



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und  
Kommunikation UVEK  
Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz  
und Sport VBS

---

# **Anpassung Flankierende Massnahmen (FlaM) und Verstärkung Fachkräfteinitiative (FKI)**

## **Bericht des EFD, des UVEK und des VBS**

## INHALTSVERZEICHNIS

1	<b>AUFTRAG</b> .....	3
2	<b>BERICHT DES EFD ZUR BUNDESVERWALTUNG</b> .....	3
2.1	Grundlagen / Rahmenbedingungen.....	3
2.2	Ausblick.....	5
3	<b>BERICHT DES UVEK ZU SBB, POST UND SWISSCOM</b> .....	6
3.1	Grundlagen / Rahmenbedingungen.....	6
3.2	SBB.....	6
3.3	Post.....	9
3.4	Swisscom.....	11
3.5	Ausblick.....	13
4	<b>BERICHT DES VBS ZUR RUAG</b> .....	13
4.1	Grundlagen / Rahmenbedingungen.....	13
4.2	Ausblick.....	15
5	<b>FAZIT</b> .....	16

## 1 Auftrag

Mit dem Bundesratsbeschluss vom 18. Dezember 2015 „Anpassung Flankierende Massnahmen (FlaM) und Verstärkung Fachkräfteinitiative (FKI) – Vorgehensplan“, wurden unter Ziffer 2.2.f das EFD, das UVEK und das VBS beauftragt, bis Ende Juni 2016 in einem Bericht aufzuzeigen, wie in der Bundesverwaltung sowie bei den grossen marktnahen Bundesbetrieben (SBB, Post, Swisscom und RUAG) mehr inländische Arbeitskräfte entsprechend den in diesen Betrieben nachgefragten Stellenprofilen ausgebildet, weitergebildet, umgeschult und eingestellt werden können und, ob Optimierungsbedarf besteht.

## 2 Bericht des EFD zur Bundesverwaltung

### 2.1 Grundlagen / Rahmenbedingungen

Das Personal der Bundesverwaltung untersteht dem Bundespersonalgesetz vom 24. März 2000 (BPG)<sup>1</sup>. Die Bundespersonalverordnung vom 3. Juli 2001 (BPV)<sup>2</sup> regelt Einschränkungen im Stellenzugang (Art. 23). Soweit es für die Erfüllung von hoheitlichen Aufgaben notwendig ist, kann der Stellenzugang auf Personen mit schweizerischem Bürgerrecht beschränkt werden. Das betrifft rund 20% des Personalbestandes der Bundesverwaltung.

Die Bundesverwaltung rekrutiert ihre Mitarbeitenden nahezu ausschliesslich auf dem inländischen Arbeitsmarkt. Per Dezember 2015 lag der Anteil der Mitarbeitenden mit Schweizer Nationalität bei 95.5 % (siehe 2.1.1). Das Ziel der Bundesverwaltung wird auch weiterhin sein, ihre Arbeitskräfte primär auf dem inländischen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Eine entsprechende Massnahme wurde in die Personalstrategie Bundesverwaltung 2016 – 2019 vom 18. November 2015 aufgenommen (siehe Ziffer 2.2).

Der zunehmend trockene Arbeitsmarkt für qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die Auswirkungen der demographischen Entwicklung und der wachsende Wettbewerb unter den Arbeitgebern machen jedoch ergänzend zur Personalrekrutierung weitere personalpolitische Massnahmen erforderlich.

Bereits in der Personalstrategie Bundesverwaltung 2011 – 2015 wurde ein Konzept zum Thema „Generationenmanagement in der Bundesverwaltung“ erarbeitet. Das Konzept definiert Massnahmen, um einem als Folge des demografischen Wandels entstehenden Mangel an Fachkräften in der Bundesverwaltung entgegenzutreten. Die Ziele des Konzepts bestehen im Wesentlichen darin, den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auch über eine verlängerte Lebensarbeitszeit hinweg sicherzustellen. Die Gewinnung und langfristige Bindung von qualifizierten Fachkräften sowie das Schaffen einer Lernkultur, die das lebenslange Lernen fördert und unterstützt, haben für die Bundesverwaltung einen hohen Stellenwert.

---

<sup>1</sup> SR 172.220.1

<sup>2</sup> SR 172.220.111.3

## 2.1.1 Kennzahlen

Anteile Mitarbeitende der Bundesverwaltung aus der Schweiz, aus der EU, aus anderen Ländern (Stand Dezember 2015)									
Nationalität	BK	EDA	EDI	EJPD	VBS	EFD	WBF	UVEK	BVerw Total
Schweiz	246	2'545	2'512	2'734	12'245	8'981	2'320	2'342	33'925
EU	18	66	194	127	128	470	193	215	1'411
andere Länder	1	4	8	11	25	92	20	9	170
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>2'615</b>	<b>2'714</b>	<b>2'872</b>	<b>12'398</b>	<b>9'543</b>	<b>2'533</b>	<b>2'566</b>	<b>35'506</b>
Nationalität	BK	EDA	EDI	EJPD	VBS	EFD	WBF	UVEK	BVerw Total
Schweiz	92.8%	97.3%	92.6%	95.2%	98.8%	94.1%	91.6%	91.3%	95.5%
EU	6.8%	2.5%	7.1%	4.4%	1.0%	4.9%	7.6%	8.4%	4.0%
andere Länder	0.4%	0.2%	0.3%	0.4%	0.2%	1.0%	0.8%	0.4%	0.5%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

## 2.1.2 Berufliche Grundbildung

Die Bundesverwaltung legt grossen Wert auf die Ausbildung von Lernenden und bildet aktuell über 1'000 Lernende in rund 50 Berufen aus.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels zeigen sich bei gewissen Berufen bereits heute. Für die Lehrbetriebe wird es zunehmend schwieriger, geeignete Lernende zu gewinnen. Die Bundesverwaltung ist deshalb aktuell dabei zu ermitteln, in welchen Berufen sich künftig ein Mangel abzeichnet. Bei Vorliegen der Ergebnisse wird das Berufsbildungsmarketing gezielt auf diese Berufsgruppen ausgerichtet.

Die ICT-Berufe (Informations- und Kommunikationstechnologien) werden bereits heute speziell gefördert. Die Bundesverwaltung engagiert sich seit mehreren Jahren in der OdA ICT (Organisation der Arbeit Informations- und Kommunikationstechnologien) des Kantons Bern. Eine wichtige Massnahme ist die zentrale Finanzierung der Basisausbildungen in den Berufen Informatik und Mediamatik. Diese Massnahme, welche die Lehrbetriebe entlastet, führt dazu, dass vermehrt Lehrstellen in geeigneten Bundesämtern geschaffen werden.

## 2.1.3 Rekrutierung

Die Bundesverwaltung schreibt ihre Vollzeitstellen mit einer Beschäftigungsgrad-Bandbreite von 80 – 100 % aus. Alle von der Ausschreibepflicht betroffenen offenen Stellen werden seit dem 1. Juli 2015 mit einem Vorlauf von mindestens einer Woche vor der öffentlichen Ausschreibung den regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) zugänglich gemacht. Damit wird die vom Bundesrat am 11. Februar 2015 im Rahmen der Steuerung der Zuwanderung und in Ergänzung der Fachkräfteinitiative beschlossene Massnahme umgesetzt. Sie gewährt den in der Schweiz gemeldeten Arbeitssuchenden einen Informationsvorsprung. Dadurch sollen vermehrt inländische Arbeitskräfte eingestellt und die Wiedereingliederung von arbeitslosen Personen in den Arbeitsmarkt verbessert werden.

Die Bundesverwaltung schreibt im Jahr durchschnittlich 3'000 Stellen zur Wiederbesetzung aus. Das von der Bundesverwaltung gewählte Vorgehen hat bereits Signalwirkung gehabt (z. B. bei Post, UBS). Diese Unternehmen sind daran, vergleichbare Verfahren umzusetzen oder haben sie bereits umgesetzt. Die von der Bundesverwaltung gewählte Lösung findet ebenfalls auf Stufe der Kantone Interesse (z. B. im Kanton Basel-Landschaft).

## **2.1.4 Aus-/Weiterbildung**

Die Bundesverwaltung legt grossen Wert auf die Personalentwicklung sowie die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Gut ausgebildete Mitarbeitende sind die Grundlage für einen effizienten und qualitativ guten Service Public. Die Bundesverwaltung verfolgt das Ziel, die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu fördern und im Hinblick auf aktuelle und künftige Herausforderungen auszubauen.

Mit dem Programm des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung (AZB) im Eidgenössischen Personalamt (EPA) und den Fachausbildungen einzelner Departemente und Ämter haben die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung die Möglichkeit, sich praxisnah und bedarfsgerecht aus- und weiterzubilden. Einige dieser Weiterbildungen führen zu einem national oder international anerkannten Zertifikat oder sind anschlussfähig an eine Ausbildung an einer Hochschule. Schliesslich unterstützt die Bundesverwaltung auch externe Aus- und Weiterbildungen durch finanzielle Beiträge und/oder Arbeitszeiterleichterungen.

## **2.1.5 Personalbindungsmassnahmen**

Die Bundesverwaltung gilt auf dem Markt und bei den Mitarbeitenden als verlässliche Arbeitgeberin, welche eine berufliche Perspektive über den gesamten Berufszyklus eröffnet. Entsprechend stehen HR-Instrumente zur Verfügung, welche eine langfristige Personalbindung fördern. Weiter verfügt die Bundesverwaltung über Instrumente, welche die Vereinbarkeit zwischen beruflichem Engagement und privaten Verpflichtungen erleichtern (z. B. Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeitmodelle oder Home-Office).

Wesentliche Bindungsfaktoren sind die interessanten Aufgaben in der Bundesverwaltung und das unmittelbare Arbeitsumfeld. Diese Faktoren sind die Quelle von Commitment, Motivation und Leistung. Sie haben aber auch einen grossen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Die Gesundheit der Mitarbeitenden wird regelmässig in der bundesweiten Personalbefragung thematisiert. Im Bedarfsfall werden geeignete Steuerungsmassnahmen eingeleitet.

Die Bundesverwaltung will Gesundheit, Motivation, Wohlbefinden und damit die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erhalten und fördern. Das betriebliche Gesundheitsmanagement Bund (BGMB) unterstützt Prävention und Reintegration bei Krankheit und Unfall sowie Massnahmen zur Gesundheitsförderung. Diese betreffen die Arbeitsorganisation, die Führung und das individuelle Gesundheitsverhalten. Für die Umsetzung des BGMB wurde im EPA eine Fachstelle geschaffen. Geschultes Fachpersonal steht den Mitarbeitenden in allen Verwaltungseinheiten zur Verfügung.

## **2.2 Ausblick**

Damit die Bundesverwaltung auch künftig den Herausforderungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels sowie ganz generell dem gesamtgesellschaftlichen Wertewandel wirksam entgegenzutreten kann, hat der Bundesrat am 18. November 2015 die Personalstrategie Bundesverwaltung 2016 – 2019 verabschiedet. Sie gibt Antwort auf die Herausforderungen, denen die Arbeitgeberin Bundesverwaltung gegenüber steht.

Es wurden unter anderen folgende Massnahmen definiert:

- Die Bundesverwaltung verstärkt ihr Personalmarketing und richtet es zielgruppengerecht aus, um den Bedarf an Fach- und Führungskräften zu sichern. Dabei soll das Potenzial der auf dem inländischen Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte aller Generationen möglichst gut genutzt werden.
- Die Bundesverwaltung tritt als attraktiver Lehrbetrieb auf, der Schulabgängerinnen und -abgängern eine gute Ausbildung bietet.
- Es werden Anstellungsbedingungen geschaffen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Lebensphasen gerecht werden. Dabei soll auch das

Potenzial älterer Mitarbeitender genutzt werden.

Die Umsetzung dieser Massnahmen soll dazu beitragen, dass die Bundesverwaltung ihre gute Position auf dem Arbeitsmarkt festigen kann und für den sich verstärkenden Wettbewerb um Arbeitskräfte bereit ist.

### **3 Bericht des UVEK zu SBB, Post und Swisscom**

#### **3.1 Grundlagen / Rahmenbedingungen**

SBB, Post und Swisscom sind spezialgesetzliche Aktiengesellschaften, an welchen der Bund von Gesetzes wegen über die kapital- und stimmenmässige Mehrheit verfügen muss. Aktuell ist er bei der SBB und der Post Alleinaktionär, bei der Swisscom verfügt er über 51 % der Aktien.

Das Personal von Post und Swisscom ist privatrechtlich angestellt, dasjenige der SBB untersteht dem Bundespersonalgesetz vom 24. März 2000 (BPG)<sup>3</sup>. SBB und Post haben die Bestimmungen der Kaderlohnverordnung vom 19. Dezember 2003<sup>4</sup> anzuwenden und müssen dem Bundesrat jährlich im Rahmen der Kaderlohnberichterstattung über die Einhaltung der entsprechenden Vorgaben Rechenschaft ablegen. Swisscom untersteht als börsenkotiertes Unternehmen der am 1. Januar 2014 in Kraft getretenen Verordnung vom 20. November 2013 gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV)<sup>5</sup>. Damit muss die Generalversammlung jährlich über sämtliche Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung der Swisscom abstimmen.

Der Bundesrat steuert SBB, Post und Swisscom mit der Vorgabe von strategischen Zielen, welche er jeweils für vier Jahre festlegt. Er verpflichtet sich damit auf längerfristige und konsistente Ziele und schafft dadurch Transparenz für die Unternehmen, im Falle von Swisscom auch für die Drittinvestoren. Auf die operativen Geschäfte dieser Unternehmen nimmt er hingegen grundsätzlich keinen Einfluss. Bei den personalpolitischen Zielen erwartet der Bundesrat von den drei Unternehmen insbesondere, dass sie eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik verfolgen, eine zeitgemässe berufliche Grundbildung anbieten und die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden durch nachhaltige Aus- und Weiterbildungsmassnahmen gewährleisten.

#### **3.2 SBB**

##### **3.2.1 Kennzahlen**

Anteile Mitarbeitende der SBB aus der Schweiz, aus der EU, aus anderen Ländern  
(Stand Dezember 2015)

---

<sup>3</sup> SR 172.220.1

<sup>4</sup> SR 172.220.12

<sup>5</sup> SR 221.331

<b>Nationalität</b>	<b>SBB AG, Stammhaus</b>
Schweiz	24'949
EU	3'407
andere Länder	867
Total	29'223

<b>Nationalität</b>	<b>SBB AG, Stammhaus</b>
Schweiz	85.4 %
EU	11.6 %
andere Länder	3.0 %
Total	100 %

### 3.2.2 Berufliche Grundbildung

Die berufliche Grundbildung hat für die SBB eine hohe Bedeutung. Über die SBB-Tochtergesellschaft login Berufsbildung AG werden Lernende in professionellen Rekrutierungsverfahren aus allen Leistungszügen der Volksschule in unterschiedlichste Ausbildungsgänge der beruflichen Grundbildung gewonnen.

In Zusammenarbeit mit der Organisation der Arbeitswelt des öV (Verband öffentlicher Verkehr) wird zurzeit die neue Lehre Detailhandel Fachfrau/-mann öV aufgebaut. Sie entspricht einem grossen Bedürfnis der öV-Branche. Diese Massnahme wird zu einer verbesserten Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials beitragen: Es werden damit teilweise neue Profile von Lernenden angesprochen werden können, welche den Anforderungen der bisherigen beruflichen Grundbildungen der öV-Branche nicht entsprochen haben. Die zeit- und bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Portfolios an eidgenössisch anerkannten beruflichen Grundbildungen in Zusammenarbeit mit der entsprechenden Organisation der Arbeitswelt ist ein Schlüssel zur bestmöglichen Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials.

Die SBB hält bewusst an einer vergleichsweise hohen Lernendenquote von über 5 % fest und trägt damit zur nachfragegerechten Qualifikation und Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials bei.

### 3.2.3 Rekrutierung

Die SBB strebt im Rahmen ihrer Diversity-Strategie u. a. die Erhöhung des Anteils von Frauen auf allen Stufen sowie einen ausgewogenen Mix bezüglich Alter an. Dies führt zu zahlreichen Rekrutierungen im Alterssegment 50+ sowie von Frauen.

Die SBB schreibt ihre Vollzeitstellen zunehmend mit einer Beschäftigungsgrad-Bandbreite von 80 – 100 % aus. Damit können geschlechts- und altersunabhängig verschiedene Lebensentwürfe unterstützt und angesprochen werden. Diese Massnahme trägt zur Erhöhung der Diversität und zur verbesserten Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials bei.

### 3.2.4 Aus-/Weiterbildung

Die SBB entwickelt ihre Mitarbeitenden systematisch weiter. Sie hat die gesamten Bildungsaktivitäten zentralisiert und professionalisiert, das entsprechende Angebot ist bedarfsgerecht. Das Angebot ist umfassend und reicht von kurzen Selbstlernsequenzen bis zum unternehmensspezifischen MAS-Angebot.

Zentral ist das in der Unternehmensstrategie verankerte Kompetenzmanagement, mit welchem die aktuellen und künftigen Soll- und Ist-Kompetenzen der Mitarbeitenden und daraus

resultierende Entwicklungsbedarfe systematisch erkannt und umgesetzt werden. Mit dem Kompetenzmanagement-System werden einerseits gegenüber dem Regulator die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen nachgewiesen. Andererseits bietet die geplante Weiterentwicklung des konzernweiten Kompetenzmanagements Chancen für eine noch bedarfsgerechtere Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials.

Das unternehmenseigene Arbeitsmarktcenter trifft gezielte Massnahmen zur Förderung der generellen Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden und Frühinterventionsmassnahmen bei einem drohenden Stellenverlust in Folge von strukturellen Anpassungen.

### **3.2.5 Personalbindungsmassnahmen**

Auf regulatorischer Seite verfügt die SBB über einen gut ausgebauten Gesamtarbeitsvertrag (GAV), welcher für 95 % der Mitarbeitenden gilt (ohne Tochtergesellschaften, welche in der Regel über eigene Gesamtarbeitsverträge verfügen). Dieser GAV regelt insbesondere die Themen Lohn, Arbeitszeit, Personalentwicklungsmassnahmen und den Gesundheitsschutz.

Auf unternehmerische Seite hat die SBB seit 2009 aufgrund der strategischen Herausforderungen eine einheitliche HR-Strategie mit fünf strategischen Stossrichtungen. Im Rahmen dieser strategischen Stossrichtungen sind mehrere Massnahmen aufgeführt, welche auf die Personalbindung Einfluss haben:

- Führungsarbeit stärken und damit die Zusammenarbeit verbessern und die Personalmotivation und Personalfriedenheit erhöhen.
- Arbeitgeberattraktivität steigern mit einer Personalmarketing-Strategie und einem professionellen Anstellungsprozess.
- Wettbewerbsfähigkeit erhöhen durch marktfähige Anstellungsbedingungen (Lohnsystem und Arbeitszeit).
- Personalportfolio weiterentwickeln über eine strategische Personalplanung, kompetenzorientierte Ausbildungen und Berufsbilder, welche den veränderten Technologien und Arbeitsformen Rechnung tragen.
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten und fördern durch Prävention, Früherkennung (Präsenzmanagement) und professionelle Begleitung (Case Management). Zusätzlich bestehen seit dem 1. Januar 2016 Zukunftsmodelle, welche den Mitarbeitenden verschiedene Möglichkeiten im Rahmen der Pensionierung ermöglichen.

Die SBB erachtet es als ihre Pflicht, alles Mögliche zu unternehmen, um Mitarbeitende mit gesundheitlichen Einschränkungen im Unternehmen zu halten. Durch das betriebseigene Case Management gelingt es in drei von vier Fällen, Mitarbeitende zurück in die Arbeit zu führen. Eine spezielle Organisationseinheit mit dem Namen „Anyway“ beschäftigt konstant 90 Mitarbeitende mit Behinderungen. Zusammen mit sogenannten „Integrationsstellen“ in den operativen Bereichen, die individuell für Mitarbeitende mit Behinderungen geschaffen werden, arbeiten bei der SBB aktuell 160 Mitarbeitende mit gesundheitlichen Einschränkungen.

Solange die SBB nicht alle eigenen Mitarbeitenden angemessen wiedereingliedern kann, öffnet sie sich nur punktuell für Menschen mit Behinderungen von aussen. Es gibt keine systematische Vermittlung durch eine interne Stelle. Es besteht jedoch die Möglichkeit zur Anstellung im Rahmen des üblichen Bewerbungsprozesses.



### 3.3 Post

#### 3.3.1 Kennzahlen

Anteile Mitarbeitende der Post aus der Schweiz, aus der EU, aus anderen Ländern (Stand Dezember 2015)

Nationalität	Konzern Schweiz
Schweiz	40'642
EU	4'943
andere Länder	2'757
Total	48'342

Nationalität	Konzern Schweiz
Schweiz	84 %
EU	10 %
andere Länder	6 %
Total	100 %

#### 3.3.2 Berufliche Grundbildung

Die Schweizerische Post unternimmt grosse Anstrengungen, um den Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften über die berufliche Grundbildung zu decken. Der Prozentsatz der Lernenden bezogen auf die Vollzeitstellen hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen (von 2.9 % im Jahr 1999 auf 5.7 % im Jahr 2015). Die Steigerung der Ausbildungsquote entspricht auch einem grossen Wachstum in absoluten Zahlen (1999: 949 Lernende in Ausbildung, 2015: 2'077 Lernende in Ausbildung). Die von der Post ausgebildeten Lernenden werden mehrheitlich weiterbeschäftigt (zwischen 80 % und 90 % aller Lernenden, die im Unternehmen verbleiben wollen, finden eine Stelle im Unternehmen).

Damit die Anzahl der Lernenden in den letzten Jahren so stark gesteigert werden konnte, obschon die Anzahl der Volksschulabgänger/innen im gleichen Zeitraum abgenommen hat, mussten die Marketing-Anstrengungen vergrössert und neue Zielgruppen für die Rekrutierung erschlossen werden.

Im Bereich der Logistik wurde vor einigen Jahren ein spezielles Vorlehr-Angebot entwickelt, das sich an Jugendliche richtet, die kurz vor Ende des neunten Schuljahres noch keine Lehrstelle gefunden haben. Ab Sommer 2016 soll dieses Vorlehr-Angebot mit einer Integrations-Vorlehre ergänzt werden, die sich an anerkannte oder vorläufig aufgenommene Flüchtlinge richtet. Insgesamt ist der Anteil der Lernenden mit Migrationshintergrund im Bereich der Logistik sehr hoch. Mit der Logistik-Lehre und in etwas geringerem Ausmass auch mit der Grundbildung zur Detailhandelsfachfrau und zum Detailhandelsfachmann wird das Potenzial der Personen in der Schweiz mit Migrationshintergrund für den Arbeitsmarkt erschlossen und in die Arbeitswelt der Schweiz integriert.

In Bereich der Informatik zeichnet sich für die Post durch den demografischen Wandel ein besonders starker Fachkräftemangel ab. Hier hat die Berufsbildung Post ihr Ausbildungsangebot durch den Aufbau eines ICT-Campus massiv verstärkt und attraktiver gemacht. Sie spricht mit der neuen Ausbildungsinfrastruktur sowohl Volksschulabgänger/innen als auch Gymnasiasten und Gymnasiastinnen an und bietet beiden Gruppen die Möglichkeit, ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis als Informatiker/in zu erwerben. Weiter wurde für Gymnasiasten und Gymnasiastinnen eine Möglichkeit geschaffen, bei der Post ein praxisintegriertes Bachelor-Studium (BiPS) zu absolvieren.

### **3.3.3 Rekrutierung**

Die Rekrutierungs- und HR-Marketingaktivitäten der Post fokussieren in ihrer Kommunikation auf den schweizerischen Arbeitsmarkt. Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative im Februar 2014 führt dazu, dass es künftig schwieriger sein wird, Fachkräfte aus dem Ausland anzustellen. Aus diesem Grund hat der Bundesrat eine Massnahme lanciert, welche die schnellere Wiedereingliederung von arbeitslosen Stellensuchenden und somit die bessere Ausschöpfung von inländischem Potenzial zum Ziel hat. Die Schweizerische Post hat im November 2015 diese Massnahme des Bundesrates umgesetzt und schreibt ihre offenen Stellen eine Woche vor der externen Publikation auf der Ausschreibungsplattform Job-Room der RAV aus.

### **3.3.4 Aus-/Weiterbildung**

Für die kollektive Weiterentwicklung des Konzernkaders hat die Schweizerische Post ein auf drei Jahre ausgelegtes Leadership-Programm entwickelt. Ziel ist, die Führungskräfte der Post bei der Umsetzung der Unternehmens-Vision «Einfach mit System – die Post» zu unterstützen. Die Zielgruppe mit rund 380 Kadern wird bis 2018 zusammen 2'280 Personentage dafür investieren.

Die Post bietet darüber hinaus ein auf die Bedürfnisse der Bereiche ausgerichtetes internes Aus- und Weiterbildungsangebot an und unterstützt damit die permanente Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und deren Arbeitsmarktfähigkeit. Zudem hat die Post ein Arbeitsmarktzentrum (berufliche Standortbestimmung, Laufbahnberatung) und beteiligt sich grosszügig an externen Aus- und Weiterbildungen durch finanzielle Beiträge oder Arbeitszeiterleichterungen. In einzelnen Geschäftsbereichen werden gezielt Mitarbeitende mit einer Monopolausbildung auf einen Abschluss mit EFZ oder mit Umschulungsmassnahmen in die benötigten Berufsfelder weiterentwickelt. Die Post beteiligt sich regelmässig an schweizweiten und teilweise vom Bund unterstützten Initiativen, Studien und Projekten. So nimmt sie am Modell F mit dem Projekt «Informa» teil zur Validierung von Bildungsleistungen der Tertiärstufe im Berufsfeld ICT, um eine Höherqualifizierung der eigenen Fachkräfte zu erreichen oder auch an einer Studie in Zusammenarbeit mit einer Hochschule zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden (45plus).

Um die Reintegration von Mitarbeitenden zu verbessern, die unfall- oder krankheitsbedingt längere Zeit ausfallen, hat die Post ein betriebliches Case Management aufgebaut. Zudem wurde beschlossen, ein Tool zum Sichtbarmachen von konzernweit vorhandenen geeigneten Stellen für die Durchführung von Arbeitsversuchen und (Re)Integrationen zu entwickeln, zur Unterstützung von Vorgesetzten und Teams JobCoaches zu schaffen und Anreizsysteme einzuführen. Mit diesen Bemühungen soll erreicht werden, dass möglichst viele Mitarbeitende intern bei der Post weiterbeschäftigt werden können.

Zur Zeit wird zusammen mit dem SEM und dem kantonalen Berufsbildungs- und Migrationsamt geprüft, ob ab August 2016 ein Pilot einer einjährigen Integrationsvorlehre mit 6 Flüchtlingen oder vorläufig Aufgenommenen durchgeführt werden kann.

Es gibt spezifische Bereiche (z. B. Ingenieure/Ingenieurinnen), in welchen mit Entwicklungsmassnahmen der Bedarf an Spezialisten und Spezialistinnen intern abgedeckt werden muss, weil im inländischen Arbeitsmarkt nicht genügend Fachleute vorhanden sind.

### **3.3.5 Personalbindungsmassnahmen**

Die Kernmärkte der Schweizerischen Post AG werden durch die strategischen Konzerngesellschaften Post CH AG (Kommunikations- und Logistikmarkt), PostFinance AG (Retailfinanzmarkt) und PostAuto Schweiz AG (Personenverkehrmarkt) bearbeitet. Für diese Konzerngesellschaften sind seit dem 1. Januar 2016 neue spezifische Gesamtarbeitsverträge in Kraft. Aktuell in Verhandlung sind Gesamtarbeitsverträge für weitere Konzerngesellschaften

der Post.

Die Post hat grundsätzlich eine geringe Fluktuation. Die Personalumfragewerte der vergangenen beiden Jahre zeigen, dass die Identifikation mit der Arbeitgeberin mit hohen Werten positiv beurteilt wird. Insofern sind die Personalbindungsmassnahmen der Post als gut bis sehr gut einzustufen. Im Bereich Personalbindung kennt die Post diverse Massnahmen für jeden Prozessschritt entlang des «Mitarbeitendenlebenszyklus», d. h. in allen HR-Kernprozessen vom Eintritt bis zum Austritt.

Zentrale Elemente zur Personalbindung sind flexible Arbeitsmodelle, massgeschneiderte Einführungsprogramme, Führungsschulungen sowie grosse Schulungsoffensiven (z. B. bei der Einführung von neuen Prozessen oder zur Kulturentwicklung). Die Post kennt zudem ein Talentmanagement und eine strukturierte Nachfolgeplanung auf Stufe Konzernkader sowie für Schlüsselfunktionen. Im Weiteren wird die interne Mobilität gefördert (z. B. mit temporären Stellenwechseln und gezielter Teamentwicklung). Zusätzlich unterhält die Post ein flächendeckendes, gut etabliertes betriebliches Gesundheitsmanagement mit betrieblicher Gesundheitsförderung, einem flächendeckenden Präsenzmanagement sowie einem Case Management.

### 3.4 Swisscom

#### 3.4.1 Kennzahlen

Anteile Mitarbeitende der Swisscom aus der Schweiz, aus der EU, aus anderen Ländern (Stand Dezember 2015)

Nationalität	Konzern Schweiz
Schweiz	15'311
EU	2'964
andere Länder	466
Total	18'741

Nationalität	Konzern Schweiz
Schweiz	82 %
EU	16 %
andere Länder	2 %
Total	100 %

#### 3.4.2 Berufliche Grundbildung

Swisscom setzt weiterhin auf die Berufsbildung und nimmt ihre Verantwortung als schweizweit grösste Ausbilderin von ICT-Fachkräften wahr. So haben 2015 254 Jugendliche ihre Lehre bei Swisscom begonnen, davon 97 in den ICT-Berufen Mediamatik und Informatik. Insgesamt waren 2015 bei Swisscom 820 Lernende tätig. Seit Beginn des Lehrjahres 2015 haben vier Maturanden ihre Informatikausbildung im dualen Bildungsmodell des praxisintegrierten Bachelorstudiums in Informatik aufgenommen. Sechs weitere haben die verkürzte Way up Informatiklehre begonnen.

Durch spezielle Angebote für junge Frauen bringt Swisscom Oberstufenschülerinnen das Berufsfeld ICT nahe. So haben 102 interessierte junge Frauen in Bern, Zürich und Lausanne die Digital Days for Girls besucht.

2015 hat Swisscom ein Kompetenzzentrum für die Berufsbildung geschaffen. Unter dem Namen Next Generation, Talents & Promotion, werden neu alle Praktikanten / Praktikantinnen und Trainees von Hochschulen sowie die Lernenden aus einer Hand betreut.

### **3.4.3 Rekrutierung**

Der Fachkräftemangel hat Swisscom bereits vor 3 Jahren dazu veranlasst, sich im Recruiting neu aufzustellen. Im Rahmen ihrer Rekrutierungspolitik konzentriert sich Swisscom seitdem vor allem auf den internen Arbeitsmarkt. Dabei ist es das primäre Ziel, interne Mitarbeitende zu fördern und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Durch gezielte Massnahmen (Aufbau von Talent Pipelines, Entwicklungsmassnahmen etc.) und attraktive Arbeitsbedingungen (z. B. flexible Arbeitsmodelle) schafft Swisscom verschiedene positive Anreize, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen. Dass Swisscom hier bereits sehr erfolgreich unterwegs ist, zeigt eine sehr gute interne Besetzungsquote (Besetzung von offenen Stellen mit internen Mitarbeitenden) von deutlich über 60 % in den letzten zwei Jahren.

Swisscom unternimmt vielfältige Anstrengungen, um auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin aufzutreten. So verleiht Swisscom ihrer Unternehmenskultur zum Beispiel mit attraktiven Online Stellenangeboten Ausdruck, die konsequent die „Du“-Kultur in den Arbeitsmarkt tragen. Das mit dem HR Excellence Award ausgezeichnete Projekt „365d“ ging 2015 in die zweite Runde. „365d“ bietet drei ICT-Hochschulabgängern bzw. -abgängerinnen die Möglichkeit, während einem Jahr das Alltagsleben in der vernetzten Welt von Morgen in einer Wohngemeinschaft zu erproben und stellt ihnen einen Arbeitsplatz in der Innovationsabteilung zur Verfügung. 2015 hat Swisscom mit dem People Relationship Management zudem einen neuen Ansatz in der Rekrutierung eingeführt. Swisscom zielt durch Beziehungspflege zu externen Top Talenten auf die langfristige Stärkung der Arbeitgebermarke bei strategisch wichtigen Zielgruppen ab.

### **3.4.4 Aus-/Weiterbildung**

Das Management von Swisscom betrachtet die Entwicklung von Mitarbeitenden als wichtigen Teil der Führungsaufgabe. Der regelmässige Dialog zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft gibt Orientierung und stärkt das gemeinsame Bekenntnis für Lernen und Entwickeln in einer vernetzten Welt. Er erleichtert die Vereinbarung und Realisierung mittelfristiger Entwicklungsmassnahmen. Entsprechend investiert Swisscom gezielt in die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, um deren Arbeitsmarktfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu erhalten und zu verbessern.

Den Mitarbeitenden stehen für ihre Entwicklung vielfältige on- und off-the-Job-Entwicklungsangebote, interne Programme und Trainings zur Verfügung. Diese sind auf dem konzernweit eingesetzten «Learningcenter» gebündelt und allen Mitarbeitenden über ihren persönlichen Lernplatz zugänglich. Knapp die Hälfte aller internen Lern- und Trainingsangebote sind eLearning-Programme, die sich orts- und zeitunabhängig bearbeiten lassen. Das Angebot umfasst Fach-, Führungs- und Projektmanagementthemen. Im Rahmen des Talentmanagements haben etwa 10 % der Leistungsträger/innen aus den Zielgruppen ein entsprechendes internes Programm absolviert. Der Bereich der on-the-Job-Entwicklung mit Job Moves und Stages wird immer wichtiger. Bereits heute besetzt Swisscom 75 % der ausgeschriebenen Stellen im Kaderbereich intern. Sie begrüsst zudem individuell weiterführende externe Ausbildungen und unterstützt diese finanziell sowie zeitlich. In der Schweiz hat jeder Mitarbeitende von Swisscom im 2015 3.9 Tage für Lernen und Trainieren aufgewendet.

2015 hat Swisscom zahlreiche Angebote der «Leadership Academy» lanciert, welche Führungsverantwortlichen in Personal- wie auch in Fachführungsrollen die Möglichkeit bietet, sich in einem wandelnden Umfeld mit den Schlüsselfähigkeiten der Führung auseinanderzusetzen.

### **3.4.5 Personalbindungsmassnahmen**

Swisscom verfolgt eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik und bekennt sich zum Werkplatz Schweiz. Sie pflegt einen konstruktiven Dialog mit den Sozialpartnern (Gewerkschaft syndicom und Personalverband transfair) sowie mit den Personalvertretungen. Der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) ist ein gutes Beispiel für gemeinsam ausgestaltete und attraktive Arbeitsbedingungen für rund 85 % der Mitarbeitenden. Der aktuelle GAV ist seit dem 1. April 2015 in Kraft und dauert bis Ende 2017.

Swisscom unternimmt vielfältige Anstrengungen, um für potentielle wie bestehende Mitarbeitende eine attraktive Arbeitgeberin zu sein (siehe auch Massnahmen in Personalentwicklung). So bietet Swisscom ihren Mitarbeitenden eine Vielzahl flexibler Arbeitsmodelle an, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine ausgewogene Life Domain Balance unterstützen. Zu den von Swisscom geförderten Lösungen gehören das flexible und mobile Arbeiten sowie die flexible Arbeitszeit, das Langzeitkonto, die Teilzeit bei Frauen und Männern sowie das Job Sharing. Swisscom ist Unterzeichnerin der «Work Smart Initiative». Sie entrichtet als familienfreundliche Arbeitgeberin Kinder- und Ausbildungszulagen, die höher als die bundesrechtlichen und meistens auch höher als die kantonrechtlichen Zulagen liegen. Zusätzlich unterstützt sie die familienexterne Kinderbetreuung durch finanzielle Beiträge, unentgeltliche Beratungsdienstleistungen des Familienservices und durch Betreuungsangebote während der Schulferien. Swisscom bietet ihren Mitarbeiterinnen einen Mutterschaftsurlaub von 17 Wochen bei 100 % Lohnfortzahlung. Ebenso bietet Swisscom einen Vaterschafts- und Adoptionsurlaub.

Swisscom hat zudem zwei neue Modelle zur besseren Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche entwickelt: Work&Care für Mitarbeitende, die zu Hause Angehörige über eine bestimmte Zeit pflegen, sowie den Kauf von zusätzlichen Ferientagen.

Swisscom unterstützt mit Move! ein Programm, das Aktivitäten aus den Bereichen Gesundheit, Sport und Kultur anbietet.

### **3.5 Ausblick**

Post, SBB und Swisscom haben erkannt, in welchen Bereichen sie vom demografischen Wandel sowie dem Fachkräftemangel hauptsächlich betroffen sind und haben gerade bei der Rekrutierung Massnahmen ergriffen, damit sie ihren Personalbedarf möglichst mit inländischen Arbeitskräften decken können. Ein besonderes Augenmerk soll aber auch in Zukunft auf die berufliche Grundbildung gelegt werden, um mit bestehenden wie auch mit neuen Lehr- und Vorlehreangeboten qualifizierte Nachwuchskräfte auszubilden und im Unternehmen behalten zu können. Dank den umfangreichen und finanziell unterstützten internen und externen Aus- und Weiterbildungsangeboten sowie den verschiedenen Personalbindungsmassnahmen wie z. B. flexiblen Arbeitsmodellen oder der Förderung der internen Mobilität weisen die Unternehmen heute eine tiefe Fluktuationsrate aus. Damit dies auch künftig so bleibt, werden die Unternehmen die entsprechenden Massnahmen gemäss den Bedürfnissen der Angestellten und den Anforderungen des Marktes laufend weiterentwickeln.

## **4 Bericht des VBS zur RUAG**

### **4.1 Grundlagen / Rahmenbedingungen**

Im Rahmen der Eignerstrategie hat der Bundesrat für die Periode 2016 – 2019 folgende personalpolitischen Ziele für die RUAG formuliert. Der Bundesrat erwartet, dass die RUAG

- in der Schweiz und im Ausland gemäss den nationalen Standards eine fortschrittliche, auf sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen beruhende, transparente und ethischen Grundsätzen verpflichtete Personalpolitik verfolgt.
- sich in der Schweizer Berufsbildung engagiert, entsprechende Ausbildungsstellen anbietet und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen möglichst attraktive Arbeitsplätze schafft.
- ein Vergütungssystem anwendet, das auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist und die Bestimmungen der Kaderlohnverordnung (SR 172.220.12) einhält.

Die RUAG ist dem Gesamtarbeitsvertrag der Swissmem (Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie) unterstellt. Die Swissmem begegnet dem Fachkräftemangel in der Schweiz mit ihrer Fachkräftestrategie auf den drei Säulen „Nachwuchsförderung“, „Frauen/Familien“ und „ältere Mitarbeitende“.

#### 4.1.1 Kennzahlen

HC	Division						
Herkunft	Aviation	Aerostruct.	Defence	Corp. Serv.	Space	Ammotec	RUAG CH gesamt
andere	2	2	6	2	5		17
EU/EFTA	78	32	61	45	186	23	425
Schweiz	1507	244	1323	317	382	307	4080
Gesamtergebnis	1587	278	1390	364	573	330	4522

HC in %	Division						
Herkunft	Aviation	Aerostruct.	Defence	Corp. Serv.	Space	Ammotec	RUAG CH gesamt
andere	0.13	0.72	0.43	0.55	0.87	0.00	0.37
EU/EFTA	4.91	11.51	4.39	12.36	32.46	6.97	9.40
Schweiz	94.96	87.77	95.18	87.09	66.67	93.03	90.23
Gesamtergebnis	100	100	100	100	100	100	100

#### 4.1.2 Berufliche Grundbildung

Die RUAG legt grossen Wert auf die Förderung von Lernenden und bildet 349 junge Nachwuchskräfte (Stand Ende 2014, inkl. Externe) in 14 Ausbildungsberufen in der Schweiz aus. Die Jugendlichen werden als die zukünftigen Talente und Nachwuchskräfte der RUAG angesehen. Die erfolgreiche Teilnahme mit regelmässigen Podestplätzen an verschiedenen Berufsmeisterschaften sprechen für eine hohe Ausbildungsqualität bei der RUAG. Jährlich schliessen rund 90 Lernende die Lehre erfolgreich ab. Rund 50 % dieser Lernenden bleiben in der RUAG und wechseln in eine Festanstellung.

Talentierte Lernende werden motiviert, die Berufsmittelschule zu besuchen, um sie auf eine spätere Fachhochschullaufbahn vorzubereiten. Viele von ihnen kehren anschliessend als Ingenieure/Ingenieurinnen oder Spezialisten/Spezialistinnen wieder zurück.

Die RUAG fördert speziell bei technischen Berufen (Konstrukteure/Konstrukteurinnen, Polymechaniker/innen etc.) auch die Frauen und motiviert sie, solche Berufe zu ergreifen. Der Erfolg ist zurzeit noch bescheiden, die Anstrengungen in diesem Bereich werden aber intensiviert.

### **4.1.3 Rekrutierung**

Sämtliche Vakanzen, unabhängig ob befristet oder unbefristet, werden auf dem internen Stellenmarkt (Intranet) publiziert. Um auch Mitarbeitende ohne PC-Zugriff zu erreichen, investiert die RUAG in zentrale, allen zugängliche Grossbildschirme, welche die aktuellen internen Mitteilungen sowie internen Stellenausschreibungen anzeigen sollen.

Bei gleichqualifizierten internen wie externen Bewerbungen werden die internen Kandidaten und Kandidatinnen bevorzugt. Mit jeder internen Kandidatur findet mindestens ein Vorstellungsgespräch statt.

### **4.1.4 Aus-/Weiterbildung**

Die RUAG legt grossen Wert auf interne Förderung. Durch Laufbahnkonzepte werden verschiedene Laufbahnen (Führungsperson, Projektleitende, Spezialisten/Spezialistinnen) gefördert. Ein konsequentes konzernweites Nachwuchsförderungsprogramm führt Talente mit Potential zu internen und divisionsübergreifenden Entwicklungsschritten. Die RUAG fördert den internen Austausch von Arbeitskräften zwischen den Standorten und Divisionen. Mitarbeitende mit Potential und Interesse werden in Trainee-Programmen weiterentwickelt. Ein konzernweites, divisionsübergreifendes Trainee-Programm ist in Erarbeitung und soll auf künftige Führungspositionen vorbereiten. Ein internes Austausch-Programm erlaubt es bestehenden Mitarbeitenden, während einer Dauer von bis zu drei Monaten Einblick in andere Divisionen oder Arbeitsgebiete zu erlangen und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.

### **4.1.5 Personalbindungsmassnahmen**

Der Fluktuation, welche unter dem Branchenschnitt liegt, wird mit verschiedenen Massnahmen begegnet. Dazu zählen zeitgemässe Anstellungsbedingungen, flexible Arbeitszeitmodelle, markt- und leistungsorientierte Löhne, qualifizierte Führungskräfte und regelmässige, standardisierte Feedback-Gespräche. Das betriebliche Gesundheitsmanagement unterstützt und fördert Massnahmen für gesundheitsfreundliche Arbeitsplätze. Regelmässige Schulungen für Führungskräfte sensibilisieren diese auf die Gesundheitsthemen. Ein professionelles und unabhängiges Sozialberatungsangebot unterstützt die Mitarbeitenden auch in schwierigen persönlichen Situationen.

Das Personal- und Vorsorgereglement der RUAG erlaubt es Mitarbeitenden, auch über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten.

Nebst der Möglichkeit, in verschiedenen Divisionen respektive Ländern zu arbeiten, versucht die RUAG auch, spezialisierte Arbeiten, die in ihren Tochtergesellschaften anfallen, in der Schweiz ausführen zu lassen. Dadurch sollen Arbeitsplätze in der Schweiz gesichert und ausgebaut werden.

## **4.2 Ausblick**

Die aufgeführten Massnahmen werden konsequent weiterverfolgt. Kleinere Anpassungen und Fokussierungen innerhalb der bestehenden Prozesse werden laufend vorgenommen. Durch regelmässigen Austausch innerhalb des Branchenverbandes und unter den Bundesbetrieben werden Best Practices geprüft und wo möglich übernommen. Insbesondere Unternehmen in einem ähnlichen Marktumfeld sowie bundesnahe Betriebe werden regelmässig für Austausch und Benchmarks herangezogen.

## 5 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bundesverwaltung sowie die grossen marktnahen Bundesbetriebe SBB, Post, Swisscom und RUAG attraktive Arbeitgeber sind, welche ihren Angestellten flexible Arbeitszeitmodelle und moderne Arbeitsformen zur Verfügung stellen. Sie weisen hohe Anteile an Lernenden aus. Ihre Personalpolitik verfügt über ein umfassendes personalpolitisches Instrumentarium, um den Auswirkungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels entgegenzutreten. Zudem bieten sie ein umfangreiches internes Aus- und Weiterbildungsangebot an resp. unterstützen externe Aus- und Weiterbildungen finanziell oder mittels Arbeitszeiterleichterungen. Bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte fokussieren sie auf den betriebsinternen und den schweizerischen Arbeitsmarkt. Die Gewinnung und langfristige Bindung von qualifizierten Fachkräften sowie das Schaffen einer Lernkultur, die das lebenslange Lernen fördert und unterstützt, haben für alle einen hohen Stellenwert.