktuell	„Pragmatische Lösung“	-
BJ	EJPD	Basis Standard	Nein	Nein / punktuell	„Pragmatische Lösung“	-

## 1.3 Datenanalyse

### 1.3.1 Vertiefende Interviews

Die Fallstudien basieren grösstenteils auf den Angaben aus Interviews, die die EFK im Oktober 2007 mit Vertretern der ausgewählten VE durchgeführt hat. Dazu wurde für alle VE derselbe Interviewleitfaden verwendet, mit welchem die folgenden Themen besprochen wurden: Motive für die LZ-Erfassung, LZ-Kategorien, KLR, Qualität/ Differenzierungsgrad der Erfassung, Standardisierung (siehe strukturierter Leitfaden in Anhang 5). Einige Fragen zielten darauf ab, amtsspezifische Antworten aus der schriftlichen Befragung (vgl. Teilbericht 1) nochmals aufzugreifen und weiter zu vertiefen (zum Beispiel: „Sie bewerteten das Kosten-/ Nutzenverhältnis der LZ in Ihrer VE mit 6. Können Sie diese Bewertung noch ein wenig genauer begründen?“).

### 1.3.2 Schriftliche Befragung

Einige Informationen aus der schriftlichen Befragung flossen nicht nur in die Leitfäden ein, sondern sie konnten auch direkt für die Fallstudien verwendet werden (Kosten- /Nutzenbilanz, Nutzung der Daten, Aufwand, etc.).

### 1.3.3 Dokumentenanalyse

Als dritte Informationsquelle für die Fallstudien dienten Dokumente, die die Vertreter der VE der EFK zur Analyse zur Verfügung stellten. Dabei handelt es sich unter anderem um Handbücher zur Nutzung der LZ-Systeme, Produkte- und Leistungskataloge sowie Reports verschiedener Art.



#### **1.4 Strukturierung der Fallstudien**

Die Fallstudien wurden alle nach derselben Grundstruktur verfasst. In einer Tabelle wurden zu Beginn jeweils die wichtigsten Angaben zu den VE und ihren LZ-Erfassungssystemen dargestellt, um dem Leser / der Leserin einen Überblick zu ermöglichen. Im zweiten Abschnitt wurde die Ausgestaltung dieser Systeme beschrieben (unter anderem Software, Schnittstellen, Differenzierung der Erfassung), während im dritten Teil die amtsspezifischen Voraussetzungen zur LZ-Erfassung sowie die verschiedenen Nutzungsmotive diskutiert wurden. Zum Schluss wurde jeweils ein Gesamtbild erstellt, in welches auch die Kosten-/ Nutzenbilanzen einfließen.



## 2 Fallstudien

### 2.1 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Migration (BFM)

#### 2.1.1 Übersicht

FLAG Amt	Nein
KLR-Ausprägung	Einfache KLR
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Teilweise Leistungszeiterfassung Abhängig von den Ergebnissen des departementalen Projektes EJPD
Software	Seit der Fusion von BFF (Bundesamt für Flüchtlinge) und IMES (Bundesamt für Zuwanderung, Integration und Auswanderung) zum BFM wird Projekto (Zeit AG) nicht mehr gewartet. Für einzelne Projekte LZ-Erfassung mittels Excel.
Anwendungsbereich	Punktueller, dezentraler Erfassung in wenigen Teilbereichen. Direktionsbereich „Asylverfahren“, sowie einzelne Projekte ausserhalb des Normalbetriebes wie z.B.: „Umsetzung Schengen/ Dublin“ und „100% Anhörungen“. 30% der Mitarbeitenden erfassen die LZ
Gründe für LZ-Erfassung	Herstellung von Kosten- und Leistungstransparenz; Planung und Steuerung
Nutzung der LZ-Daten <i>Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)</i>	Planung = 5, Führung = 5, Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern, Parlament, Öffentlichkeit = 4, Selbstorganisation der Mitarbeitenden = 2, Leistungsverrechnung an Kunden = 1
Kategorien zur LZ-Erfassung	Projekte/ Produkte, Führung, Administration/Internes, Ausbildung/ Schulung
Aufgabenstruktur	Grundsätzlich können im BFM klar definierbare Kernaufgaben und Prozesse unterschieden werden. Abgrenzung schwierig zwischen Tätigkeiten, die von innen kommen (Kerngeschäft) und solchen, die von aussen gesteuert werden (z.B. Beantwortung politischer Fragen aus dem Parlament).
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Eher differenzierte LZ-Erfassung (nur für Teile der VE): minutengenau, tägliche Erfassung, keine Angaben zur Anzahl verfügbarer Positionen für Kernaufgaben; Verteilung auf 1-5 Positionen für nicht direkte Kernaufgaben
Jährlicher Aufwand	Geringer Aufwand
Kosten-/ Nutzenbilanz <i>Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</i>	4, > „Wenn nicht zu viele Leistungszeitkategorien“ Sehr geringer Aufwand, heutige Verwendung aus eigenem Antrieb in den Untereinheiten. Dort stimmt die Kosten-/ Nutzenbilanz.
Positive Aspekte	Wenig Aufwand für LZ-Erfassung und Auswertungen Positive Kosten-/ Nutzenbilanz
Schwierigkeiten	Nutzen beschränkt sich auf Teilbereiche; kaum Nutzen auf Stufe GL Abgrenzung schwierig zwischen intern und extern gesteuerten Aufgaben Fraglich, ob einfache KLR ohne umfassende LZ-Erfassung aussagekräftig ist

#### 2.1.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Seit 2005 das Bundesamtes für Flüchtlinge (BFF) und das Bundesamtes für Zuwanderung, Integration und Auswanderung (IMES) zum Bundesamt für Migration (BFM) zusammengelegt wurde, gibt es in diesem keine amtsübergreifende LZ-Erfassung mehr. Der Grund dafür liegt im Umstand, dass für eine entsprechende Anpassung der vorgängig verwendeten Zeiterfassungssysteme der Zeit AG (Presento/Projekto) nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung standen. In einigen Teilbereichen wird jedoch nach wie vor mit dem LZ-Erfassungstool Projekto gearbeitet, obwohl dieses System nicht mehr gewartet wird. Zudem wurde für gewisse



Projekte eine LZ-Erfassung mittels Excel eingeführt. Heute wird die LZ im Direktionsbereich „Asylverfahren“, sowie für einzelne Projekte ausserhalb des Normalbetriebes ermittelt, wie zum Beispiel „Umsetzung Schengen/ Dublin“ und „100% Anhörungen“. Insgesamt erfassen 30% der Mitarbeiter des BFM ihre LZ.

Zurzeit besteht auf Departementsstufe (EJPD) ein Vorhaben im Rahmen des Projektes Neues Rechnungsmodell (NRM), die Leistungserfassung zu koordinieren und wieder einzuführen. Das BFM hat deshalb beschlossen, vorerst abzuwarten bis das Departement diesen Prozess abgeschlossen hat.

### **2.1.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Bezüglich der Aufgabenstruktur sieht das BFM grundsätzlich keine grösseren Probleme für die LZ-Erfassung. Die Kernaufgaben des BFM lassen sich klar unterscheiden, was eine entsprechende Einteilung der LZ ermöglicht. Im Bereich „Asylverfahren“ beispielsweise ist das Produkt der Asylentscheid, ebenso sind Bewilligungen und Visa definierbare Produkte. Gewisse Definitions-, beziehungsweise Abgrenzungsprobleme sieht man beim BFM im Zusammenhang mit Aufgaben, die von aussen ans Amt herangetragen werden. Dabei stellt sich jeweils Frage, ob die dafür verwendete LZ nun einer Position aus dem Kerngeschäft oder einer eigenen Kategorie für von aussen gesteuerte Aufgaben zugewiesen werden soll. Mit der zweiten Variante hatten die Vorläuferämter IMES und BFF negative Erfahrungen gemacht, da laufend neue Zuweisungsrubriken geschaffen werden mussten. Dies hat den Aufwand für die LZ-Erfassung massiv erhöht und verkompliziert.

Die wesentlichen Nutzungsmotive für die teilweise LZ-Erfassung im BFM sind die Planung (5) und Führung (5), während den LZ-Daten zum Zweck des Leistungsnachweises gegenüber den Stakeholdern (Parlament und Öffentlichkeit) eine etwas kleinere Bedeutung beigemessen wird (4). Das BFM relativiert jedoch auch den effektiven Nutzen für die Planung. Aufgrund der Aufgabenstruktur, die stark von Ministerialaufgaben<sup>6</sup> geprägt ist, verfügt das BFM in einigen Bereichen über einen eingeschränkten Spielraum für eine aktive Ressourcenplanung. So schwankt zum Beispiel die Anzahl der zu bearbeitenden Asylentscheide relativ kurzfristig aufgrund von Migrationsbewegungen, bei gleichbleibendem Budget für die Erfüllung dieser Aufgabe. Eine gewisse Rolle spielt die LZ-Erfassung auch bei der Herstellung von Kosten- und Leistungstransparenz und damit bei der Entwicklung eines Kostenbewusstseins in den Untereinheiten. Das BFM betont, dass in diesem Bereich in den letzten Jahren viel erreicht worden sei.

### **2.1.4 Gesamtbild**

Insgesamt resultiert aus der Erfassung und der Weiterverwendung der LZ-Daten wenig Aufwand und die Kosten-/ Nutzenbilanzen in den entsprechenden Teilbereichen des BFM werden als eher positiv bewertet.

Dieser Eindruck muss jedoch relativiert werden, da mangels vollständiger LZ-Erfassung die Kosten-Leistungsrechnung (KLR) mittels Bruttostellen erstellt wird. Obwohl dies den fachlichen Vorgaben der EFV genügt, stellt sich dennoch die Frage, ob diese Berechnungsmethode

---

<sup>6</sup> Diese Aufgaben umfassen insbesondere die Politikvorbereitung sowie Dienstleistungen mit stark hoheitlichem Charakter, also Tätigkeiten und Funktionen, die vom Staat auf Grund öffentlich-rechtlicher Vorschriften und im öffentlichen Interesse wahrgenommen werden. Sie weisen deshalb einen hohen politischen Steuerungs- und Legitimationsbedarf auf.



längerfristig adäquat ist für eine VE mit einer einfachen KLR. Ein weiterer negativer Punkt besteht darin, dass sich die Auswertungsmöglichkeiten auf die Untereinheiten beschränken und deshalb auf Stufe GL kaum ein Nutzen entsteht. Ein anderes Problem ist zudem die teilweise geringe Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden<sup>7</sup>, da diese die LZ-Erfassung als Kontrollinstrument wahrnehmen.

---

<sup>7</sup> Bewertung von 3 auf einer Skala von 1 (=die Akzeptanz ist sehr gering) bis 6 (=die Akzeptanz ist sehr hoch).



## 2.2 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Justiz (BJ)

### 2.2.1 Übersicht

FLAG-Amt	Nein
KLR-Ausprägung	Basis Standard
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Seit 2004 nur noch punktuelle Leistungszeiterfassung (für ein Produkt). 1998 - 2004: LZ-Erfassung in gesamter VE Das Amt hat Interesse am Aufbau eines LZ-Erfassungssystems, wartet aber auf departementale Vorgaben, die im Rahmen des Projektes Konzept KLR EJPD ausgearbeitet werden.
Software	Die punktuelle LZ-Erfassung läuft über EXOS mit Auswertungen teilweise in Excel
Anwendungsbereich	Punktuelle Erfassung in einem Teilbereich (für Informatisierte Ständesregister Infostar: Elektronische Vernetzung aller Zivilstandsbehörden der Schweiz mit einer zentralen Datenbank. Damit wurden 2004 die Einzelregister mit Informationen zu Geburt, Ehe, Tod und Kindeserkennung sowie das Familienregister ersetzt, welche die Zivilstandsämter in der ganzen Schweiz bislang auf Papier geführt hatten. ( <a href="http://www.bj.admin.ch/bj/de/home/dokumentation/medieninformationen/2004/29.html">http://www.bj.admin.ch/bj/de/home/dokumentation/medieninformationen/2004/29.html</a> ))
Gründe für die LZ-Erfassung	Kostenverrechnung für Nutzer von Infostar (Gemeinden, Kantone)
Nutzung der LZ-Daten	Kostenverrechnung Infostar
Kategorien zur LZ-Erfassung	Tätigkeiten gemäss Service Level Agreement (SLA) mit den Kantonen im Bereich Infostar (Bsp. Support, Handbücher, Tests, etc.)
Aufgabenstruktur	Grundsätzlich unterscheidet sich die Aufgabenstruktur nicht von anderen VE: Rechtssetzung, Rechtsanwendung, operative Tätigkeiten.
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Erfassung für ein Produkt: Minutengenaue LZ-Erfassung Unterteilung in „Betrieb System“ und „Projekte“, weitere Unterkategorien
Jährlicher Aufwand	Keine Aussage
Kosten-/ Nutzenbilanz	Keine Aussage
Positive Aspekte	Kaum Aufwand für LZ-Erfassung
Schwierigkeiten	Punktuelle Erfassung: Kaum Nutzen für die GL 1998-2004: Aufträge aus dem Parlament provozierten immer neue LZ-Kategorien > bis zu 25 Positionen pro Mitarbeitenden

### 2.2.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Mitte der 90er Jahre wurde auf Stufe Departement entschieden, dass eine LZ-Erfassung einzuführen sei, welche auch auf Stufe Departement konsolidiert werden sollte (Zusammenzug der Daten auf Stufe Departement). Das BJ hatte deshalb zwischen 1998-2004 ein LZ-Erfassungssystem für die gesamte VE betrieben.

Die verschiedenen Ämter des EJPD kritisierten damals, dass die einzelnen Kategorien (z.B. Administration) nicht eindeutig definiert waren. Da jedes Amt eine andere Auffassung davon hatte, was unter den verschiedenen Kategorien zu verstehen ist, konnten die Daten auf Stufe Departement nicht verglichen werden. Für das BJ ergab sich ein weiteres Problem: Für jede Tätigkeit, beziehungsweise für jeden neuen „Fall“ musste jeweils eine neue Position erfasst werden (z.B. Interpellation Müller, Motion Meier, etc.). Gleichzeitig zeichnen sich Gesetzesprojekte durch eine relativ lange Bearbeitungsdauer aus, so dass einzelne Positionen lange nicht wieder geschlossen werden konnten. Dies führte dazu, dass die Mitarbeitenden ihre LZ auf bis zu 25 verschiedene Positionen aufteilen mussten (Bearbeitung der Interpellation Müller, Bearbeitung des



Postulats Meier, Gesetz XY, etc.). Dies ergab zudem einen entsprechend grossem Aufwand für die Pflege des LZ-Erfassungssystems. Das BJ plädiert deshalb heute für Zurückhaltung bei der Bildung von Zuweisungspositionen für die LZ.

Zur Zeit wird die LZ jedoch nur noch für das Produkt Infostar erfasst. Dabei arbeitet das BJ mit EXOS, die Auswertungen werden teilweise zugunsten der Kantone auf Excel exportiert. Grundsätzlich hat das Amt Interesse am Aufbau eines vollständigen LZ-Erfassungssystems. Wie das BFM wartet es aber die departementalen Vorgaben ab, die im Rahmen des Projektes Konzept KLR EJPD ausgearbeitet wurden.

### **2.2.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Beim BJ stehen nicht primär Produkte im Vordergrund sondern einzelne Tätigkeiten, welche innerhalb einer bestimmten Frist ausgeführt werden müssen. Die Aufgabenstruktur zeichnet sich durch einen ministerialen Charakter aus, wobei drei Kernaufgaben unterschieden werden können:

- Rechtssetzung in den Bereichen Zivil-, Straf- und öffentliches Recht
- Begleitende Rechtssetzung anderer Ämter
- Operative Aufsichtsfunktionen, teilweise inklusive Rechtssetzung (Eidg. Grundbuchamt, Eidg. Handelsregisteramt).

Weitere Aufgaben umfassen den Betrieb von Infostar, die Erstellung von Strafregisterauszügen, die Zentralstelle für Adoptionen, die Zentralstelle für Kindesentführungen und anderes.

In der Grundstruktur unterscheidet sich das Aufgabenpotfolio der BJ nicht von anderen VE (Rechtssetzung, Rechtsanwendung, operative Tätigkeiten). Im BJ ist man der Meinung, dass dessen Aufgabenstruktur einer Einführung eines LZ-Erfassungssystems nicht hinderlich wäre.

Auch das BJ verfügt generell über einen eher eingeschränkten Planungsspielraum. In der Regel müssen im BJ Fristen eingehalten werden, die dem Amt von aussen (meistens vom Parlament) auferlegt werden und sich nicht an einer Planung der vorhandenen Ressourcen orientieren (Arbeitsaufwand). Deutlich wird dies am Beispiel von Gesetzesprojekten wie etwa dasjenige zur Vereinheitlichung der Strafprozessordnungen<sup>8</sup>. Für dieses Riesenprojekt, bei welchem aus 26 Strafgesetzgebungen eine Einheitliche gemacht wurde, konnte der Arbeitsaufwand weder in Stunden noch in Tagen im Voraus beziffert werden. Solche Projekte werden primär über eine Meilensteinplanung mit verbindlichen Fristen gesteuert.

Momentan beschränkt sich der Nutzen der ohnehin nur punktuellen LZ-Erfassung auf die Herstellung der Kostentransparenz und damit die entsprechende Kostenverrechnung für die Nutzer von Infostar. Für die Kostenberechnung der anderen Aufgaben, beziehungsweise Projekte, erachtet die BJ eine LZ-Erfassung nicht als zwingend nötig. Bei grösseren Projekten können mehr oder weniger die Präsenzzeiten der beteiligten Mitarbeitenden als Leistung für dieses eine Projekt angenommen und damit die Kosten bestimmt werden, da die Juristen des BJ einen relativ hohen Spezialisierungsgrad aufweisen und immer die dieselben Personen am Projekt arbeiten. Allerdings sind die entsprechenden Berechnungen nicht sehr präzise. Nach eigener Einschätzung genügen diese für die Steuerungsbedürfnisse des Amtes, da sämtliche anderen Kostenfaktoren über die CO-Planung und das CO-Controlling im SAP erfasst, geplant und gesteuert werden.

---

<sup>8</sup> Vgl. :[http://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/themen/sicherheit/ref\\_gesetzgebung/ref\\_strafprozess.html](http://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/themen/sicherheit/ref_gesetzgebung/ref_strafprozess.html)



#### **2.2.4 Gesamtbild**

Momentan beschränkt das BJ die LZ-Erfassung auf den einzig zwingenden Bereich zur Weiterverrechnung der Kosten an die Kunden. In den anderen Bereichen verzichtet das Amt vorläufig auf ein entsprechendes Erfassungssystem, da die nötigen Kostenberechnungen mit Hilfe der Präsenzzeiten - wenn auch mit gewissen Unschärfen - bestimmt werden können. Diese Berechnungen sind zudem auch gar nicht zwingend, da das BJ aufgrund seiner KLR-Ausprägung „Basis Standard“ auf eine Kostenträgerberechnung (Produkte/ Projekte) verzichten kann und lediglich die Kostenstellen ausweisen muss.

Dennoch ist das BJ daran interessiert, zukünftig die LZ in der gesamten VE zu erfassen. Dies jedoch nur unter der Voraussetzung, dass das System nicht zu detailliert ist und eine gewisse Einheitlichkeit beziehungsweise Vergleichbarkeit von wenigen allgemeinen Kategorien auf Stufe Departement sowie auf Stufe Bund vorhanden ist.

Bezüglich der Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden für ein LZ-Erfassungssystem ist man beim BJ der Ansicht, dass diese höher ist, wenn das System einfach zu handhaben ist. Ein weiterer wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang ist die Weiterverwendung der Daten. Mitarbeitende sind nach Einschätzung des BJ nur dann motiviert, ihre Leistung zu erfassen, wenn diese Informationen einen zusätzlichen Nutzen generieren.



## 2.3 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV)

### 2.3.1 Übersicht

FLAG-Amt	Nein
KLR-Ausprägung	Einfache KLR
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Punktuelle LZ-Erfassung Keine konkreten Änderungen vorgesehen
Software	SAP CATS
Anwendungsbereich	-Kompetenzzentrum Aufsicht berufliche Vorsorge -Bereich Regress AHV/IV 10% der Mitarbeitenden erfassen die LZ
Gründe für LZ-Erfassung	-Aufsicht berufliche Vorsorge: Kostenverrechnung gegenüber Vorsorgeeinrichtungen gemäss Gebührenverordnung -Bereich Regress AHV/IV: Herstellung von Kosten- und Leistungstransparenz. Dritte können Auskunft verlangen, da separate Finanzierungsquelle
Nutzung der LZ-Daten	Kostenverrechnung, Kosten- und Leistungstransparenz
Kategorien zur LZ-Erfassung	Keine Aussage
Aufgabenstruktur	Rechtssetzung, Rechtsanwendung, operative Tätigkeiten Hauptteil der Aufgaben „fremd gesteuert“ vom Parlament
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Keine Aussage
Jährlicher Aufwand	Keine Aussage
Kosten-/ Nutzenbilanz	Keine Aussage
Positive Aspekte	Ausbaupotenzial der LZ-Erfassung zur vermehrten Nutzung als Leistungsnachweis gegenüber Parlament und Öffentlichkeit
Schwierigkeiten	Geringer Steuerungsspielraum und deshalb wenig Nutzen der LZ-Erfassung zur (Ressourcen-)Planung. Mindert den Anreiz für flächendeckende LZ-Erfassung. Einfache KLR ohne LZ-Erfassung?

### 2.3.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Im BSV wird die LZ nur in zwei Bereichen erfasst, in denen diese aufgrund von Verordnungen zwingend ist: Im „Kompetenzzentrum Aufsicht berufliche Vorsorge“ sowie im Bereich „Regress AHV/ IV“. Insgesamt erfassen rund 10% der Mitarbeitenden des BSV die LZ. Sie arbeiten mit der Zeiterfassungssoftware SAP CATS.

### 2.3.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive

Das BSV nimmt nach eigener Einschätzung praktisch nur hoheitliche Aufgaben wahr. Ein wichtiger Teil der Arbeit des BSV besteht in der laufenden Anpassung der Sozialversicherungsgesetze, wie zum Beispiel der Ausarbeitung der Gesetzesrevisionen von AHV und IV. Ein weiterer Aufgabenbereich ist die Kontrolle der verschiedenen Durchführungsorgane. Zum Teil agiert das BSV selbst als solches, wie zum Beispiel im Bereich der Anstossfinanzierung für die



familienergänzende Kinderbetreuung. Ausgangspunkt der meisten Aufgaben ist die Politik, beziehungsweise das Parlament, welches Gesetze verabschiedet oder Vorstösse zu Anpassungen lanciert. Damit werden jeweils auch die dafür notwendigen Mittel gesprochen, welche für die Ausführung der gesetzten Aufgaben ausreichen müssen. Das Amt nimmt sich deshalb grösstenteils fremdbestimmt wahr und sieht wenig eigenen Steuerungsspielraum.

Die punktuelle LZ-Erfassung, wie sie momentan im BSV betrieben wird, dient nicht zu Planungs-, beziehungsweise Steuerungszwecken. Für das „Kompetenzzentrum Aufsicht berufliche Vorsorge“ ist die LZ-Erfassung zwingend, da das BSV gemäss Gebührenverordnung seine Kosten gegenüber den Vorsorgeeinrichtungen genau verrechnen muss. Im Bereich „Regress AHV/ IV“ wird die LZ-Erfassung erfasst, weil die Finanzierung über eine separate Quelle läuft. Die Kosten- und Leistungstransparenz ist hier notwendig, weil die Kosten- und Leitungstransparenz hier notwendig ist, da das BSV Dritten bei Bedarf darüber Auskunft geben muss.

Im BSV könnte man sich vorstellen, die LZ-Erfassung zukünftig auch in anderen Bereichen vermehrt zur Herstellung von Kosten- und Leistungstransparenz einzusetzen. Damit könnte das BSV gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit aufzeigen, welche Kosten Vorstösse und Gesetzesänderungen effektiv verursachen. Ein aktuelles Beispiel ist die 5. IV-Revision, für die das BSV etwa zwei Jahre lang unter einem grossen Ressourceneinsatz gearbeitet hat. In solchen Fällen wäre es von Vorteil, genaue Zahlen zur Hand zu haben, wenn im Parlament über ähnliche Vorhaben debattiert wird. Das BSV könnte sich vorstellen, zum Zweck des Leistungsnachweises mittel- bis langfristig die LZ-Erfassung in 40-50% des BSV einzuführen.

Die Nutzung des LZ-Erfassungssystems als Planungstool ist für das BSV hingegen kaum eine Option, da der Handlungsspielraum für die Ressourcenplanung als zu klein eingeschätzt wird. Es sei nicht möglich, aufgrund von LZ-Datenauswertungen entsprechende Schwergewichtsverlagerungen unter den BSV-Geschäftsfeldern vorzunehmen und eingesparte Ressourcen anderweitig einzusetzen. Die Gründe liegen nach Ansicht des BSV darin, dass die gesetzlichen Aufgaben zu wenig klar definiert und oft durch das Parlament fremd gesteuert sind.

#### **2.3.4 Gesamtbild**

Im BSV wird die LZ nur dort erfasst, wo dies zwingend ist. Es hat sich gezeigt, dass ein Ausbau der LZ-Erfassung im Hinblick auf die Verwendung als Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern (Parlament und Öffentlichkeit) in Frage kommen könnte. Genaue und durch das LZ-Erfassungssystem abgesicherte Angaben zu den Arbeitsaufwänden, die dem BSV durch vom Parlament ausgelöste Aufträge entstehen, könnten dazu beitragen, dass zukünftig bei der Lancierung von entsprechenden Vorstössen die Kosten- und Zeitaspekte besser mitberücksichtigt werden.

Wie beim BFM empfiehlt sich ein Ausbau der LZ-Erfassung im BSV auch aufgrund der KLR-Ausprägung. Denn wiederum stellt sich die Frage, ob eine einfache KLR längerfristig ohne LZ-Erfassung geführt werden kann.

Was die Akzeptanz einer LZ-Erfassung unter den Mitarbeitenden betrifft, so ist man beim BSV der Ansicht, dass Auswertungen bezüglich der Leistung einzelner Mitarbeitender nur das Misstrauen fördern. Die Erfassung der Leistung sollte sich deshalb auf Tätigkeitsbereiche und nicht auf die Outputs einzelner Mitarbeitender beziehen.





## 2.4 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Veterinärwesen (BVET)

### 2.4.1 Übersicht

FLAG-Amt	Nein
KLR-Ausprägung	Einfache KLR
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Vollständige Leistungszeiterfassung Keine Änderung vorgesehen
Software	Time Tools (Time Tool AG)
Anwendungsbereich	Gesamte VE; Zentrale Erfassung
Gründe für LZ-Erfassung	-Kosten-/Aufgabendruck -Ursprünglich Überführung in FLAG-Amt geplant > bisher nicht umgesetzt, aber VE wird intern wie FLAG-Amt geführt
Nutzung der LZ-Daten <i>Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)</i>	Planung=5, Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern=5, Führung=4, Leistungsverrechnung=4, Selbstorganisation der Mitarbeitenden=4
Kategorien zur LZ-Erfassung	Projekte/ Produkte, Führung, Controlling, Finanzen, Administration/Internes, Logistik/Support, Informatik, Personal, Andere Kategorie: Rechtsdienst
Aufgabenstruktur	BVET sieht sich nicht als Sonderfall; viele vergleichbare VE (z.B. BAG, BLW, BFM).
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Mittlerer Differenzierungsgrad : auf 15 Min. genau; monatliche Erfassung; 38 (Teil-)Produkte, 10 Positionen für nicht direkte Kernaufgaben
Jährlicher Aufwand <i>(pro Mitarbeitenden für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten)</i>	9.5 Stunden
Kosten-/ Nutzenbilanz <i>Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</i>	Intern BVET: „Kosten verhältnismässig gering (...). Nutzen innerhalb der VE ist enorm.“ Stufe Departement: „Es fehlt grundsätzlich an klaren Vorgaben betreffend Systemen und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Ämtern. Kein top down in BV“
Positive Aspekte	Vielseitige Nutzung der LZ-Daten Positives Kosten-/ Nutzenverhältnis
Schwierigkeiten	Kombination TT - Schnittstelle - SAP CO umständlich

### 2.4.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Der Ursprung zur LZ-Erfassung liegt in der im Jahr 2000 von der Geschäftsleitung BVET formulierten Strategie, das BVET in ein FLAG-Amt zu überführen. Die Idee ist damals aus dem grossen Kosten-/ Aufgabendruck entstanden. Zwar wurde das Projekt FLAG-Amt aus politischen Gründen bisher noch nicht umgesetzt, aber das BVET wird seitdem intern sozusagen als FLAG-Amt geführt. Dazu gehört das LZ-Erfassungssystem „Time Tools“ (TT), welches in der gesamten VE eingesetzt wird.

Das Zeiterfassungssystem TT ist über eine Schnittstelle mit der SAP Komponente SAP CO verbunden. Auf diesem Weg können die mit TT erfassten Leistungszeitdaten in die einfache KLR



einfließen. Für die Planung und das Reporting wird ein eigenes Management-Informationssystem „PPR“ (= Planung, Projekte, Reporting) eingesetzt. Darin werden die Plandaten mit den über eine weitere Schnittstelle einflussenden LZ-Daten aus dem TT verglichen (Soll-Ist-Vergleich) und entsprechende Reports erstellt.

Die LZ wird im BVET mit einer mittleren Differenzierung erfasst. Insgesamt bestehen 38 (Teil-) Produkte (Kernaufgaben wie die Bearbeitung von Einfuhrbewilligungen, Fachberatung Lebensmittelhygiene, oder die Durchführung des Ausrottungsprogramms des Rinder-Virus BVD, etc.), auf welche die LZ zugewiesen werden kann. Zum Vergleich: In einigen anderen VE stehen dafür über 100 Zuweisungspositionen zur Verfügung. Für Tätigkeiten, die nicht direkt den Kernaufgaben zugewiesen werden können, bestehen zehn weitere Positionen (z.B. Controlling, Rechtsdienst, Finanzen, Informatik, Logistik, etc.). Durchschnittlich wird die LZ pro Mitarbeitenden täglich auf 4-6 Positionen verteilt. Im BVET hat man die Erfahrung gemacht, dass bei feinerer Granulierung mehr Probleme entstehen. Aus diesem Grund hat man sich für diese mittlere Differenzierung entschieden. Die Mitarbeitenden sind angehalten, die LZ auf 15 Minuten genau zuzuweisen und diese Angaben mindestens monatlich nachzuführen.

Um den geforderten Qualitätsstandard zu halten, werden die Mitarbeitenden darauf sensibilisiert, die Daten termingerecht einzugeben. Zur Zeit wird wieder vermehrt kontrolliert, da eine gewisse Ermüdung bei den Mitarbeitenden festgestellt wurde.

### **2.4.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Bezüglich der Aufgabenstruktur sieht sich das BVET nicht als Sonderfall und verweist auf andere VE in der BV, die absolut vergleichbare Aufgaben haben (z.B. Bundesamt für Gesundheit BAG, Bundesamt für Landwirtschaft BLW, BFM).

Im BVET lassen sich die Aufgaben grob in folgende Bereiche unterscheiden:

- Monitoring (vorausschauend, überwachend): Erarbeitung von wissenschaftlichen Entscheidungsgrundlagen, Risikoabschätzungen, etc.;
- Vollzugsunterstützung: Anweisungen und Vorgaben an Kantone, Kontrolle ob einheitliche Abbildung und Anwendung der Gesetzgebung, angewandte Forschung;
- Internationales: Grenzkontrolle, Handel; Applikation der EU-Gesetzgebung;
- Kommunikation.

Das BVET ist oft von zusätzlichen Aufgaben betroffen, die von aussen ans Amt herangetragen werden. Meistens ist deren Urheber jedoch nicht das politische System, beziehungsweise das Parlament, sondern epidemische Ereignisse wie die Blauzungenkrankheit, die Vogelgrippe oder andere Epidemien, die eine potenzielle Bedrohung für Mensch und Tier darstellen. Die dadurch eingeschränkte Steuerbarkeit hält das BVET jedoch nicht davon ab, eine LZ-Erfassung zu betreiben, um damit den Ressourceneinsatz analysieren und gegebenenfalls anpassen zu können. Gerade bei grossem und ressourcenintensivem Arbeitsaufwand betrachtet man die Steuerungs- und Führungsgrundlagen als umso wichtiger. Nebst dem Nutzen für die Planung (5) erachtet man beim BVET die LZ-Erfassung ebenso wichtig für den Leistungsnachweis (5) gegenüber Parlament und Öffentlichkeit. Wie beim BSV im Zusammenhang mit grossen Revisionsprojekten geht es beim BVET dabei in erster Linie darum, dass sich das Parlament und die Öffentlichkeit ein genaues Bild über den Arbeitsaufwand solcher Ereignisse und die damit verbundenen Konsequenzen für das entsprechende Amt machen können.



Bei unvorhergesehenen Grossereignissen reagiert das BVET - was die Anpassungen der Leistungszeitkategorien betrifft - pragmatisch und definiert bei Bedarf einfach neue Produkte. Als Beispiele seien hier das Produkt „Projekt BVD“, ein Programm zur Ausrottung der Rinder-Virus-Krankheit BVD (Bovine Virus Diarrhoe) oder das Schutzprogramm gegen die Blauzungenkrankheit erwähnt.

Ein weiteres Nutzungsgebiet der LZ-Erfassung ist die Sensibilisierung der Mitarbeitenden bezüglich Effektivität und Effizienz. Durch die Auseinandersetzung mit der LZ-Erfassung entwickelt sich ein gewisses Kostenbewusstsein, welches laut eigenen Angaben mittlerweile sehr gut verankert ist.

Ein ebenso zentraler Verwendungszweck der LZ-Daten ist die Berechnung der Kostenträger für das Führen der einfachen KLR. Die LZ-Daten fliessen über eine Schnittstelle ins SAP, wo die KLR erstellt wird. Im Vergleich zum BFM und BJ verfügt das BVET über wesentlich präzisere und verlässlichere Angaben.

Die Auswertungsmöglichkeiten der LZ-Daten sind vielfältig. Mit dem LZ-Tool TT kann jede Aktivität in allen Details ausgewertet werden. Im Zusammenhang mit der Ressourcenplanung verweist man beim BVET im Speziellen auf die Möglichkeiten des Benchmarking, zum Beispiel zum Vergleich verschiedener Hauptaufgaben. Mit den Daten werden zum einen Soll-Ist-Vergleiche für jeden Arbeitsbereich erstellt, um die Planung laufend optimieren zu können. Zum anderen erlauben die Daten wichtige Anhaltspunkte zur generellen Auslastung der verschiedenen Arbeitsbereiche. Denn zu einer optimalen Ressourcenplanung gehört auch die Option eines gezielten Aufgabenverzichtes, wofür die LZ-Erfassung die entsprechende Nachweisbarkeit liefern kann.

#### **2.4.4 Gesamtbild**

Das BVET zeichnet selbst ein positives Bild von seinem LZ-Erfassungssystem und den damit verbundenen Nutzungsmöglichkeiten. Es wurde ein pragmatischer und situationsadäquater Umgang für den Einsatz der LZ-Erfassung entwickelt.

Die LZ wird vollständig erfasst, aber der Differenzierungsgrad der Erfassung ist bewusst auf einer mittleren Ebene angesetzt, da bei einer feineren Differenzierung Probleme entstanden waren.

Obwohl das BVET, wie das BSV, das BFM und das BJ ebenfalls mit der Situation konfrontiert ist, dass oft nicht im Voraus planbare aber umfangreiche Aufgaben von aussen ans Amt herangetragen werden, sieht es einen klaren Nutzen in der LZ-Erfassung als Planungstool.

Das Beispiel des BVET zeigt auf, dass für VE mit vergleichbaren Konstellationen die LZ-Erfassung sehr hilfreich sein kann, weil diese gezielt als Leitungsnachweis gegenüber Parlament und Öffentlichkeit eingesetzt werden kann.

Generell zeichnet sich das BVET durch die vielfältigen Einsatzbereiche der LZ-Daten aus. Nebst der Planung und Nutzung als Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern dient die LZ-Erfassung dem Führen der einfachen KLR, der Entwicklung eines Kostenbewusstseins unter den Mitarbeitenden sowie allgemein als Quelle für Kennzahlen bei Veränderungen in der Amtstruktur. Damit spielt sie für die Amtsführung nicht nur gegen aussen, sondern auch gegen innen eine wichtige Legitimierungsrolle, wie zum Beispiel bei unpopulären Entscheidungen im Zusammenhang mit Redimensionierungsvorhaben.



Aufgrund des mittleren Differenzierungsgrades zur Erfassung der LZ hält sich im BVET der daraus resultierende Aufwand mit 9.5 Stunden<sup>9</sup> pro Mitarbeitenden in einem bescheidenen Rahmen gegenüber dem Durchschnitt von rund 18.5 Stunden pro Amt und Mitarbeitende. In Anbetracht des breiten Anwendungsspektrums ist das Kosten-/ Nutzenverhältnis deshalb als klar positiv einzustufen.

Allerdings ist man beim BVET auch der Meinung, dass das Kosten-/ Nutzenverhältnis weniger positiv zu werten ist (4 auf einer Skala von 1 bis 6), wenn man bei der Gesamtbeurteilung die Tatsache mitberücksichtigt, dass auf Stufe Departement keine Vergleichsmöglichkeiten bestehen. Eine Relativierung des positiven Eindrucks muss auch auf der rein technischen Ebene vorgenommen werden. Denn im BVET empfindet man die aktuelle Lösung mit dem LZ-Erfassungstool TT und der Schnittstelle zum SAP CO als umständlich. Man erhofft sich deshalb von einer eventuellen Umstellung auf die Zeiterfassungssoftware SAP CATS eine Vereinfachung und Abkürzung der Datenflüsse. Die Akzeptanz der LZ-Erfassung seitens der Mitarbeitenden ist im BVET trotz der zum Teil umständlichen Lösung dennoch hoch<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> *Totaler jährlicher Aufwand für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten pro Mitarbeitender (detaillierte Berechnung vgl. Teilbericht 1)*

<sup>10</sup> *Bewertung von 5 auf einer Skala von 1 (=die Akzeptanz ist sehr gering) bis 6 (=die Akzeptanz ist sehr hoch)*



## 2.5 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Kommunikation (BAKOM)

### 2.5.1 Übersicht

FLAG-Amt	Ja
KLR-Ausprägung	Ausgebaute KLR
Aktuelle Lösung	Vollständige Leistungszeiterfassung
Nähere Zukunft	Keine Änderung vorgesehen
Software	Bridge/ EXOS
Anwendungsbereich	Gesamte VE; Zentrale Erfassung
Gründe für LZ-Erfassung	Fernmeldegesetz (FMG) sowie Radio- und Fernsehgesetz (RTVG) verordnen die zuständige Behörde (BAKOM) zur Erhebung von kostendeckenden Verwaltungsgebühren für ihre Verfügungen und Leistungen
Nutzung der LZ-Daten <i>Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)</i>	Planung, Führung, Leistungsverrechnung = 6, Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern = 5, Selbstorganisation der Mitarbeitenden = 4
Kategorien zur LZ-Erfassung	Projekte/ Produkte, Führung, Controlling, Finanzen, Administration/Internes, Logistik/Support, Informatik, Personal, Ausbildung/Schulung, Andere Kategorien: Alle im REFICO erwähnten Administrativ- und Verwaltungsleistungen
Aufgabenstruktur	Klar unterscheidbare Tätigkeiten Verrechenbare Produkte für externe Kunden (Veranstalter- und Funkkonzessionen) Aufgaben mit ministerialem Charakter (Rechtssetzung, Auskünfte an Öffentlichkeit, etc.)
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Eher differenzierte LZ-Erfassung: Erfassung auf 30 Min genau; monatliche Erfassung; über 100 Projekte/Produkte (Kernaufgaben); mehr als 20 Positionen für nicht direkte Kernaufgaben
Jährlicher Aufwand <i>(pro Mitarbeitenden für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten)</i>	19.4 Stunden
Kosten-/ Nutzenbilanz <i>Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</i>	6 „Ein rechter Aufwand, aber es bringt auch viel.“
Positive Aspekte	Vielseitige Anwendungen der LZ-Daten Differenzierte Auswertungsmöglichkeiten
Schwierigkeiten	-

### 2.5.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Seit 1998 im BAKOM kostendeckende Verwaltungsgebühren zur Vorgabe wurden, wird eine Vollkostenrechnung geführt. 1999 wurde das BAKOM ein FLAG-Amt und die KLR laufend ausgebaut. Heute wird eine ausgebaute KLR mit vollständiger LZ-Erfassung betrieben, basierend auf der Software „Bridge/ EXOS“, welcher als Standard sowohl für die Präsenz- als auch für die Leistungszeiterfassung im Dep. UVEK flächendeckend im Einsatz ist. .



Für die KLR und die LZ-Erfassung wurden ein Produktkatalog für Fachleistungen (Kernaufgaben) sowie weitere Kategorien für Administrativ- und Verwaltungsleistungen definiert. Der Produktkatalog umfasst die drei Produktgruppen Radio und Fernsehen (RTV), Fernmeldedienste (FD) sowie Funkfrequenzen und -anlagen (FFA). Diese sind weiter unterteilt in 20 Produktfamilien mit 80 Produkten. Die Kostenträger selbst bestehen aus insgesamt 147 Unterprodukten. Dabei wurde für jeden Kostenträger in einer sogenannten Kontierungsanleitung definiert, auf welche Tätigkeiten sich dieser jeweils bezieht. Für die Erfassung der Verwaltungsleistungen wurden weitere 29 Positionen zur Zuweisung der LZ definiert. Darunter fallen Leistungsarten wie Führung, Logistik, Rechtsvertretung, Gebäudemanagement, Personaladministration, etc. Auch für diese bestehen genaue Tätigkeitsbeschreibungen.

Weitere vier Kategorien beziehen sich auf die Administrativleistungen im BAKOM. Darunter fallen die „Aus- und Weiterbildung“, „Nicht verrechenbare Sitzungen“, „Entschuldigte Absenzen“ sowie „Übrige nicht verrechenbare Leistungen“. Letztere Kategorie verdient besondere Erwähnung, da sie den Mitarbeitenden ermöglicht, Pausen, Apéros, Aufräumen des Arbeitsplatzes, Zeitrapportierung und andere nicht „produktiven“ Tätigkeiten gesondert zu erfassen.

Gemäss amtsinternen Vorgaben müssen die Mitarbeitenden die LZ auf 30 Minuten genau zuweisen und diese Angaben monatlich nachführen. Damit bewegt sich das BAKOM bezüglich Genauigkeit und Häufigkeit der LZ-Erfassung im bundesweiten Vergleich eher im hinteren Mittelfeld (vgl. Teilbericht 1 Kapitel 2.4.3). Hingegen wird im BAKOM gemäss obigen Darstellungen vergleichsweise stark differenziert bei der Unterteilung der LZ. In der Regel wählen die Mitarbeitenden für die Zuweisung der LZ aus einer persönlichen Favoritenliste mit 10-15 Positionen aus, durchschnittlich wird die LZ pro Mitarbeitenden und Tag auf 4-6 Positionen aufgeteilt, welche als Favoriten im EXOS angelegt werden können. Der Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung entspricht so laut eigener Aussage den Bedürfnissen des BAKOM.

Die im Zeiterfassungssystem EXOS erfassten LZ-Daten fließen jeweils über Nacht via automatische Schnittstelle ins SAP CO, wo sie für die Erstellung der ausgebauten KLR weiterverwendet werden. Im SAP stehen diverse Auswertungen zur LZ zur Verfügung.

### **2.5.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Die Kernaufgabe des BAKOM besteht im Vollzug des FMG und RTVG. Dies umfasst die landesweite Betreuung und Überwachung von Radio und Fernsehen, der Telekommunikationsdienste sowie des gesamten Funkwesens und der Fernmeldeanlagen.

Dabei kann unterschieden werden zwischen effektiv verrechenbaren Produkten, die den externen Kunden in Form von Gebühren in Rechnung gestellt werden (z.B.: Veranstalter- und Funkkonzessionen) und Produkten (Ministerialaufgaben), deren Kosten gegenüber dem Bundesrat, Parlament und den Bürgern ausgewiesen, aber nicht in Rechnung gestellt werden (u. a. Erstellung von Rechtsgrundlagen wie z.B. RTVG). Darunter fällt auch eine Kategorie für „weitere Leistungen im Auftrag des Bundes“ mit den Unterkategorien „Beantwortung parlamentarischer Vorstösse“, „Stellungnahme Ämterkonsultationen“, „Ghostwriting“ sowie „Amtshilfe (Erteilen von Auskünften)“.

Gemäss eigenen Aussagen ist diese Aufgabenstruktur mit Schwergewicht auf den Bereichen Konzessionen und Gebühren vergleichbar mit anderen VE, wie zum Beispiel dem Bundesamt für Verkehr (BAV) und dem Bundesamt für Zivilluffahrt (BAZL). Wie in der nächsten Fallstudie



aufgezeigt wird, verfügt auch MeteoSchweiz über ähnliche Strukturen (siehe Kap. 2.6). Für das BAKOM ist es dabei unbestritten, dass sich diese Strukturen zur Unterteilung und Zuweisung von LZ eignen.

Für die drei Verwendungsgebiete Planung, Führung und Leistungsverrechnung misst das BAKOM den LZ-Daten eine sehr grosse Bedeutung (6) bei. Wie beim BVET haben die LZ-Daten auch als Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern (5) grosse Bedeutung. Die Kosten- und Leistungstransparenz soll das BAKOM bei Angriffen aus der Politik oder der Öffentlichkeit schützen. Insbesondere in Diskussionen über eventuelle Budgetkürzungen dient diese als Beweis, dass die verschiedenen Produkte entsprechende Ressourcen benötigen. Eine vergleichsweise geringe Rolle spielen die LZ-Daten bei der Selbstorganisation der Mitarbeitenden (4).

Das BAKOM setzt die erhobenen LZ-Daten für verschiedenartige Auswertungen ein, welche sowohl direkt in EXOS als auch nach der Datenmigration im SAP-Modul erstellt werden können. Eine wichtige Anwendung ist die Kostenberechnung für Produkte und Produktgruppen wie z.B. Radio und TV, Telecomdienste, Funkkonzessionen und Anlagen, Weitere Leistungen im Auftrag des Bundes. Anhand der Produktkosten kann überprüft werden, ob die Gebührenverordnungen korrekt sind oder allenfalls angepasst werden müssen. Die LZ-Daten dienen des Weiteren auch zur Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen zur Kontrolle der Budgetplanung.

Die regelmässige Überprüfung der Produktivität stellt eine weitere Kernfunktion der LZ-Erfassungssysteme dar. Dafür wird für jede Organisationseinheit (Kostenstelle) der Anteil an unproduktiven Stunden ermittelt. Diese umfassen jeweils die verschiedenen Formen von Administrativleistungen. Vergleiche mit den Durchschnittswerten aller Abteilungen geben dem BAKOM gewisse Hinweise über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den verschiedenen Organisationseinheiten. Damit werden die LZ-Daten auch bewusst als Führungsinstrument eingesetzt. Ferner können diese Werte auch für gezielte und mit Zahlen abgestützte Aufgabenverzichtspläne genutzt werden. Ein ebenfalls oft verwendeter Vergleichswert ist der Anteil der Overheadleistungen (Administrativ- und Verwaltungsleistungen) in den verschiedenen Abteilungen.

Eine Hitliste der meistbebuchten Produkte/ Aufträge im BAKOM ermöglicht der GL einen Überblick über die Arbeitsschwerpunkte im Amt sowie die Identifikation von Trends, zum Beispiel, wenn sich Schwerpunkte im Laufe der Zeit oder kurzfristig aufgrund aktueller Ereignisse verschieben.

#### **2.5.4 Gesamtbild**

Das LZ-Erfassungssystem des BAKOM verfügt über differenzierte Zuweisungsmöglichkeiten der LZ sowie über eine breite Auswertung der Daten und es besteht eine grosse Erfahrung mit der LZ-Erfassung. Die Eignung der Aufgabenstruktur zur LZ-Erfassung sowie die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden stellen heute für das BAKOM praktisch kein Thema mehr dar.

Im BAKOM werden die LZ-Daten primär für die Produktkostenverrechnung, die Ressourcenplanung, sowie als Führungsinstrument verwendet. Fast ebenso zentral ist jedoch auch die Nutzung für den Kosten- und Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern. Durch den bewussten Einsatz der LZ-Erfassung als Führungsinstrument unterscheidet sich das BAKOM vom BVET, das in diesem Bereich von der LZ-Erfassung weniger Gebrauch macht.



Bezüglich Genauigkeit und Häufigkeit der LZ-Erfassung bewegt sich das BAKOM im bundesweiten Vergleich zwar eher im hinteren Mittelfeld. Bei der Unterteilung der LZ wird hingegen stark differenziert. Für die LZ-Erfassung werden im BAKOM 19.4 Stunden<sup>11</sup> pro Mitarbeitenden und Jahr aufgewendet, was leicht über dem Durchschnitt von rund 18.5 Stunden pro Amt und Mitarbeitenden liegt.

Die Tatsache, dass das BAKOM mit der Bewertung 6 dennoch eine optimale Kosten-/ Nutzenbilanz zieht, spricht für den grossen Nutzen, der aus der Erfassung und Auswertung der LZ-Daten resultiert. In dieses Bild passt auch die hohe Akzeptanz, welche die Mitarbeitenden gegenüber der LZ-Erfassung im BAKOM zeigen.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> *Totaler jährlicher Aufwand für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten pro Mitarbeitender (detaillierte Berechnung vgl. Teilbericht 1)*

<sup>12</sup> *Bewertung von 6 auf einer Skala von 1 (=die Akzeptanz ist sehr gering) bis 6 (=die Akzeptanz ist sehr hoch)*



## 2.6 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie - MeteoSchweiz

### 2.6.1 Übersicht

FLAG-Amt	Ja
KLR-Ausprägung	Ausgebaute KLR
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Vollständige Leistungszeiterfassung Keine Änderung vorgesehen; man erachtet es aber als vorteilhaft, wenn auf Bundesebene etwas Neues kommt
Software	IRM (basiert auf Excel)
Anwendungsbereich	Gesamte VE; zentrale Erfassung
Gründe für LZ-Erfassung	Vollkostenrechnung für gewisse Produkte (z.B.: Flugwetter) Gebührenordnung: Berechnung von Verwaltungsgebühren
Nutzung der LZ-Daten <i>Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)</i>	Planung, Führung, Selbstorganisation der Mitarbeitenden, Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern = 6, Leistungsverrechnung = 4
Kategorien zur LZ-Erfassung	Projekte/ Produkte, Führung, Finanzen, Administration/Internes, Ausbildung/Schulung
Aufgabenstruktur	Vergleichbar mit anderen VE, die ebenfalls Gebühren erheben oder an Gesetzesaufträge gebunden sind Klar unterscheidbare Produkte mit unterschiedlichen Kostendeckungsgraden
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Differenzierte LZ-Erfassung: Minutengenau, tägliche Erfassung, über 100 Projekte/ Produkte (Kernaufgaben); mehr als 20 Positionen für nicht direkte Kernaufgaben
Jährlicher Aufwand <i>(pro Mitarbeitenden für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten)</i>	10.7 Stunden
Kosten-/ Nutzenbilanz <i>Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</i>	3 „Unser Tool kommt an seine Leistungsgrenzen“
Positive Aspekte	Sehr detaillierte Auswertungsmöglichkeiten Breites Anwendungsfeld
Schwierigkeiten	System an Belastungsgrenze Aufwändige Fehlerbehebungen beim Übertrag in KLR

### 2.6.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

MeteoSchweiz wird seit 1997 als FLAG-Amt geführt und betreibt eine ausgebaute KLR. Die Leistungszeit wird in der gesamten VE vollständig und über ein zentrales System erfasst. Für die Erfassung der Präsenzzeit wird Time Tool verwendet und die LZ wird mit der auf Excel basierenden Lösung IRM erfasst. Da Time Tool und IRM nicht miteinander verbunden sind, müssen die Mitarbeitenden die LZ manuell ins IRM übertragen.

Aufgrund des differenzierten Leistungskataloges ist die Unterteilungsstruktur der LZ ziemlich komplex (vgl. Erklärungen zur IRM-Anwendung und Kontierung sowie Broschüre



Leistungskatalog). Für die Kernaufgaben werden fünf verschiedene Objektarten mit insgesamt rund 170 Positionen zur Zuweisung der LZ unterschieden: Dazu gehören

- die effektiven Kostenträger (Subprodukte) für extern verrechenbare Produktionsleistungen (71 LZ-Positionen),
- Leistungen aus Schichtbetrieben (17 LZ-Positionen),
- Projekte und Kleinprojekte (37 LZ-Positionen),
- Leistungen zugunsten von Drittmittelkrediten wie z.B. Nationalfonds (18 LZ-Positionen)
- Infrastrukturleistungen im Zusammenhang mit Leistungserbringung/ Produktion (40 LZ-Positionen).

Als weitere Positionen zur Zuweisung der Leistungen, die nicht aktiv zur Produktion beitragen, stehen insgesamt 35 Kostensammler zur Verfügung, die wiederum nach drei Tätigkeitsarten (Fach- und administrative Arbeiten, Führung und Aus-/ Weiterbildung) unterteilt sind. Eine Zuweisungsposition für „unproduktive“ Zeiten wie Pausen, Aufräumen des Arbeitsplatzes ist bei MeteoSchweiz nicht vorhanden. Die entsprechenden Zeiten werden produktiven Tätigkeiten angerechnet.

MeteoSchweiz betreibt insgesamt eine sehr differenzierte Erfassung der LZ. Dies trifft auch auf die Vorgaben bezüglich Genauigkeit (minutengenau) und Häufigkeit (täglich) zu. In der Praxis präsentiert sich dem Mitarbeitenden jedoch nicht das eben beschriebene komplexe Bild bei der LZ-Erfassung. Denn die Struktur der LZ-Erfassung wird bei der Planung durch den Vorgesetzten vorgegeben und die Mitarbeitenden können die LZ nur auf die frei gegebenen Positionen zuweisen. Durchschnittlich verteilen die Mitarbeitenden ihre LZ täglich auf lediglich ein bis fünf Positionen. Zudem wird die Zuteilung der Arbeitszeit bei Schichtarbeit nach einem festgelegten Muster verteilt und die individuelle Erfassung der Arbeitszeit entfällt.

Mittels eines halbautomatischen Vorgehens werden die LZ-Daten aus dem IRM via SAP CATS in zum Teil zusammengefasster Form ins SAP CO migriert, wo anschliessend die ausgebaute KLR erstellt wird.

### **2.6.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Die Aufgabenstruktur ist nach Einschätzung von MeteoSchweiz vergleichbar mit anderen VE, die ebenfalls Gebühren erheben oder an Gesetzesaufträge gebunden sind. Auf einer entsprechenden Aggregationsebene sieht man die Möglichkeit von bundesweiten Vergleichen, etwa mit Kennzahlen zu den Anteilen von Produktion und Absenzen.

MeteoSchweiz bietet insgesamt 71 Subprodukte aus fünf Produktgruppen an. Es sind dies Wetterprognosen und Warnungen, Flugwetter, Meteorologische Daten, Klima-Information sowie Erweiterte Dienstleistungen. Einen Teil ihrer Dienstleistungen verrechnet MeteoSchweiz an Dritte, wobei die Preise entweder nach einem Gebührentarif, nach den effektiv ermittelten Vollkosten, oder durch freie Preisfestsetzungen nach Marktüberlegungen bestimmt werden. Dabei müssen unterschiedliche Kostendeckungsgrade erreicht werden. Die Verrechnung der Leistungen an Dritte wird indes nicht als zentrales Nutzungsfeld ihres LZ-Erfassungssystems angesehen (4), da diese nur beim Flugwetter als sehr wichtig erachtet wird. Für diese Leistungen, die immerhin die wichtigste Einnahmequelle der MeteoSchweiz darstellen, werden die in der KLR ermittelten Vollkosten verrechnet und der Hauptkunde Skyguide verlangt dabei 100%ige Preistransparenz.



Mit den LZ-Daten können für alle Bereiche der MeteoSchweiz Sender- und Empfängerreports in unterschiedlichen Detaillierungsgraden erstellt werden. Bei der Nutzung dieser Daten nennt MeteoSchweiz gleich vier Einsatzgebiete als von grösster Bedeutung: Planung (6), Führung (6), Selbstorganisation der Mitarbeitenden (6, wobei sich diese mehr auf die Teamleiter und nicht auf die einzelnen Mitarbeitenden bezieht) und Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern (6). Insgesamt scheint jedoch der Aspekt der Planung für die MeteoSchweiz am Wichtigsten zu sein. Die Ressourcenplanung ist für die MeteoSchweiz unabdingbar und dient als Grundlage für die Projektpriorisierung. In Anbetracht der Kritik, die zuweilen von Politik und Öffentlichkeit an das Amt herangetragen wird, könnte auch die These vertreten werden, dass der Verwendung der LZ-Daten als Kosten- und Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern eine mindestens ebenso wichtige Bedeutung zukommt.

#### **2.6.4 Gesamtbild**

Das LZ-Erfassungssystem bei MeteoSchweiz ermöglicht sehr detaillierte Auswertungsmöglichkeiten. Das Anwendungsfeld der LZ-Daten ist breit und umfasst die Planung, die Führung, die Selbstorganisation der Teams, sowie den Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern. Die Leistungsverrechnung an Kunden wird als sekundärer Verwendungszweck angesehen, da MeteoSchweiz diesbezüglich nur in denjenigen Bereichen von ihren LZ-Daten abhängig ist, wo die effektiven Vollkosten verrechnet werden (z.B. Flugwetter).

Trotz des hohen Differenzierungsgrades resultiert pro Mitarbeitenden und Jahr ein eher geringer Erfassungsaufwand von durchschnittlich 10.7 Stunden (vgl. 18.5 Stunden Gesamtdurchschnitt). Eine wichtige Funktion bei der Reduktion des Aufwandes spielen dabei die Vorgesetzten, die im Rahmen der Feinplanung die Positionen zur Zuweisung der LZ pro Mitarbeitenden definieren.

Aufgrund der zeitintensiven Fehlerbehebungen schätzt MeteoSchweiz die Kosten-/Nutzenbilanz als leicht negativ ein<sup>13</sup>. Das halbautomatische, auf Excel basierende System IRM kommt oft an seine Belastungsgrenzen, woraus ein zunehmender Aufwand für Fehlerbehebungen beim Datentransfer in SAP und die KLR resultiert. MeteoSchweiz geht davon aus, dass die hohe Differenzierung der LZ-Erfassung eine für das aktuelle System zu hohe Datenmenge generiert. Grundsätzlich würde sie eine standardisierte Lösung von Seiten des Bundes begrüßen. Ein Hauptvorteil, den man sich davon verspricht, ist die Reduktion auf ein Tool für die LZ-Erfassung, Auswertungen sowie den Übertrag in die KLR. Damit erhofft man sich auch eine noch höhere Akzeptanz<sup>14</sup> unter den Mitarbeitenden für die LZ-Erfassung.

---

<sup>13</sup> Bewertung von 3 auf einer Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)

<sup>14</sup> Bewertung von 5 auf einer Skala von 1 (=die Akzeptanz ist sehr gering) bis 6 (=die Akzeptanz ist sehr hoch)



## 2.7 Die LZ-Erfassung im Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT)

### 2.7.1 Übersicht

FLAG-Amt	Ja
KLR-Ausprägung	Ausgebaute KLR
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Vollständige Leistungszeiterfassung Momentan keine Änderungen vorgesehen
Software	SAP CATS
Anwendungsbereich	Gesamte VE; zentrale Erfassung
Gründe für LZ-Erfassung	Vollkostenrechnung für Dienstleistungen Miteinbezug von Administrationsleistungen
Nutzung der LZ-Daten <i>Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)</i>	Planung = 6, Leistungsverrechnung = 6, Führung = 4, Selbstorganisation der Mitarbeitenden = 4, Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern = 3
Kategorien zur LZ-Erfassung	Projekte/ Produkte, Führung, Controlling, Finanzen, Administration/Internes, Logistik/Support, Informatik, Personal, Ausbildung/Schulung, Externe Kommunikation, Andere Kategorie: Betreuung Lernende
Aufgabenstruktur	Verschiedene Arten von Projektleistungen (Kundenprojekte, Kundenaufträge, Standardprodukte) in den Bereichen Informatik und Kommunikationstechnologie > bundesinterner Leistungserbringer
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Differenzierte LZ-Erfassung : keine generellen Vorgaben für Genauigkeit der LZ-Erfassung, mindestens monatliche Erfassung; über 1000 Projekte/ Produkte (Kernaufgaben); über 100 verschiedene Positionen für nicht direkte Kernaufgaben
Jährlicher Aufwand <i>(pro Mitarbeitenden für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten)</i>	11.1 Stunden
Kosten-/ Nutzenbilanz <i>Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</i>	6
Positive Aspekte	Detaillierte und vielseitige Auswertungen Gute Aufbereitung und einfacher Zugang zu den Daten/Auswertungen
Schwierigkeiten	Anwendungsfeld beschränkt sich auf Planung und Leistungsverrechnung

### 2.7.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Das BIT wird seit 2007 als FLAG-Amt geführt und betreibt eine ausgebaute KLR. Die Erfassung der Präsenzzeit erfolgt über SAP PT und die LZ-Erfassung über SAP CATS. Über eine automatische Schnittstelle fließen die LZ-Daten ins SAP CO ein, wo die KLR erstellt wird.

Die Organisationsstruktur sowie der Leistungskatalog des BIT sind sehr komplex. Bei den Leistungen wird zunächst unterschieden zwischen verschiedenen Leistungsarten in den Bereichen Projekt-, Fach- und Administrationsleistungen sowie Ausbildung. Die Projektleistungen werden nach Vereinbarungstyp weiter unterteilt in Kundenprojekte, Kundenaufträge und Produkte. Im Jahr



2007 bestanden im BIT LZ-Zuweisungspositionen für insgesamt 652 Kundenprojekte, 411 Kundenaufträge sowie 22 Standardprodukte. Dazu kamen 127 für interne Projekte, 512 für weitere Fachleistungen sowie 141 Positionen zur Zuweisung von LZ für Administrationsleistungen oder Ausbildungen. Dies ergibt ein Total von fast 2000 LZ-Positionen (!) (siehe Rapportierung CATS 07). Trotz dieser grossen Anzahl an Positionen ist die Zuweisung der LZ für die einzelnen Mitarbeitenden keine komplexe und zeitaufwändige Angelegenheit, da mit einer von ihren Vorgesetzten vordefinierten Liste zur Zuweisung der LZ gearbeitet wird. Damit werden die Komplexität und der zeitliche Aufwand massiv reduziert. Pro Mitarbeitenden wird die LZ auf durchschnittlich 4-6 Positionen täglich verteilt.

Bezüglich der Genauigkeit und Häufigkeit der LZ-Erfassung bestehen keine generellen Vorgaben im BIT. Insbesondere bei den Abteilungen mit hauptsächlich produktiven, verrechenbaren Leistungen ist aber eine Genauigkeit von mindestens 15 Minuten vorgeschrieben und die Erfassung hat täglich bis wöchentlich zu erfolgen. Alle BIT-Mitarbeitenden müssen jedoch die Erfassung mindestens per Ende Monat vornehmen und die relevanten PZ-Stunden (ohne Ferien, Urlaub, Krankheit) sind zu 100% bei der Leistungszeit zu rapportieren. Der Differenzierungsgrad der Erfassung kann angesichts der sehr hohen Anzahl an Zuweisungspositionen insgesamt als mittel bis hoch bezeichnet werden. Diese hohe Differenzierung ist absolut notwendig, um den Kunden kostengerechte Preise für die zahlreichen Dienstleistungen verrechnen zu können.

### **2.7.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Das BIT ist ein bundesinterner Leistungserbringer für Informatik und Kommunikationstechnologien, welcher Leistungen in den Gebieten Kundenlösungen, Betriebswirtschaftliche Lösungen (SAP), eGovernment, Rechenzentrums-Leistungen, Büroautomation, Kommunikationsservices sowie IT-Education anbietet. Die Preise für diese Produkte basieren, wo keine Gebührenordnung oder vertragliche Vereinbarungen etwas anders vorsehen, auf einer Vollkostenrechnung. In diese fliessen mittels spezifischer Umlageschlüssel auch Administrationsleistungen mit ein, die sich nicht auf konkrete Produkte beziehen.

Die LZ-Erfassung spielt eine wichtige Rolle, um gegenüber dem Kunden eine 100-prozentige Kostentransparenz zu gewährleisten. Das BIT betont die Wichtigkeit der Kostentransparenz auch für das Amt selbst, einerseits um zu wissen, ob die den Kunden verrechneten Preise korrekt sind und andererseits zur finanziellen Steuerung. Für die Planung und Leistungsverrechnung misst das BIT den LZ-Daten die grösste Bedeutung bei (6), während diese zum Zwecke der Führung und Selbstorganisation kaum als wichtig erachtet werden (4). Eine noch geringere Bedeutung wird im Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern gesehen (3).

Im BIT können alle Daten von allen Berechtigten (in der Regel Vorgesetzte und KST-Verantwortliche) über ein spezielles Laufwerk zu jeder Zeit abgerufen und ausgewertet werden. Die vier Controller bereiten diese Daten auf und machen Zusammenzüge. Teilweise werden auch Pivot-Tabellen erstellt, um verschiedene Daten miteinander zu verknüpfen. Dabei wird Excel verwendet, weil das Handling einfacher ist als im SAP. Erwähnenswert ist dabei, dass die Auswertungen und Reports (Monatsabschlüsse etc.) nur in elektronischer Form abgelegt und nicht in Papierform erstellt werden. Die einzelnen Mitarbeitenden/Vorgesetzten/Verantwortlichen stehen in einer Holschuld, selber die Daten über das Netzwerk abzuholen. Zur weiteren Unterstützung beraten die Controller die KST-Verantwortlichen anhand der Ergebnisse der verschiedenen Reports.



Die Reports enthalten unter anderem Soll-Ist-Vergleiche pro Organisationseinheit sowie für jedes Produkt, beziehungsweise Projekt. Ein speziell auf die LZ-Erfassung bezogener Report dient der Überwachung von Zuweisungen der LZ auf die verschiedenen Positionen.

#### **2.7.4 Gesamtbild**

Das LZ-Erfassungssystem des BIT ermöglicht sehr detaillierte und vielseitige Auswertungen, die den Nutzern dank der speziellen Aufbearbeitung durch Controller sehr leicht online in Form von Reports und verknüpften Tabellen zugänglich gemacht werden. Eine weitere besonders erwähnenswerte Eigenheit des BIT ist die Beratungstätigkeit der Controller über die verschiedenen Auswertungsergebnisse.

Das Anwendungsfeld der Datenauswertungen ist jedoch weniger breit als dies bei MeteoSchweiz und beim BAKOM der Fall ist. Das BIT misst den LZ-Daten nur für die Planung und Leistungsverrechnung gegenüber den Kunden eine sehr grosse Bedeutung bei, während die Selbstorganisation der Mitarbeitenden sowie der Bereich Führung weniger im Vordergrund stehen. Klar im Hintergrund steht auch der Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern.

Trotz des hohen Detaillierungsgrades der Zuweisungspositionen resultiert im BIT ein unterdurchschnittlicher jährlicher Aufwand von 11.1 Stunden pro Mitarbeitende für die Erfassung der LZ (vgl. Durchschnitt insgesamt von 18.5 Stunden). Eine wichtige Funktion bei der Reduktion der Komplexität nehmen die Vorgesetzten ein, die die persönlichen Auswahllisten vordefinieren.

Durch die Aufbereitung der Daten und das Erstellen von verknüpften Tabellen durch die Controller wird der weitere Aufwand für die Vorgesetzten und die KST-Verantwortlichen für spezifische Auswertungen reduziert.

Wie schon das BAKOM schätzt auch das BIT die Kosten-/ Nutzenbilanz für die LZ-Erfassung und Auswertung als optimal ein. Für den befragten Vertreter ist das Betreiben eines LZ-Erfassungssystems ohnehin ein „absolutes Muss für jeden Leistungserbringer“. Die Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden bewertet er als sehr hoch<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Bewertung von 6 auf einer Skala von 1 (=die Akzeptanz ist sehr gering) bis 6 (=die Akzeptanz ist sehr hoch)



## 2.8 Die LZ-Erfassung in der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK)

Die LZ-Erfassung der EFK wurde im Rahmen einer Pilotstudie bereits in der Konzeptphase der Querschnittsprüfung untersucht. Da dafür mehrere Mitarbeitende interviewt wurden, konnten in dieser Fallstudie gewisse Themenbereiche vertiefter analysiert werden als in den restlichen Fallstudien.

### 2.8.1 Übersicht

FLAG-Amt	Nein
KLR-Ausprägung	Basis Standard
Aktuelle Lösung Nähere Zukunft	Vollständige Leistungszeiterfassung Keine Änderung vorgesehen
Software	Projekto (Zeit AG)
Anwendungsbereich	Gesamte VE; Zentrale Erfassung
Gründe für LZ-Erfassung	- Jahresbericht der EFK über die durchgeführten Revisionen - Planungsgrundlage für Jahresprogramm - Revisionsstellen-Mandate in Rechnung stellen - Soll-Ist-Vergleich Prüfauftrag und effektiv geleistete Prüfungszeit
Nutzung der LZ-Daten <i>Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)</i>	Planung=3, Leistungsnachweis gegenüber Stakeholdern=3, Führung=2, Leistungsverrechnung=1, Selbstorganisation der Mitarbeitenden=2
Kategorien zur LZ-Erfassung	Führung; Personal; Finanzen, Informatik; Administration/Logistik; Ausbildung/Ausbilden; Knowledge-Management; Internes; Kernprozesse (Revisionen, Stellungnahmen, Fachführung FISP, Zusammenarbeit Kantone)
Aufgabenstruktur	Relativ einfache Produktstruktur, die sich jeweils aus den im Jahresprogramm definierten Prüfaufträgen ergibt. Wenig unvorhergesehene Aufgaben.
Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung - Genauigkeit - Häufigkeit - Unterteilung der LZ (Anzahl Produkte; weitere Positionen)	Mittlerer Differenzierungsgrad : auf 60 Min. genau; monatliche Erfassung; ca. 250 Projekte (Revisionen) pro Jahr, 17 Positionen für nicht direkte Kernaufgaben
Jährlicher Aufwand <i>(pro Mitarbeitenden für die LZ-Erfassung, die Monatsabschlüsse und die Kontrolle der Zeiterfassungsdaten)</i>	Durchschnittlich ca. 20 Stunden für LZ-Erfassung und Monatsabschlüsse Kontrolle der Zeiterfassungsdaten nicht genau eruierbar, da unterschiedliche Handhabung je nach Mandats-/Fachbereich
Kosten-/ Nutzenbilanz <i>Skala von 1 (=die Kosten übersteigen den Nutzen bei weitem) bis 6 (=der Nutzen übersteigt die Kosten bei weitem)</i>	Eher negativ, da detaillierte LZ-Daten nicht konsequent kontrolliert, ausgewertet und weiterverwendet werden, kein direkter Nutzen sichtbar für die Mitarbeitenden
Positive Aspekte	Möglichkeit des Soll-Ist-Vergleiches
Schwierigkeiten	keine konsequente Auswertung der LZ-Daten

### 2.8.2 Ausgestaltung der LZ-Erfassung

Bereits 1994 hatte die EFK beschlossen, Ihre geleisteten Arbeitsstunden pro Mitarbeitenden erfassen zu lassen. Das damals definierte Ziel dieser LZ-Erfassung lag primär darin, verlässliche Zahlen für den Jahresrapport und die zukünftigen Planungen zu erhalten. Über die Jahre hinweg hat sich das System teilweise verfeinert, als Erfassungssystem wurde von jeher Projekto der Firma Zeit AG eingesetzt.



Die erfassten LZ-Daten werden quartalsweise über die ganze EFK hinweg ausgewertet, jedoch nur in grober statistischer Weise, ohne weitergehende Analysen. Die erfassten Daten fließen auch in keine KLR ein, sondern dienen lediglich internen Zwecken.

Die LZ wird in der EFK in einem mittleren bis groben Raster erfasst. Für die Kernaufgaben, d.h. die Revisionen werden jährlich neue „Produktenummern“ vergeben. Dieser Teil der LZ-Erfassung ist somit dynamisch und die Daten der einzelnen Produkte nur bedingt miteinander vergleichbar.

Dagegen bleiben die sogenannten „Globaltöpfe“ wie Führung, Administration, Internes, Ausbildung usw. von Jahr zu Jahr gleich und können somit auch problemlos verglichen werden.

Der Aufwand der einzelnen Mitarbeitenden für die Erfassung der LZ ist mit 10 - 60 Min./Woche sehr unterschiedlich und auch die Kadenz der Notierungen schwankt von täglich bis zu einmal pro Monat. Durchschnittlich wird die LZ pro Mitarbeitenden auf 2-5 Positionen pro Tag verteilt. Bei der Genauigkeit der Notierung schwanken die Angaben zwischen 15 Min. bis zu Stunden. Diese sehr unterschiedlichen Auslegungen sind darauf zurückzuführen, dass keine übergeordneten für alle Mitarbeitenden geltenden Regelungen vorhanden sind, wie detailliert erfasst werden soll. Auch fehlen einheitliche Regelungen, auf welche Rubriken die überall anfallenden unproduktiven, d.h. nicht direkt einer Revision zuteilbaren Zeiten notiert werden sollen. Entsprechend sind diese Zeiten mit Vorsicht zu beurteilen. Die Mitarbeitenden sind lediglich angehalten, die LZ mindestens monatlich nachzuführen.

Je nach Bereich werden durch die Vorgesetzten logische Kontrollen und teilweise revisionsbezogen auch Soll-Ist-Kontrollen durchgeführt. Es finden aber keine systematische Kontrollen durch die Linienvorgesetzten, Mandatsleiter oder eine Controllinginstanz statt.

### **2.8.3 Voraussetzungen und Nutzungsmotive**

Die EFK hat aufgrund eines Jahresprogrammes und den daraus abgeleiteten Zuteilungen von Revisoren auf die einzelnen Prüfaufträge eine relativ einfache Struktur und auch wenig unvorhergesehene Aufgaben zu bewältigen. Da die EFK überwiegend eine hoheitliche Aufsicht wahrnimmt, steht sie nicht in ausgeprägter Konkurrenz mit der Privatwirtschaft. Die für hoheitliche Prüfungen aufgewendete Zeit den geprüften Stellen nicht weiterverrechnet. Damit fällt ein wichtiger Grund, der bei anderen Verwaltungseinheiten massgebend für eine LZ-Erfassung ist, grundsätzlich weg.

Dies gilt allerdings nicht für Revisionsstellenmandate. Gemäss der „Verordnung über die Gebühren der Eidgenössischen Finanzkontrolle (SR 172.04117)“ erhebt die EFK Gebühren, wenn sie aufgrund einer öffentlich-rechtlichen Verpflichtung als Revisionsstelle in Anspruch genommen wird. Die Ansätze sind nach Funktion festgelegt, die Leistungszeiten werden entsprechend durch die Revisionsmitglieder erfasst und in Rechnung gestellt. Die Gesamteinnahmen betragen jährlich rund eine Million Franken, was rund 5% des Budgets ausmacht. In diesem sehr beschränkten Bereich muss die EFK für die Verrechnung die Leistungszeit erheben.

Die Direktion der EFK entschied vor über zehn Jahren, dass alle Mitarbeitenden die LZ erfassen sollen. Die quartalsweise erstellte Statistik zeigt der Direktion auf, wie viel Zeit vom gesamten Zeitbudget für die Kernaufgaben aufgewendet wird und wo die meisten „unproduktiven“ Zeiten anfallen. Anhand der prozentualen Auswertung kann bei Bedarf korrigierend eingegriffen werden, d.h. es können präzisere Anweisungen zur Notierung von Stunden veranlasst werden.



Eine weitergehende Nutzung der Daten ist auf Stufe Direktion nicht vorgesehen. Die LZ-Daten dienen vor allem den Revisionsleitern als Kontrolle über die durch das Team verwendete Zeit, dies unter dem Aspekt einer eigentlichen Projektkontrolle. Aber auch den Mitarbeitenden dienen die selber erfassten LZ-Daten mindestens teilweise zur Selbstorganisation, sei es um über die eigenen aufzuteilenden Stunden Kontrolle zu haben oder, um Soll-Ist-Vergleiche gegenüber den Prüfaufträgen erstellen zu können.

Seitens der internen Auftraggeber, d.h. Mandatsleiter finden fallweise Kontrollen statt und zwar dann, wenn ein Auftrag gemäss der Gebührenordnung der EFK in Rechnung gestellt wird, oder massiv mehr erfasste LZ aufweist, als im Prüfauftrag vorgesehen war.

#### **2.8.4 Gesamtbild**

Die EFK erfasst die LZ schon seit vielen Jahren, entsprechend ist dies bei allen Mitarbeitenden eine Selbstverständlichkeit. Die LZ wird entsprechend vollständig von allen erfasst, aber der Detaillierungsgrad ist je nach Mitarbeitendem sehr unterschiedlich. Dadurch entsteht eine nicht zu unterschätzende Ungenauigkeit, wenn man diese Daten für eine KLR verwenden würde.

Da die LZ-Daten zum grössten Teil nur zu einfachen statistischen Zwecken weiterverwendet werden, spielt die dargelegte Ungenauigkeit eine weniger wichtige Rolle. Aufgrund fehlender einheitlicher und präziser Vorgaben sind die Vergleichsmöglichkeiten sogar innerhalb von Fachabteilungen nur bedingt vorhanden.

Mit berechneten rund 20 Stunden pro Mitarbeitenden liegt die EFK bei der LZ-Erfassung leicht über dem Durchschnitt von rund 18.5 Stunden pro Amt und Mitarbeitende. In Anbetracht der bescheidenen Nutzung der doch mit recht hohem Aufwand erfassten Daten ist das Kosten-Nutzenverhältnis als eher schlecht einzustufen.

Die Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden ist grundsätzlich vorhanden, jedoch wurde mehrheitlich dargelegt, dass man den Sinn einer LZ-Erfassung nicht unbedingt einsehe, wenn diese Daten nicht auch entsprechend ausgewertet werden. Weder bei der Geschäftsleitung noch bei den Mandats- sowie Fachbereichen wird ein Bedürfnis geäussert, dass eine besser geregelte und damit präzisere LZ-Erfassung stattfinden müsste. Anscheinend genügt das heutige System den vormals definierten Zwecken.



### **3 Vergleich**

#### **3.1 Ausgestaltung der LZ-Erfassung**

Die LZ-Erfassungssysteme sind unterschiedlich ausgestaltet. Insbesondere die Anzahl an LZ-Erfassungspositionen variiert unter den VE stark. Dennoch hält sich die durchschnittliche Anzahl Positionen, auf die ein Mitarbeitender täglich die LZ zuweist, bei allen VE in begrenztem Rahmen (vgl. dazu auch Teilbericht 1 Kapitel 2.4.4). Sowohl im BVET mit rund 50 LZ-Positionen als auch im BIT mit über 2000 LZ-Positionen verteilt ein MA seine LZ durchschnittlich auf 4-6 Positionen und auch der Aufwand für die LZ-Erfassung unterscheidet sich kaum (9.5, beziehungsweise 11.1 Stunden).

Diese Beispiele zeigen, dass die grosse Anzahl an Zuweisungspositionen nicht zwingend zu einem hohen Erfassungsaufwand führt. Ein entscheidender Faktor dabei ist die Vorselektion durch die Vorgesetzten, so dass die Mitarbeitenden nur aus den für die entsprechende Organisationseinheit effektiv relevanten Zuweisungspositionen auswählen müssen. Diese Praxis hat sich bei der Meteo-Schweiz und beim BIT bewährt.

Vom BFM und vom BJ wurde die Schwierigkeit angesprochen, dass laufend neue Zuweisungspositionen kreiert werden müssen für Aufgaben, die von aussen ans Amt herangetragen werden. Oft handelt es sich dabei um Vorstösse aus dem Parlament. Ein möglicher Lösungsansatz findet sich beim BAKOM, welches nebst den Produktkategorien für seine Kerngeschäfte auch eine für „weitere Leistungen im Auftrag des Bundes“ mit Unterkategorien wie zum Beispiel „Beantwortung parlamentarischer Vorstösse“ definiert hat.

Ein weiterer erwähnenswerter Punkt im LZ-Erfassungssystem des BAKOM ist der Umgang mit der effektiv unproduktiven Zeit der Mitarbeitenden. Als einzige der untersuchten VE hat es eine Kategorie „Übrige nicht verrechenbare Leistungen“ definiert für die Zuweisung von Arbeitszeit, die mit Pausen, allgemeinen Gesprächen mit Kollegen und anderen nicht „produktiven“ Tätigkeiten verbracht wird. Damit wird die Kostentransparenz gesteigert.

#### **3.2 Voraussetzungen**

Die Grundvoraussetzung zur Zuweisung von LZ ist die Abgrenzbarkeit der verschiedenen Tätigkeitsbereiche einer VE. Die vertiefenden Interviews und die Analysen der Aufgabenstrukturen der VE haben gezeigt, dass in jeder VE zumindest einige Kernaufgaben und Administrationsleistungen unterschieden werden können. Grundsätzlich wäre deshalb in allen befragten VE eine LZ-Erfassung möglich. Ebenso möglich wären damit zum Beispiel bundesweite Vergleiche der anteilmässigen Aufteilung von Kernaufgaben und Administrationsleistungen.

Ein Problem sahen diejenigen VE, die momentan nur punktuell die LZ erfassen (BJ, BSV), im beschränkten Nutzen einer Ausweitung ihrer LZ-Erfassung. Sie verwiesen darauf, dass ihre Aufgabenstruktur mehrheitlich aus Ministerialaufgaben bestehe und ihr Planungsspielraum deshalb eher klein sei. Es stehen nicht Produkte im Vordergrund, sondern einzelne Tätigkeiten, die von aussen ans Amt herangetragen werden. Dabei gehe es um die Einhaltung von Fristen und nicht um eine Ressourcenplanung.

Auch das BVET ist ein Amt, das oft von zusätzlichen, zeitaufwändigen Aufgaben betroffen ist, die von aussen ans Amt herangetragen werden. Anders als die eben erwähnten VE hält der dadurch



eingeschränkte Planungsspielraum das BVET jedoch nicht davon ab, eine LZ-Erfassung zu betreiben, um damit den Ressourceneinsatz analysieren und gegebenenfalls anpassen zu können. Gerade bei grossem und ressourcenintensivem Arbeitsaufwand betrachtet es die Steuerungs- und Führungsgrundlagen als umso wichtiger.

Die EFV schreibt im Corporate-Governance-Bericht speziell den VE mit mehrheitlich Ministerialaufgaben einen hohen politischen Steuerungs- und Legitimationsbedarf zu (BR 2006). Es ist deshalb gerade in diesen VE wichtig, dass diese über die Möglichkeit verfügen, Kosten- und Leistungstransparenz herstellen und damit einen Leistungsnachweis gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit erbringen zu können.

In den VE BIT, BAKOM und MeteoSchweiz sind die Voraussetzungen zur LZ-Erfassung und Nutzung aus zwei Gründen besser. Zum einen verfügen alle drei VE über eine stark produktorientierte Aufgabenstruktur, da sie jeweils einen grossen Teil ihrer Leistungen an Kunden (bundesintern und am Markt) verrechnen, sei dies anhand von Vollkostenrechnungen oder einer Gebührenordnung. Zum anderen verfügen sie aufgrund ihres FLAG-Status über einen grösseren Planungsspielraum.

### 3.3 Nutzungsmotive

Ein Hauptgrund für die Erfassung der LZ ist die ausgebaute KLR, die im BAKOM, bei der MeteoSchweiz und im BIT geführt wird. Das BVET ist aufgrund der einfachen KLR nicht zur LZ-Erfassung verpflichtet, die LZ-Daten ermöglichen jedoch eine präzisere Kostenträgerberechnung als eine Schätzung. Aus diesem Grund empfiehlt sich auch ein Ausbau der LZ-Erfassung für das BFM und das BSV, die ebenfalls eine einfache KLR zu erstellen haben.

#### Die Nutzungsmotive der VE

	<b>BFM</b>	<b>BJ</b>	<b>BSV</b>	<b>BVET</b>	<b>BAKOM</b>	<b>Meteo-Schweiz</b>	<b>BIT</b>
<b>Planung</b>	5	-	-	5	6	6	6
<b>Führung</b>	5	k. A.	k. A.	4	6	6	4
<b>Leistungsnachweis für Stakeholdern</b>	4	k. A.	+	5	5	6	3
<b>Leistungsverrechnung an Kunden</b>	1	+	+	4	6	4	6
<b>Selbstorganisation der MA</b>	2	k. A.	k. A.	4	4	6	4

Skala von 1 (=keinerlei Bedeutung) bis 6 (=sehr grosse Bedeutung)

Das BSV und das BJ erfassen gemäss schriftlicher Befragung keine LZ und haben zu den Nutzungsbereichen keine quantitativen Angaben gemacht. Wo möglich wurde eine Einschätzung (+, -) aufgrund der Interviews vorgenommen (k.A.= keine Aussagen).

Quellen: Online-Befragung EFK, vertiefende Interviews EFK

Die LZ-Erfassung wird mit zwei Ausnahmen in allen VE als wichtiges Planungstool angesehen. Aus bereits beschriebenen Gründen schätzen das BJ und das BSV die Nutzungsmöglichkeiten zur Planung sehr gering ein. Die vielseitigsten und jeweils am höchsten gewichteten Nutzungsmotive haben das BAKOM und die MeteoSchweiz, während das BVET und das BIT an die LZ-Erfassung einen weniger gesamtheitlichen, beziehungsweise hohen, Anspruch zu haben scheinen.



Interessant ist der direkte Vergleich des BIT und der MeteoSchweiz. Das BIT, welches aus dem Betrieb seines LZ-Erfassungssystems eine optimale Kosten-/ Nutzenbilanz zieht, schätzt nur die zwei Nutzungsbereiche Planung und Leistungsverrechnung als bedeutend ein. Es ist im Vergleich zu anderen VE hauptsächlich interner Dienstleister, weshalb der Leistungsnachweis gegenüber den Stakeholdern in den Hintergrund tritt. Anders sieht das Bild bei MeteoSchweiz aus: Sie misst gleich vier Nutzungsbereichen grosse Bedeutung zu und scheint dafür den Nutzungsbereich der Leistungsverrechnung etwas zu vernachlässigen, obwohl die Leistungen an Dritte eine zentrale Einnahmequelle für die MeteoSchweiz darstellen. Die Nutzung sollte also nicht in erster Linie vielfältig sein, sondern die spezifischen Bedürfnisse einer VE abdecken.

### **3.4 Auswertungen**

Alle vier VE, die eine vollständige LZ-Erfassung betreiben, verfügen auch über die Möglichkeiten, um die LZ-Daten in verschiedenen Detaillierungsgraden darzustellen, beginnend bei einzelnen Unterprodukten/ Kostenträgern über Produktgruppen bis hin zu den Leistungsarten (Produkte, Administrativleistungen, etc.). Zentrale Anwendungen sind Soll-Ist-Vergleiche zur Kontrolle der Ressourcenplanung sowie Auswertungen zur Beurteilung der Auslastung der verschiedenen Kostenstellen.

Aus technischer Sicht erwähnenswert ist die Lösung des BIT, die es den berechtigten Nutzern erlaubt, die LZ-Daten in aufbereiteter und in Pivot-Tabellen zusammengestellter Form zu jeder Zeit direkt über einen internen Server zu beziehen und für ihre eigenen Auswertungen weiter zu bearbeiten. Bei Bedarf werden die Nutzer dabei von internen Controllern unterstützt.

### **3.5 Gesamtbild**

Zu Beginn der Fallstudien wurde die Frage gestellt, ob die momentanen Lösungen in den drei VE ohne oder nur mit teilweiser LZ-Erfassung effektiv situationsadäquat sind, oder ob ein Ausbau, beziehungsweise die Einführung eines LZ-Erfassungssystems, angebracht wäre. Abschliessend lässt sich die Frage nicht beantworten. Es konnte jedoch aufgezeigt werden, dass grundsätzlich in jeder VE die LZ erfasst werden könnte. Entscheidend ist bei solchen Überlegungen eine Abwägung von Kosten und Nutzen. Für die vier VE, die eine vollständige LZ betreiben, konnte diese anhand der bisherigen Erfahrungen vorgenommen werden.

Im Vergleich zum BAKOM, BIT und MeteoSchweiz ist der Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung im BVET bewusst auf einer mittleren Basis angesetzt, da bei einer feineren Differenzierung Probleme entstanden waren. Die einfache Struktur verursacht einen relativ geringen durchschnittlichen jährlichen Aufwand von 9.5 Stunden pro Mitarbeitenden, während der Nutzen als hoch eingestuft wird. Insgesamt kann die LZ-Erfassung als pragmatische Lösung auf einem sehr hohen Niveau bezeichnet werden. Für VE, die keine Kosten verrechnen, hat das LZ-Erfassungssystem des BVET in seinen Grundzügen beispielhaften Charakter.

Andere Voraussetzungen gelten für das BIT, das BAKOM und die MeteoSchweiz. Die stark produkteorientierte Aufgabenstruktur und die Kostenverrechnungen bedingen eine sehr differenzierte LZ-Erfassung. Das BIT und das BAKOM haben diesbezüglich für vergleichbare VE durchaus beispielhaften Charakter. Sie betreiben beide eine vollständige LZ-Erfassung mit hohem Differenzierungsgrad, der ihren Bedürfnissen entspricht. Beide VE schätzen dabei die Kosten-/Nutzenbilanz als optimal ein.



Gerade das Beispiel des BIT zeigt, dass auch ein extrem hoher Differenzierungsgrad (über 2000 LZ-Positionen) mit einem vergleichsweise geringen Aufwand einhergehen kann. Dank einer gezielten Filterung der LZ-Positionen bewegt sich der Aufwand pro Mitarbeitenden mit jährlich durchschnittlich 11.1 Stunden in einem ähnlichen Bereich wie das BVET. Der Aufwand im BAKOM liegt mit 19.4 Stunden nahe beim Durchschnitt (18.5 Stunden).

MeteoSchweiz betreibt ebenfalls eine vollständige LZ-Erfassung mit hohem Differenzierungsgrad und liegt mit 10.7 Stunden sogar unter dem Aufwand des BIT. Das System kommt jedoch an seine Belastungsgrenzen und generiert massive Mehraufwände bei der Erstellung der KLR, weshalb die Kosten-/ Nutzenbilanz negativ eingeschätzt wird. Dieses Beispiel zeigt, dass der technischen Seite der LZ-Erfassung eine nicht zu unterschätzende Rolle zukommt.

Die Akzeptanz der Erfassungssysteme unter den Mitarbeitenden wird in den VE mit vollständiger LZ-Erfassung durchgehend als hoch bis sehr hoch eingeschätzt. Im BJ ist man der Ansicht, dass die Akzeptanz höher ist, wenn das System einfach zu handhaben ist. Zudem sind die Mitarbeitenden nur dann bereit, die LZ zu erfassen, wenn sie wissen, dass daraus ein konkreter Nutzen gezogen werden kann. Problematisch wird es laut den Erfahrungen des BFM dann, wenn die LZ-Erfassung primär als Kontrollinstrument wahrgenommen wird. Auch das BSV gibt zu bedenken, dass Auswertungen bezüglich der Leistungen einzelner Mitarbeitender das Misstrauen fördern. Die LZ-Erfassung sollte sich deshalb auf Tätigkeitsbereiche und nicht auf die Outputs einzelner Mitarbeitender beziehen.



## **Anhang 1: Abkürzungsverzeichnis**

FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KST	Kostenstelle
LZ	Leistungszeit
NRM	Neues Rechnungsmodell
PZ	Präsenzzeit
SAP CATS	Systeme, Anwendungen, Produkte; Cross Application Time Sheet
SAP CO	Systeme, Anwendungen, Produkte; Controlling
SAP PT	Systeme, Anwendungen, Produkte; Personal Time
VE	Verwaltungseinheit

## **Anhang 2 : Bibliographie**

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

BR 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](http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/downloads/themen/eignerpolitik/Bericht_BR_d.pdf)

Verordnung über die Gebühren der Eidgenössischen Finanzkontrolle (SR 172.041.17) vom 10. Januar 2005.

## **Anhang 3: Dokumentennachweis**

### **BAKOM:**

- Revisionsnotiz Interview BAKOM. 17. Oktober 2007.
- Organigramm BAKOM. 2007.
- Handbuch zur Zeit- und Leistungszeiterfassung im BAKOM. 2. Juni 2004.
- Produktkatalog BAKOM 2007. 29. Januar 2007.
- Auftragskatalog BAKOM 2007. 11. Oktober 2007.
- GL-Präsentation 2007. Semesterreporting. 3. September 2007.
- GL-Präsentation 2007. Jahresreporting. 26. Februar 2007.

### **BFM:**

- Revisionsnotiz Interview BFM. 5. Oktober 2007.
- Organigramm BFM. 2007.

### **BIT:**

- Revisionsnotiz Interview BIT, 17. Oktober 2007.
- Organigramm BIT. 2007.



- Leistungsauftrag des IKT Leistungserbringers. BIT 2007 - 2011. 11. Oktober 2006.
- PT und CATS im BIT. Tipps im Umgang mit SAP. 23. Januar 2007.
- Kurzanleitung Arbeitsblatt (Cross Application Time Sheet = CATS). Januar 2007.
- Für Vorgesetzte: Kurzanleitung Zeitwirtschaft (Personal Time = PT). 25. Januar 2007.
- Zeitwirtschaft im BIT (PT). Leistungserfassung und -zuordnung (CATS). Was heisst das für mich? Januar 2007.
- Leistungsarten 2008. 17. Januar 2008.
- Leistungsarten 2007. 15. Juni 2007.
- Reporting: Gesamte Übersicht. 26. September 2007.
- Screenshot SAP. Plan/ Ist/ Obligo. 17. Oktober 2007.
- Screenshot SAP. Kostenstellen: Plan/ Ist/ Obligo. 17. Oktober 2007.
- Screenshot SAP. Arbeitszeitblatt: Erfassungssicht. 17. Oktober 2007.
- Wertfluss BIT 2007. 10. November 2006.
- Feinplanung 2008. 2007.

**BJ:**

- Revisionsnotiz Interview BJ. 8. Oktober 2007.
- Organigramm BJ. 2007.
- Auszug Exceltabelle LZ-Erfassung „Infostar“. 8. Oktober 2007.

**BSV:**

- Revisionsnotiz Interview BSV. 19. Oktober 2007.
- Organigramm BSV. 2007.

**BVET:**

- Revisionsnotiz Interview BVET. 11. Oktober 2007.
- Organigramm BVET. 2007.
- 1. Semesterrapport 2007. 2007.
- Projekt PPR (Personal-/ Kosten, Planung, Reporting). Schulung vom 6. Februar 2003.
- Projekt PPR. Dokumentation. September 2003.

**MeteoSchweiz:**

- Revisionsnotiz Interview MeteoSchweiz. 18. Oktober 2007.
- Organigramm MeteoSchweiz. 2007.
- Handbuch Finanzinformationen. MCH-Handout\_07. 19. Februar 2007.
- Konzept KLR. 13. Dezember 2006.
- Leistungsauftrag. MeteoSchweiz 2008 - 2011. 24. April 2007.
- Senderreport (detailliert). U\_BL (Team). Jan - Sep 2007. 15. Oktober 2007.
- Senderreport (detailliert). U\_BL (Team). Projekt (Empfängerreport). September 2007. 15. Oktober 2007.



**EFK:**

- Revisionsnotizen von 25 Interviews. 2.-5. April 2007.
- Organigramm EFK.
- Jahresauswertungen der Arbeitszeitverbuchungen 2004, 2005 und 2006.
- Prozess Präsenzzeiterfassung I-World.

**Anhang 4: Interviewpartner**

**BAKOM:**

Urs Liechti, Stellvertreter Finanzen und Human Resources

**BFM:**

Mathias Stettler, Chef Sektion Finanzen, Amtsplanung, Controlling und Statistik  
Petra Roth, Sektion Finanzen, Amtsplanung, Controlling und Statistik

**BIT:**

Hans Rudolf Bigler, Controlling - PSFIC

**BJ:**

Daniel Gruber, Vizedirektor Direktionsbereich Zentrale Dienste

**BSV:**

Silvio Hänni, Leiter Geschäftsfeld Planung, Prozesse, Ressourcen  
Hanspeter Loder, Geschäftsfeld Planung, Prozesse, Ressourcen

**BVET:**

Peider Andrin Nicolai, Leiter Interne Dienstleistungen

**MeteoSchweiz:**

Jean-Claude Virchaux, Fachgruppenleiter Finanz- und Rechnungswesen  
Urs Lerch, Sachbearbeitung Kostenrechnung

**EFK:**

Repräsentative Interviews mit 25 Mitarbeitenden in allen Funktionen und Abteilungen



## Anhang 5: Interview-Leitfaden

Nr.	Frage
-----	-------

### 1 Gründe/Motive für Leistungszeiterfassung

- 1.01 Welches sind die konkreten Gründe, dass Leistungszeit erfasst bzw. nicht erfasst wird (Gesetzliche Vorgaben, Departement, KLR, FLAG, andere Gründe, welche?)  
Wie gewichten Sie/Ihr Amt diese Gründe? Welche Gründe stehen im Vordergrund?
- 1.02 Wie ist der genaue Ablauf (Prozess) von der LZ-Erfassung der einzelnen Mitarbeitenden bis zur Auswertung (Diagramm)?  
Einblick in Software-Tool: System, Oberfläche > Handbuch, Print Screen, Einblick "live"?
- 1.03 Nutzung der LZ-Daten: Sie haben bei unserer Online-Befragung den Zwecken ... eine grosse bis sehr grosse Bedeutung beigemessen. Können Sie diese Beurteilung ein bisschen ausführlicher begründen?  
Können Sie auch begründen, weshalb sie den Zwecken ... eine geringe, bis sehr geringe Bedeutung beimessen?
- 1.04 Welche konkreten Ergebnisse (Kennzahlen, Daten, Listen, Auswertungen) resultieren auf der von den Mitarbeitenden erfassten Leistungszeit?  
Wie werden diese Ergebnisse weiterverwendet (Stufe MA, Sektion, Abt, Mgmt -> Berichte, Schnittstellen)
- 1.05 Sie erfassen die LZ in der gesamten VE. Ist dies Ihrer Meinung nach eine sinnvolle Lösung oder könnten Sie sich vorstellen, die LZ-Erfassung nur in Teilen der VE zu erfassen? Welche Bereiche wären dies?  
Sie erfassen die LZ nur in Teilbereichen. Welche Bereiche sind dies und weshalb wird die LZ genau dort erfasst? Könnten Sie sich vorstellen, die LZ in der gesamten VE zu erfassen?
- 1.06 Gemäss unserer Online-Befragung bewerteten sie das Kosten-/ Nutzenverhältnis der LZ in Ihrer VE als ... Können Sie diese Bewertung noch ein wenig genauer begründen?

### 2 Leistungszeitkategorien/ Produkte/ Kosten

- 2.01 Welche Kernaufgaben erfüllt die VE? Handelt es sich dabei um klar definierte und voneinander unterscheidbare "Produkte"?
- 2.02 Inwiefern zeichnen sich diese durch eine amtspezifische Prägung aus? Oder anders gefragt, sind diese in der Art vergleichbar mit Produkten/ Kernaufgaben, die auch in anderen VE erbracht werden?
- 2.03 Wie setzen sich die Kosten eines Produktes Ihrer VE zusammen?  
(vgl. Leistungszeit, Infrastruktur, Immobilienmanagement, Einkauf von externen Dienstleistungen, etc.)  
Wie fliesst die LZ in diese Kostenberechnung ein?
- 2.04 Fliessen nicht produktbezogene LZ-Kategorien (Administration, Führung, Controlling etc.) ebenfalls in die Produktkostenberechnung ein?  
Wird in Ihrer VE auch die unproduktive Arbeitszeit erfasst (Kaffeepause etc.)? Wie?

### 3 KLR

- 3.01 Wie fliessen die LZ-Daten, bzw. die Produktkosten in die KLR ein?
- 3.02 Welches sind die bisherigen Erfahrungen mit der KLR im Zusammenhang mit der LZ?
- 3.03 Wie hoch ist der geschätzte Aufwand zum Betrieb der KLR (Zeiterfassung, Controlling, Berechnungen), bzw. welchen Anteil davon verursacht die LZ-Erfassung?



#### **4 Qualität/ Differenzierungsgrad der LZ-Erfassung**

- 4.01 Laut Ihren Angaben wird in Ihrer VE eine .... (differenzierte/ grobe) LZ-Erfassung (Anzahl Produkte/ Projekte, weitere Positionen, Vorgaben der Genauigkeit der Erfassung) betrieben. Stimmt dieses Bild, das wir uns aufgrund der Befragung gemacht haben? Können Sie uns genauer erläutern, inwiefern dieser Differenzierungsgrad den spezifischen Bedürfnissen Ihrer VE entspricht?

#### **5 Nutzenerhöhung durch Standardisierung**

- 5.01 Weshalb erachten Sie eine Standardisierung der Zeiterfassung (identische Software/ gleiche technische Infrastruktur) als ... (*positiv oder negativ*)? Welches sind die spezifischen Gründe dafür, dass eine amtseigene Lösung besser sein soll als ein Standard, bzw. welche Verbesserungen versprechen Sie sich von einer Standardisierung? (Ev. Problem, wenn auf andere Software gesetzt wurde: EXOS <> SAP)  
In welchen Bereichen ist eine Standardisierung für Ihre VE vorstellbar?
- 5.02 Sind Ihnen die Standardisierungspläne des ISB und EPA der VE bekannt? Wenn Ja, wie und wann haben Sie davon erfahren?

#### **6.00 Schlussfragen**

- 6.01 Sehen Sie Probleme im Zusammenhang mit der LZ-Erfassung, die in diesem Interview bis jetzt noch nicht zur Sprache gekommen sind?