Zentrum für Demokratie Aarau

Centre for Research on Direct Democracy c2d | UZH
Allgemeine Demokratieforschung | UZH
Politische Bildung und Geschichtsdidaktik | PH FHNW

Roman Zwicky & Daniel Kübler
unter Mitarbeit von Debora Beuret & Lyne Schuppisser

Topkader und Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung

Studienberichte des Zentrums für Demokratie Aarau, Nr. 13
September 2018

www.zdaarau.ch

Finanzierungsnachweis und Projektbegleitung

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag des Instituts für Mehrsprachigkeit der Universität Freiburg und der Pädagogischen Hochschule Freiburg durchgeführt und finanziert aus Mitteln des Wissenschaftlichen Kompetenzzentrums für Mehrsprachigkeit (KFM) im Rahmen des Arbeitsprogramms 2016-2020.

Die Projektarbeiten wurden von einer Begleitgruppe beraten und validiert. Die Mitglieder dieser Begleitgruppe waren:

- Renata CORAY, Wissenschaftliches Kompetenzzentrum für Mehrsprachigkeit
- Kathrin KARLEN MOUSSA, Stv. Ressorleiterin und Fachexpertin, Eidgenössisches Personalamt
- Sarah LOSEGO, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Delegierten des Bundes für Mehrsprachigkeit, Generalsekretariat des Eidgenössischen Finanzdepartements
- Verio PINI, Berater Sprachpolitik, Bundeskanzlei
- Stéphanie RIEHLE, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Bundesamt für Kultur
- Daniel WÜTHRICH, Leiter Human Resources, Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung

Executive Summary

Eine viersprachige Zusammenfassung der vorliegende Studie (Deutsch, Französisch, Italienisch, Rätoromanisch) wird separat publiziert. Siehe: www.zentrum-mehrsprachigkeit.ch/de/content/topkader-und-mehrsprachigkeit-der-bundesverwaltung

IMPRESSUM
Publikationsreihe des Zentrums für Demokratie Aarau (ZDA)
Herausgegeben von Andreas Glaser, Daniel Kübler und Monika Waldis

ISBN-Nr: 978-3-906918-02-0

Bezugsadresse:
Zentrum für Demokratie Aarau (ZDA)
Villa Blumenhalde, Küttigerstrasse 21
CH - 5000 Aarau
Telefon: +41 62 836 94 44
E-Mail: info@zdaarau.ch
www.zdaarau.ch
© 2018 bei den Autoren

1. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 13
1.1. Ausgangslage, Relevanz und Ziel des Forschungsprojekts 13
1.2. Vorgehen 14
1.3. Aufbau des Berichts 15

2. Das Mehrsprachigkeitsprofil der Bundesverwaltung: Analyse der Datenbestände des Bundes 17
2.1. Originalsprache der Gesetzeserlasse (AS) 17
2.2. Vertretung nach Muttersprache und Geschlecht (BV Plus) 22
2.2.1. Auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung 23
2.2.2. Auf der Ebene der Departemente 25
2.2.3. In der Bundeskanzlei 32
2.2.4. Bei den Parlamentsdiensten 33
2.2.5. Bei ausgewählten Verwaltungseinheiten 34
2.3. Vertretung nach Muttersprache im Topkader (BV Plus) 38
2.3.1. Auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung 39
2.3.2. Auf der Ebene der Departemente 41
2.3.3. Auf der Ebene der Verwaltungseinheiten 46
2.4. Multivariate Analysen (BV Plus) 46
2.4.1. Methode und Vorgehensweise 46
2.4.2. Determinanten des Anteils Französischsprachiger 47
2.4.3. Determinanten des Anteils Italienischsprachiger 50
2.4.4. Determinanten des Anteils Lateinischsprachiger 51
2.5. Fazit 53

3. Haltung des Topkaders zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung: Resultate der Online-Befragung 57
3.1. Zielsetzung 57
3.2. Methode 57
3.2.1. Pretest, Feedback der Begleitgruppe und Übersetzung 57
3.2.2. Adressatenkreis der Online-Befragung 58
3.2.3. Rücklauf und externe Validität 58
3.3. Resultate der Befragung auf Individualebene 62
3.3.1. Sprachgruppenzugehörigkeit 62
3.3.2. Sprache und Sprachkompetenzen der Topkader 64
3.3.3. Individuelle Einstellungen 68
Wichtigkeit verschiedener Massnahmen 68

Einstellungen zu Repräsentation und Mehrsprachigkeit in der Verwaltung 70
3.3.4. (Rekrutierungs-)Praxis & Weiterbildung 74
3.3.5. Wichtigste Akteure für die Förderung der Mehrsprachigkeit 82
3.3.6. Aktuelle Herausforderungen 83
3.3.7. Sozialisierung 89
3.3.1. Rolle bzw. Funktion 91
3.3.2. Multivariate Analyse zur Mehrsprachigkeitssensibilität 93
3.4. Resultate der Befragung auf Ebene der Geschäftsleitung 95
3.4.1. Zusammensetzung der Geschäftsleitung 95
3.4.2. Schriftliche und mündliche Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung 96
3.4.3. Bedeutung der Sprachenthematik in der Geschäftsleitung 98
3.5. Resultate der Befragung auf Ebene der Verwaltungseinheit 98
3.5.1. Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit 98
3.5.2. Persönlicher Einfluss in verschiedenen Bereichen 102
3.5.3. Multivariate Analyse zur Wahrnehmung des eigenen Einflusses 102
3.6. Choice-Based Conjoint Analyse 104
3.7. Fazit 108

4. Überlegungen der Führungskräfte zur Mehrsprachigkeitsförderung: Qualitative Interviews 113

4.1. Zielsetzung 113
4.2. Methode 114
4.3. Mehrsprachigkeitsförderung im Kontext des Diversitätsdiskurses 117
4.3.1. Der Begründungszusammenhang. 117
Mehrsprachigkeit und der nationale Zusammenhalt 117
Sprache als Bestandteil der Kultur 118
Vor- und Nachteile einer mehrsprachigen Bundesverwaltung 120
4.3.2. Sensibilität für Mehrsprachigkeit 121
Interpretationen von «Mehrsprachigkeitssensibilität» 122
Zunahme der Mehrsprachigkeitssensibilität in der Bundesverwaltung über die Zeit 123
Sprachgruppen und die Mehrsprachigkeitssensibilität 123
Weitere Erklärungsansätze für Unterschiede in der Mehrsprachigkeitssensibilität 125
4.3.3. Sprache und andere Diversitätsmerkmale 128
Von der Monokultur zum Diversity Management 128
Diversität der Diversitätsmerkmale 129
Die Grösse von Verwaltungseinheiten 131
Konkurrenzsituation oder Synergien 131
Erwartete Auswirkungen der Personal-Diversität 133
4.4. Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit 133
4.4.1. Beurteilung der Notwendigkeit von Förderungsmassnahmen 134
4.4.2. Beurteilung von Vorgaben und Massnahmen 135
Sollwerte bzw. Zielbänder 135
Sprachkurse 138

Mehrsprachigkeitsverantwortliche 139
Der Ressourcenmangel 140
4.4.3. Personalrekrutierung 141
4.4.4. Amtsspezifische Massnahmen 146
Massnahmen zur Förderung der Sprachkompetenzen 146
Übersetzungen 147
Weitere spezifische Massnahmen 148
4.4.5. Kernauftrag bzw. Mehrsprachigkeitsumfeld einer Verwaltungseinheit 150
4.5. Mehrsprachiges Führen als Herausforderung und Chance: „Freuden und Leiden“ des Topkaders 153
4.5.1. Die Vorbildfunktion des Topkaders 153
4.5.2. Die Zusammensetzung der Führungsebene 156
4.5.3. Strategische Verwendung der Sprache 158
4.5.4. Herausforderung Beschaffungswesen 160
4.5.5. Die Sonderstellung des Italienischen 162
Verwendung des Italienischen im Arbeitsalltag 162
Die kritische Grösse 164
Der Ausbildungshintergrund der Italienischsprachigen 164
4.5.6. Das Englische 165
Englisch an Bildungsinstitutionen in der Schweiz 165
Englisch in der internen und externen Kommunikation 166
4.6. Synthese und Fazit 167

5. Gesamtfazit 173
5.1. Beantwortung der eingangs gestellten Fragen 179

6. Empfehlungen 181
Zur Rolle des Topkaders 181
Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit 182
Zum Personalreporting 182
Das Parlament und die Mehrsprachigkeitsförderung 183

Literaturverzeichnis 185

Anhang 1: Datenbestände des Bundes 189

Anhang 2: Zusätzliche Tabellen aus der Online-Befragung 203

Anhang 3: Befragungsbogen 206

Anhang 4: Leitfaden für die qualitativen Interviews 209

Anhang 5: Abkürzungsverzeichnis 214

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Originalsprache der Gesetzeserlasse 1998-2015 18
Abbildung 2: Originalsprache der Gesetzeserlasse nach federführendem Departement, 1998-2015 ... 20
Abbildung 3: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht, gesamte Bundesverw., 2007-2015 24
Abbildung 4: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EDA, 2007-2015 26
Abbildung 5: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EDI, 2007-2015 27
Abbildung 6: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EJPD, 2007-2015 28
Abbildung 7: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im VBS, 2007-2015 29
Abbildung 8: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EFD, 2007-2015 30
Abbildung 9: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im WBF, 2007-2015 31
Abbildung 10: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im UVEK, 2007-2015 32
Abbildung 11: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht in der BK, 2007-2015 33
Abbildung 12: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht bei den PD, 2007-2015 34
Abbildung 13: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im BAKOM, 2007-2015 35
Abbildung 14: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im BAZL, 2007-2015 36
Abbildung 15: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im GS/EFD, 2007-2015 37
Abbildung 16: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im BJ, 2007-2015 38
Abbildung 17: Vertretung der Landessprachen in den Topkader-Lohnklassen 2007-2015 40
Abbildung 18: Vertretung der Landessprachen im Topkader nach Dienstort, 2015 41
Abbildung 19: Gefühlte Zugehörigkeit zu einer Sprachgemeinschaft (alle Befragte; n=241) 68
Abbildung 20: Veränderung der Wahrscheinlichkeit, ein Amt zu bevorzugen; nach Sprachgruppe (n=227) 106
Abbildung 21: In den Interviews angesprochene Merkmale von Diversität nach Dimension 169
Abbildung 22: Diversitätsprofil einer fiktiven Verwaltungseinheit 183

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zu den verwendeten Methoden bzw. der Vorgehensweise 15
Tabelle 2: Originalsprache der Gesetzeserlasse 1998-2015 19
Tabelle 3: Erlasse nach Kategorie und Originalsprache 1998-2015 21
Tabelle 4: Prozentwerte der Französischsprachigen nach Geschlecht, 2007-2015 25
Tabelle 5: Vertretung von Landessprachen und Nichtlandessprachen im Topkader (LK 32-38) 39
Tabelle 6: Sprachgemeinschaften im Topkader der Departemente EDA, VBS, EFD, UVEK, WBF 2007-2015 43
Tabelle 7: Vertretung der Sprachgemeinschaften im Topkader der Departemente EDI, EJPD, PD und BK 2007-2015 45
Tabelle 8: Determinanten des Anteils Französischsprachiger (gesamthaft und nach Geschlecht) 49
Tabelle 9: Determinanten des Anteils Italienischsprachiger (gesamthaft und nach Geschlecht) 51
Tabelle 10: Determinanten des Anteils Lateinischsprachiger (gesamthaft und nach Geschlecht) 52
Tabelle 11: Grundgesamtheit und Antworteingang 59
Tabelle 12: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Geschlecht 59
Tabelle 13: Abweichung der Korrespondenz- von der Muttersprache im Topkader 60
Tabelle 14: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Muttersprache 61
Tabelle 15: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Korrespondenzsprache 61
Tabelle 16: Antworteingang nach übergeordneter Einheit (Departement) 62
Tabelle 17: Indikator für die Sprachgruppenzugehörigkeit (n=242) 63
Tabelle 18: Teilnehmende nach Arbeitsort (n=242) 63
Tabelle 19: Erst- und Zweitsprache der Befragten mit Arbeitsort in der Schweiz (n=171) 65
Tabelle 20: Sprachkompetenzen in allen vier Landessprachen nach Sprachgruppe und Arbeitsort 66
Tabelle 21: Verwendung von Sprachen im Alltag nach Sprachgruppe; nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz 67
Tabelle 22: Wichtigkeit verschiedener Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 69
Tabelle 23: Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 71
Tabelle 24: Zustimmung zu Aussagen betreffend Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 73
Tabelle 25: Bevorzugung von Angehörigen der eigenen Sprachgruppe nach Sprache (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 75
Tabelle 26: Zustimmung zu Aussagen über Mehrsprachigkeit bei Rekrutierung und Personalentwicklung in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 76
Tabelle 27: Einstellungen zu Sprachkursen (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 78
Tabelle 28: Anpassen der Sprache in verschiedenen Kommunikationssituationen in der Bundesverwaltung nach Sprachgruppe (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 79
Tabelle 29: Antwortverhalten bei fünf verschiedenen Fragen, nach Sprachgruppe (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 81
Tabelle 30: Beurteilung der Akteure im Bereich der Förderung der Mehrsprachigkeit 83

Tabelle 31: Häufigkeit von Inkompatibilität nach Sprachgruppe (n=150) 84
Tabelle 32: Wichtigkeit der strategischen Sollwerte nach Sprachgruppe 85
Tabelle 33: Wichtigkeit der strategischen Sollwerte nach Geschlecht 85
Tabelle 34: Beurteilung von Vorgaben zur Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 86
Tabelle 35: Beurteilung verschiedener Herausforderungen (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 88
Tabelle 36: Beurteilung des Einflusses der Internationalisierung nach Sprachgruppe 88
Tabelle 37: Anzahl Jahre in Bundesverwaltung, Verwaltungseinheit und aktueller Funktion 89
Tabelle 38: Durchschnittliche Anzahl Sprachregionen nach Arbeitsort und Sprachgruppe 90
Tabelle 39: Durchschnittliche Anzahl Sprachregionen nach übergeordneter Einheit (n=240) 90
Tabelle 40: Funktion der Befragten mit Arbeitsort in der Schweiz (n=171) 91
Tabelle 41: Durchschnittliche Beurteilung der eigenen Funktion 91
Tabelle 42: Zustimmung zu Aussagen bezüglich eigener Funktion und Einfluss anderer Akteure in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz) 92
Tabelle 43: Determinanten des Index der Mehrsprachigkeitssensibilität auf Individualebene (n=182) 94
Tabelle 44: Zustimmung zu einer Aussage über die Geschäftsleitung (n=151) 96
Tabelle 45: Wichtigkeit einer ausgewogenen Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung (n=167) 96
Tabelle 46: Schriftliche Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung (n=156) 97
Tabelle 47: Mündliche Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung (n=155) 97
Tabelle 48: Häufigkeit von Sprachthemen in der Geschäftsleitung 98
Tabelle 49: Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über die eigene Verwaltungseinheit 99
Tabelle 50: Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit in verschiedenen Bereichen 101
Tabelle 51: Beurteilung des eigenen Einflusses in verschiedenen Bereichen 102
Tabelle 52: Determinanten der Wahrnehmung des eigenen Einflusses in der Verwaltungseinheit (n=146) 103
Tabelle 53: Attribute und deren Ausprägungen 105
Tabelle 54: Übersicht zu den durchgeführten Interviews (N=20) 115
Tabelle 55: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EDA 2007-2015 189
Tabelle 56: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EDI 2007-2015 (I) 190
Tabelle 57: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EDI 2007-2015 (II) 191
Tabelle 58: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EJPD 2007-2015 192
Tabelle 59: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des VBS 2007-2015 (I) 193
Tabelle 60: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des VBS 2007-2015 (II) 194
Tabelle 61: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des VBS 2007-2015 (III) 195
Tabelle 62: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EFD 2007-2015 (I) 196
Tabelle 63: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EFD 2007-2015 (II) 197
Tabelle 64: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des WBF 2007-2015 (I) 198
Tabelle 65: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des WBF 2007-2015 (II) 199
Tabelle 66: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des UVEK 2007-2015 (I) 200
Tabelle 67: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des UVEK 2007-2015 (II) 201

Tabelle 68: Sprache der Topkader in weiteren Verwaltungseinheiten 2007-2015..... 202
Tabelle 69: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Verwaltungseinheit 203
Tabelle 70: Zusammensetzung der Geschäftsleitung nach Departement und Verwaltungseinh. (I)... 204
Tabelle 71: Zusammensetzung der Geschäftsleitung nach Departement und Verwaltungseinh. (II) . 205

1. Einleitung[1]

1.1. Ausgangslage, Relevanz und Ziel des Forschungsprojekts

Die Führungskräfte der Verwaltungseinheiten des Bundes sind massgeblich dafür verantwortlich, dass die in der Schweizerischen Bundesverwaltung geltenden sprachlichen Vorgaben in ihrer Verwaltungseinheit umgesetzt werden. Personen in solchen einflussreichen Positionen verfügen über einen gewissen Ermessensspielraum und können in ihrer Schlüsselrolle auf die Förderung von Sprachgruppen und der Mehrsprachigkeit einwirken. Aus früheren Studien zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung ist einerseits bekannt, dass die Sensibilität von Amtsdirektion und Vorgesetzten als wichtiger Faktor für die Förderung der Mehrsprachigkeit eingestuft wird (Coray et al. 2015: 109). Andererseits wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass zwischen den Verwaltungseinheiten grosse Unterschiede hinsichtlich der Vertretung der verschiedenen Sprachgruppen bestehen (Kübler et al. 2009; Zwicky 2015; Coray et al. 2015). Insofern unterscheidet sich auch das Umfeld, in dem sich die Führungskräfte des Bundes bewegen. Man kann annehmen, dass sich das Mehrsprachigkeitsprofil einer Verwaltungseinheit und die Einstellungen der Führungskräfte gegenseitig beeinflussen.

Obwohl in den letzten Jahren verschiedene Studien zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung erschienen sind (Guerra und Zurbriggen 2013; Coray et al. 2015; Zwicky 2015; Kobelt 2016), fehlt bisher ein umfassender Beitrag zur Schlüsselrolle des Topkaders im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung. Diese Lücke soll durch die vorliegende Studie *Topkader und Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung* geschlossen werden. Die Studie verfolgt drei Ziele:

- Erstes Ziel ist es, das Mehrsprachigkeitsprofil von Verwaltungseinheiten, Departementen bzw. der gesamten Bundesverwaltung zu bestimmen, die bereits für frühere Arbeiten (Kübler et al. 2009; Zwicky 2015; Coray et al. 2015) zusammengestellten Daten und Analysen thematisch zu ergänzen, auf den aktuellen Stand zu bringen, und insbesondere auch die Vertretung im Topkader bzw. höheren Kader (Lohnklassen 32-38) genauer zu betrachten.
- Das zweite Ziel besteht darin, die Faktoren herauszuarbeiten, die zu einer hohen Sensibilität von Mitgliedern des Topkaders gegenüber der Mehrsprachigkeitsproblematik beitragen. Dazu werden sie zu ihrer Sichtweise über die Herausforderungen einer mehrsprachigen Verwaltung, zu ihren generellen Einstellungen sowie den Haltungen zu den Massnahmen bezüglich Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung befragt. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Sprachkompetenzen des Topkaders sowie den (schriftlichen und mündlichen) Arbeitssprachen in den Geschäftsleitungen der Verwaltungseinheiten des Bundes.
- Drittes Ziel ist es zu untersuchen wie die Mitglieder des Topkaders ihre Handlungsspielräume in der Praxis zur Förderung der Mehrsprachigkeit in Verwaltungseinheiten, zur Verbesserung der Sprachkompetenzen von Mitarbeitenden, sowie im Bereich von Rekrutierung und

[1] Die vorliegende Studie wurde vom Wissenschaftlichen Kompetenzzentrum für Mehrsprachigkeit der Universität und der pädagogischen Hochschule Freiburg i.Ü finanziert. Wir bedanken uns bei den Mitgliedern der Begleitgruppe – Renata Coray, Kathrin Karlen Moussa, Sarah Losego, Verio Pini, Stéphanie Riehle und Daniel Wüthrich – für ihre wertvollen Hinweise und Kommentare. Dank gebührt auch allen unseren Ansprechspartnerinnen und Ansprechspartnern in der Bundesverwaltung für ihre Bereitschaft, unseren Fragebogen zu beantworten oder uns zu einem Interview zu empfangen.

Personalentwicklung wahrnehmen und nutzen. Hierbei stützen wir uns auf die Literatur aus dem Bereich der repräsentativen Verwaltung, im Speziellen die Arbeiten zum Übergang der sogenannten passiven in eine aktive Repräsentation, d.h. dem substanziellen Einsatz von einzelnen Verwaltungsangestellten für die Anliegen gesellschaftlicher Gruppen (Mosher 1968; Meier und Hawes 2006).

Von besonderem Interesse ist ausserdem die Frage, inwiefern die Förderung der Mehrsprachigkeit in Konkurrenz zu anderen Themen der Personal-Diversität, hauptsächlich der angemessenen Verteilung der Geschlechter, steht. Für die Analyse dieser Thematik werden wir uns auf das Konzept der sogenannten Intersektionalität stützen, welches die Überlagerung verschiedener sozialstruktureller Merkmale und deren Effekt auf individuelle Lebenschancen diskutiert (Rocha und Hawes 2009; Zwicky 2015; Grossmann 2017: 61ff.).

1.2. Vorgehen

Die vorliegende Studie besteht aus drei Modulen. Die Strukturierung der Forschungsarbeiten erfolgte entlang dieser Module, die vom Forschungsteam in der untenstehenden Reihenfolge nacheinander bearbeitet wurden.

Modul 1 besteht aus der Analyse zweier Datenbestände des Bundes. Zum einen können darin die Angaben zur Sprache der Gesetzeserlasse aus der amtlichen Sammlung (AS) ausgewertet werden. Anhand von Daten aus dem Personalinformationssystem des Bundes (BV Plus), kann zum anderen untersucht werden, wie sich die Vertretung der Sprachgemeinschaften nach Geschlecht für die gesamte Bundesverwaltung, auf Ebene der Departemente und für einzelne Verwaltungseinheiten sowie innerhalb des Topkaders präsentiert und über die Jahre hinweg entwickelt hat. Insgesamt sollen uns die beiden Datenbestände ermöglichen, das Mehrsprachigkeitsumfeld, in dem Topkader agieren, genauer zu charakterisieren.

Modul 2 besteht aus einer Online-Befragung des Topkaders der Eidgenössischen Bundesverwaltung, die im Herbst 2016 durchgeführt wurde. Mit dieser Erhebung können Einstellungen und Haltungen der Mitglieder des Topkaders hinsichtlich der Mehrsprachigkeitsthematik untersucht werden. Daneben interessieren die Sprachkompetenzen des Topkaders, die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen sowie der Sprachgebrauch innerhalb dieser.

Modul 3 befasst sich mit der Analyse der qualitativen Interviews mit insgesamt zwanzig Führungskräften der Bundesverwaltung. Es handelt sich dabei um Topkader unterschiedlicher Erstsprache und unterschiedlichen Geschlechts. Sie sind allesamt Mitglied der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit und gehören dem Topkader der Bundesverwaltung an. Zur Durchführung der ca. einstündigen Interviews wurde ein teil-standardisierter Leitfaden verwendet, in dem genügend Raum war, um interessante Aspekte im Zusammenhang mit der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung zu vertiefen. Damit bestand die Möglichkeit Aspekte, die in der quantitativen Online-Befragung nicht thematisiert werden konnten, genauer zu untersuchen.

Die nachfolgende Tabelle liefert einen knappen Überblick über die in den drei Modulen gewählte Vorgehensweise bzw. Methode. Genauere Angaben finden sich jeweils zu Beginn der entsprechenden Kapitel.

Tabelle 1: Übersicht zu den verwendeten Methoden bzw. der Vorgehensweise

Daten	**Methode**	**Quelle bzw. Stichprobe**
Datenbestände des Bundes	quantitativ: deskriptive und multivariate Analysen mit Hilfe von Statistiksoftware	Amtliche Sammlung der Gesetzeserlasse des Bundes (AS), 1998-2015 (Total 13'804 Erlasse); Personalinformationssystem der Bundesverwaltung (BV Plus), 2007-2015
Online-Befragung des Topkaders	quantitativ: standardisierte Online-Erhebung bei allen Topkadern des Bundes zwischen dem 24. Oktober 2016 und dem 21. November 2016	Gesamtes Topkader, d.h. alle Angestellten in den Lohnklassen 32-38 (Rücklaufquote von 69,1% bei 350 angeschriebenen Topkadern)
Interviews mit Topkadern	qualitativ: teilstandardisierte Leitfadeninterviews mit zwanzig Führungskräften zwischen dem 9. Mai 2017 und dem 15. August 2017	Pro Departement mindestens zwei Angehörige des Topkaders aus verschiedenen Verwaltungseinheiten, unterschiedliche Muttersprache (gemäss BV Plus) und Geschlecht

1.3. Aufbau des Berichts

Im zweiten Kapitel des Berichts werden wir das Mehrsprachigkeitsprofil der Bundesverwaltung anhand der diversen Datenbestände des Bundes umreissen. Das Mehrsprachigkeitsprofil untersuchen wir anhand der Verwendung von Sprachen und der Vertretung von Sprachgruppen. Für die Verwendung der Sprachen ziehen wir Daten zur Originalsprache der Gesetzeserlasse aus der amtlichen Sammlung des Bundesrechts bei. Die Vertretung der Sprachgruppen wird mit einem weiteren Diversitätsmerkmal, dem Geschlecht, kombiniert und auf verschiedenen Ebenen besprochen (gesamte Bundesverwaltung, Departement, Verwaltungseinheit, Topkader).

Im dritten Kapitel widmen wir uns den Haltungen des Topkaders zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Wir werden die mittels einer im Herbst 2016 durchgeführten Online-Befragung erhobenen Daten anhand von deskriptiven und multivariaten Analysen detailliert auswerten. Zudem erfolgt eine Diskussion einer experimentellen Methode, die in den Befragungsbogen implementiert worden ist.

Das vierte Kapitel fokussiert auf die im Sommer 2017 durchgeführten qualitativen Interviews mit zwanzig Geschäftsleitungsmitgliedern von Verwaltungseinheiten aus allen Departementen inkl. Bundeskanzlei und Parlamentsdiensten. Darin werden die Überlegungen der Interviewten zur Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung diskutiert.

Im fünften Kapitel werden die Folgerungen der drei Analyseabschnitte anhand eines Gesamtfazits zusammenfassend dargestellt, bevor im sechsten Kapitel auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauende Empfehlungen präsentiert werden.

2. Das Mehrsprachigkeitsprofil der Bundesverwaltung: Analyse der Datenbestände des Bundes

Frühere Arbeiten haben gezeigt, dass es zwischen Verwaltungseinheiten und Departementen des Bundes grosse Unterschiede hinsichtlich des Stellenwerts und der Verwendung der Amtssprachen sowie der Vertretung der verschiedenen Sprachgruppen gibt (Coray et al. 2015; Zwicky 2015; Kübler et al. 2009). Somit unterscheidet sich das „Mehrsprachigkeitsumfeld", in dem sich die Mitglieder des Topkaders bewegen massgeblich. Es ist davon auszugehen, dass ihre Einstellungen und die wahrgenommenen Handlungsspielräume auch von dem jeweiligen Mehrsprachigkeitsprofil ihrer Verwaltungseinheit bzw. ihres Departements beeinflusst werden (und umgekehrt). Das Ziel dieses ersten Analysekapitels besteht folglich darin, das Mehrsprachigkeitsprofil von Verwaltungseinheiten, Departementen, der gesamten Bundesverwaltung und innerhalb von bestimmten Lohnklassengruppen herauszuarbeiten und aufzuzeigen, inwiefern sich dieses unterscheidet bzw. über die Zeit hinweg verändert.

Dazu können wir auf zwei verschiedene Datenbestände des Bundes zurückgreifen. Einerseits verfügen wir über Angaben zur Originalsprache der Gesetzeserlasse aus der amtlichen Sammlung (AS). Gemäss den Informationen aus dem Kompetenzzentrum Amtliche Veröffentlichungen (KAV) eignen sich diese Datenbestände am besten, um Aussagen über die Verwendung der Sprachen im Rahmen von Gesetzgebungsprozessen zu machen.

Andererseits können Informationen zur Vertretung der Sprachgruppen auf Ebene der Verwaltungseinheiten des Bundes, innerhalb von verschiedenen Lohnklassengruppen und bei Personalveränderungen verwendet werden. Diese Individualdaten aus der Personaldatenbank BV Plus ermöglichen erstmals auch Auswertungen zur Überlagerung von Muttersprache und Geschlecht und tragen damit dazu bei, ein differenzierteres Bild der Mehrsprachigkeitsthematik im Kontext des Diversitätsdiskurses zu erhalten.

2.1. Originalsprache der Gesetzeserlasse (AS)

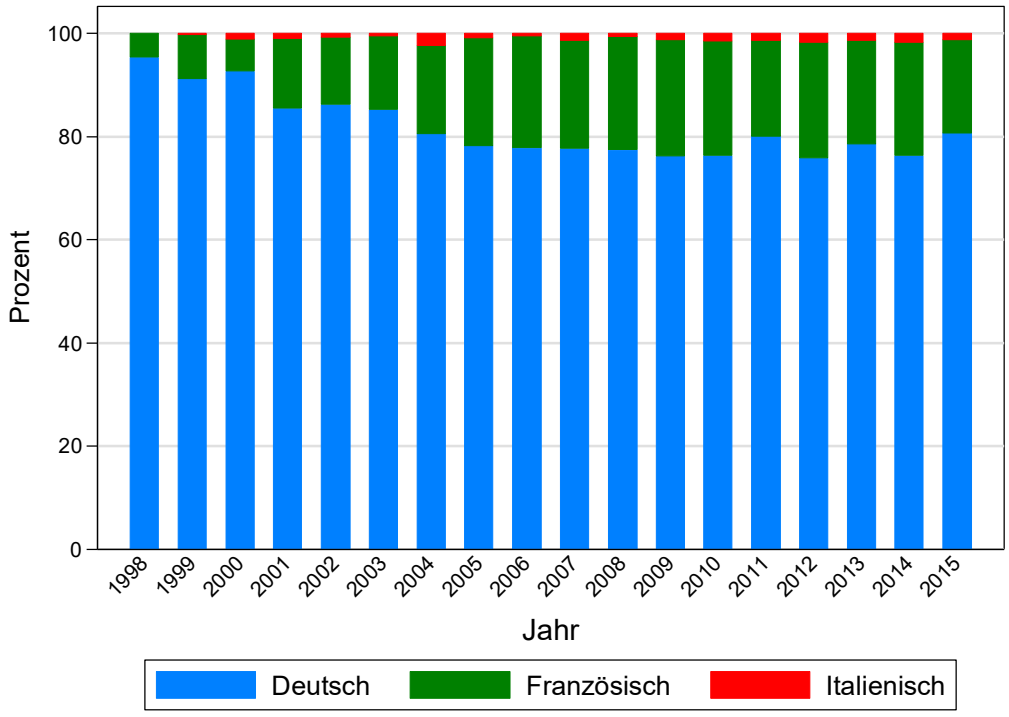
Mit den verfügbaren Daten zur Originalsprache der Gesetzeserlasse kann die Frage nach dem Stellenwert und der Verwendung der Amtssprachen beantwortet werden. Zudem lässt sich die zeitliche Entwicklung beurteilen, da für die folgenden Auswertungen auf alle Dokumente der amtlichen Sammlung des Bundesrechts (AS) der Zeitperiode 1998-2015 zurückgegriffen werden kann.[2] Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass es sich bei der hier verwendeten Originalsprache der Gesetzeserlasse lediglich um einen relativ groben Indikator für die Verwendung der Amtssprachen handelt, der die Realität in der mehrsprachigen Bundesverwaltung nur teilweise abbilden kann. Nicht

[2] Damit weicht die Datengrundlage von derjenigen im Teilprojekt Mehrsprachigkeit und Bundesverwaltung im Rahmen des nationalen Forschungsprogramms 56 ab, in dem neben der AS auch die Veröffentlichungen im Bundesblatt (BBI) berücksichtigt wurden Kübler et al. (2009). Gemäss Informationen aus dem Kompetenzzentrum Amtliche Veröffentlichungen (KAV), ist es sinnvoller lediglich die AS als Datengrundlage zu verwenden, wenn es um die Ursprungssprache von Gesetzeserlassen geht, da die Publikationen im BBI eine grosse Heterogenität aufweisen und es sich dabei nicht nur um Gesetzeserlasse, sondern auch um Mitteilungen, Gerichtsnotizen, etc. handelt (E-Mail vom 29. April 2016). Zudem werden bei den vorliegenden Auswertungen auch die Gesetzeserlasse der Parlamentsdienste berücksichtigt, was bei Kübler et al. 2009 nicht der Fall gewesen ist.

nur im Über- und Ausarbeitungsprozess, sondern schon am Ursprung eines Textes können mehrere Amtssprachen von Bedeutung sein. In ihrer Untersuchung zur Sprache von Vernehmlassungs- und Anhörungsvorlagen des Bundes für die Zeitperiode 2002 bis 2012 kommt Grüter (2014) zum Schluss, dass die deutsche Sprache bei der Ausarbeitung zwar dominiert, in vielen Fällen jedoch auch mehrere Sprachen verwendet werden. Während der Ausarbeitung wechseln sich demnach bei 16 Prozent aller untersuchten Vorlagen die Amtssprachen ab (Grüter 2014: 93).

Die Dominanz der deutschen Sprache zeigt sich auch in den von uns analysierten Daten zur Originalsprache der Gesetzeserlasse aus der AS. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist seit 1998 jedoch ein ziemlich konstanter Rückgang des prozentualen Anteils von Gesetzeserlassen, deren Originalsprache das Deutsche war, zu verzeichnen. Der Anteil französischsprachiger Erlasse steigt hingegen deutlich an. Italienischsprachige Erlasse sind äusserst selten. Ihr Anteil bewegt sich über alle Jahre zwischen 0 und 1,8 Prozent (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Originalsprache der Gesetzeserlasse 1998-2015



Betrachtet man die konkreten Prozentzahlen, so zeigt sich, dass der Anteil deutschsprachiger Erlasse seit 1998 von über 95 Prozent auf knapp 81 Prozent abnimmt (vgl. Tabelle 2). Von 2005 bis 2014 liegt er jeweils sogar unter 80 Prozent. Der Anteil französischsprachiger Erlasse steigt von 1998 bis 2006 kontinuierlich von 4,7 auf 22,3 Prozent an und pendelt sich danach mit Ausnahme der beiden Jahre 2011 (18,8 %) und 2015 (18,3 %) zwischen 20-23 Prozent ein.

Tabelle 2: Originalsprache der Gesetzeserlasse 1998-2015

Jahr	Deutsch (%)	Französisch (%)	Italienisch (%)	Total (%)	Total N
1998	95.35	4.65	0.00	100	172
1999	91.35	8.46	0.19	100	532
2000	92.55	6.38	1.06	100	564
2001	85.26	13.81	0.93	100	536
2002	86.08	13.22	0.70	100	711
2003	85.16	14.34	0.50	100	795
2004	80.43	17.17	2.40	100	833
2005	78.16	21.00	0.85	100	824
2006	77.25	22.29	0.47	100	857
2007	77.54	21.07	1.39	100	935
2008	77.11	22.44	0.46	100	878
2009	75.93	22.79	1.28	100	860
2010	76.22	22.33	1.44	100	900
2011	79.87	18.80	1.33	100	899
2012	75.72	22.61	1.67	100	898
2013	78.42	20.23	1.36	100	885
2014	76.13	22.11	1.76	100	796
2015	80.62	18.30	1.08	100	929
Total	81.62	17.33	1.05	100	13804

Quelle: Kompetenzzentrum Amtliche Veröffentlichungen (KAV)

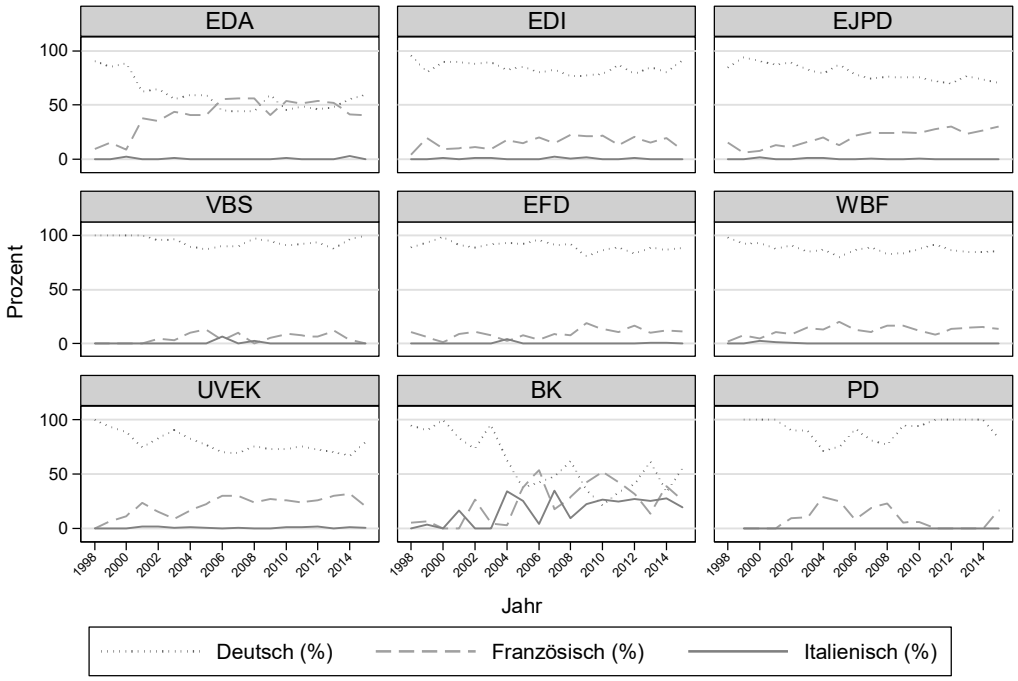
Vergleicht man diese Werte mit den seit 2013 geltenden Zielbändern[3] bezüglich Vertretung der Sprachgruppen in der Bundesverwaltung (Deutsch: 68,5-70,5 %; Französisch: 21,5-23,5 %; Italienisch: 6,5-8,5 %; Rätoromanisch: 0,5-1,0 %) so zeigt sich, dass trotz Verbesserungen bei der Vertretung von Sprachminderheiten im Bundespersonal in den vergangenen Jahren weiterhin eine deutlich überproportionale Verwendung der deutschen Sprache zulasten von Französisch und vor allem Italienisch beim Verfassen von Gesetzeserlassen. (In der Teilamtssprache Rätoromanisch wurden und werden keine Erlasse verfasst und auch als Übersetzung nicht veröffentlicht.)

Die Verteilung der Originalsprache der Gesetzeserlasse auf Departementsebene wird in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Zusätzlich zu den sieben Departementen werden alle Erlasse der Bundeskanzlei (BK) und der Parlamentsdienste dargestellt. Sie variiert stark zwischen den übergeordneten Einheiten. Das VBS, in welchem deutschsprachige Angestellte den höchsten Anteil ausmachen (Coray et al. 2015: 48), ist auch in Bezug auf die Originalsprache der Gesetzeserlasse das Departement mit der grössten deutschsprachigen Dominanz. Von 1998-2001 sowie im Jahr 2015 liegt der Anteil original-deutschsprachiger Gesetzeserlasse bei 100 Prozent. In den übrigen Jahren liegt der Anteil deutschsprachiger Erlasse nie unter 87 Prozent. In EDI, EFD und WBF liegt der Anteil deutschsprachiger Erlasse zwar tendenziell tiefer, aber auch hier dominiert jeweils die deutsche Sprache und der Anteil der im Original italienischsprachigen Gesetzeserlasse tendiert gegen Null. In EJPD und UVEK steigt der Anteil der im Original französischsprachigen Erlasse über die Jahre hinweg ziemlich stetig an. Bei den Parlamentsdiensten (PD) werden von 1999-2001 und von 2011-2014 alle

[3] Siehe dazu die Mitteilung des EPA vom 13. Februar 2013: https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=47756

Gesetzeserlasse in deutscher Sprache verfasst. Dazwischen variiert die Verteilung der Gesetzeserlasse auf die Amtssprachen, was mit der geringen Fallzahl erklärt werden kann (zwischen 12 und 21 Veröffentlichungen in der AS). Die grössten Schwankungen sind in EDA und Bundeskanzlei ersichtlich.

Abbildung 2: Originalsprache der Gesetzeserlasse nach federführendem Departement, 1998-2015



Quelle: Kompetenzzentrum Amtliche Veöffentlichungen (KAV)

Im EDA gleichen sich die Anteile von deutschsprachigen bzw. französischsprachigen Gesetzeserlassen von 1998-2005 an. 2006 machen französischsprachige Erlasse erstmals die Mehrheit aus (55,2 %). Worauf diese Entwicklung zurückzuführen ist, ist unklar. Eine potentielle Erklärung ist der Wechsel vom italienischsprachigen Departementsvorsteher Flavio Cotti zum zweisprachigen Joseph Deiss im Jahr 1999. Von 2003 bis zur Wahl von Ignazio Cassis im Oktober 2017 ist der Departementsvorsitz fest in französischsprachiger Hand, was sich möglicherweise auch in einer stärkeren Verwendung des Französischen als Originalsprache der Gesetzeserlasse niederschlägt, bei denen die Federführung beim EDA liegt. Ebenfalls denkbar ist, dass Entwicklungen im internationalen Umfeld zu diesem Anstieg beigetragen haben.

Die starken jährlichen Schwankungen in der Bundeskanzlei können mit der geringen Fallzahl begründet werden. Pro Jahr erscheinen in der AS zwischen 6 und 47 Erlasse. Trotz Schwankungen sind zwei Trends sichtbar. Zum einen nimmt der Anteil der im Original italienischsprachigen Erlasse über die Jahre hinweg tendenziell zu, zum anderen nimmt der Anteil deutschsprachiger Erlasse über die Jahre hinweg ab. 2005 sind exakt gleich viele Erlasse (9) in deutscher wie in französischer Sprache erschienen.

In Tabelle 3 wird die Kategorie der Gesetzeserlasse mit der Originalsprache kombiniert. Bei Verordnungen, unabhängig davon ob sie von Parlament und Bundesrat bzw. von der Bundesverwaltung selbst stammen, dominiert die deutsche Sprache mit 90 respektive 93 Prozent eindeutig. Bei Volksinitiativen und Referenden ist die Dominanz der deutschen Sprache ebenfalls sehr ausgeprägt und

Italienisch ist über die 17 Jahre umfassende Zeitperiode inexistent. Bei internationalen Rechtserlassen ist die französische Sprache sehr wichtig. Der Anteil französischsprachiger Texte beträgt in dieser Kategorie 41,1 Prozent. In der Sammelkategorie *Diverse Texte* spielen die beiden Amtssprachen Französisch (36 % der Erlasse) und Italienisch (23 % der Erlasse) eine gewichtige Rolle.

Tabelle 3: Erlasse nach Kategorie und Originalsprache 1998-2015

Kategorie	**Dt. (in %)**	**Fr. (in %)**	**It (in %)**	**Total (in %)**	**N**
BV, BG und Bundeserlasse	85.69	13.85	0.46	100	657
Verordnungen von Parlament und Bundesrat	90.02	9.96	0.03	100	3966
Volksinitiativen und Referenden	89.72	10.28	0.00	100	953
Internationale Rechtserlasse	58.00	41.14	0.87	100	3695
Verordnungen der Verwaltung	93.18	6.82	0.00	100	4004
Diverse Texte und Mitteilungen	41.59	35.73	22.68	100	529
Total	80.28	18.59	1.13	100	13804

Diese Kategorisierung widerspiegelt in gewisser Weise die unterschiedliche Bedeutung der offiziellen Erlasse. In der Kategorie *diverse Texte und Mitteilungen* werden Erlasse zusammengefasst, die meistens von den Departementen bzw. den Verwaltungseinheiten genehmigt werden. Hier sind Französisch und Italienisch bedeutsam. Die Erlasse in den übrigen Kategorien implizieren Entscheidungen des Bundesrats, des Parlaments oder des Volkes und haben damit in der Regel eine grössere politische Tragweite. Der Stellenwert der drei Amtssprachen variiert also nach Kategorie der Gesetzeserlasse. Wichtige Entscheide werden vor allem auf Deutsch ausgearbeitet, die Verwendung der lateinischen Sprachen beschränkt sich auf Erlasse mit geringerer Bedeutung. Eine Ausnahme bilden internationale Rechtserlasse, bei denen Französisch als Sprache der Diplomatie häufig verwendet wird (Kübler 2009). Die Verwendung von Deutsch für wichtige Erlasse erklärt sich auch mit dem Ämterkonsultationsverfahren. In den Ämtern bzw. Verwaltungseinheiten dominieren meist deutschsprachige Angestellte. Sie verfassen ihre Stellungnahme in solchen Verfahren oftmals in deutscher Sprache. Je mehr Stellungnahmen schliesslich in deutscher Sprache erfolgen und beim federführenden Amt eingehen, desto grösser auch die Wahrscheinlichkeit, dass im weiteren Verlauf des Überarbeitungsprozesses die deutsche Sprache an Bedeutung gewinnt. Es ist also durchaus wahrscheinlich, dass sich die Sprache eines ursprünglich französischsprachigen Gesetzesprojekts im Laufe des Prozesses zu Deutsch ändert. Italienisch wird vorwiegend dann gebraucht, wenn bilaterale Verträge mit Italien ausgearbeitet werden oder sich die Gesetzestexte auf das Tessin beziehen (Andrey und Kübler 2008).

Oftmals ist es so, dass sich die ausgearbeiteten Gesetzestexte auch während der Übersetzung noch verändern, da in dieser Phase die Konsistenz der Texte nochmals eingehend geprüft wird. Egger und Ferrari (2017: 12) sprechen von einer «zirkulären Kausalbeziehung» zwischen Originaltext und Übersetzung, bei der eine fortschreitende Verfeinerung stattfindet, die letztlich die Qualität des Ursprungstextes häufig verbessert.

2.2. Vertretung nach Muttersprache und Geschlecht (BV Plus)

In diesem Abschnitt wird die Vertretung der Landessprachen nach Geschlecht anhand von Daten aus BV Plus, dem Personalinformationssystem des Bundes, untersucht. Aufgrund von neuen Datenschutzbestimmungen sind die Angaben vor 2007 nicht mehr verfügbar, d.h. die Zeitreihe beschränkt sich auf die Jahre 2007-2015 (neun Jahre).[4] In BV Plus sind zwei Angaben zur Sprache der Mitarbeitenden verfügbar, die Muttersprache und die Korrespondenzsprache.[5] Gemäss EPA sind die Angaben zur Korrespondenzsprache jedoch nicht reliabel, weshalb die Muttersprache verwendet wird. Zudem werden alle Personen, die keine der vier Landessprachen als ihre Muttersprache bezeichnen, für alle nachfolgenden Auswertungen ausgeschlossen.[6]

Im Gegensatz zu früheren wissenschaftlichen Untersuchungen zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung (Coray et al. 2015; Kübler et al. 2009) und den jährlichen Publikationen *Reporting Personalmanagement* des EPA, verwenden wir in diesem Projekt Individualdaten zur Überlagerung von Identitätsmerkmalen, d.h. es sind Informationen zur Muttersprache von Frauen und Männern in allen Verwaltungseinheiten und in verschiedenen Lohnklassengruppen verfügbar. Die neuen Angaben ermöglichen es uns, das Konzept der Intersektionalität in die Untersuchung zu integrieren. Mit diesem relativ jungen Oberbegriff wird ein Übergang von der isolierten Betrachtung von Identitätsmerkmalen zu einem Fokus auf Zusammenspiel und Wechselwirkung zwischen Kategorien angestrebt (Crenshaw 1989; Gade und Wilkins 2013; Brah und Phoenix 2004). Mit den vorhandenen Individualdaten sind demnach differenziertere Auswertungen möglich, bei denen nicht nur nach Muttersprache, sondern gleichzeitig auch nach Geschlecht unterschieden werden kann. Neben der Förderung der Mehrsprachigkeit gehört die angemessene Geschlechterverteilung zu den wichtigsten personalstrategischen Zielen der Bundesverwaltung. Beide Ziele sind Bestandteil einer umfassenden Diversity-Strategie, mit der das Potential der Vielfalt innerhalb der Bundesverwaltung genutzt werden soll (EPA 2015). Die Überlagerungen der beiden Identitätsmerkmale Muttersprache und Geschlecht werden somit nicht vernachlässigt, sondern rücken in den Fokus der Analyse. Für die nachfolgenden Auswertungen können wir nicht einfach Angaben zu den prozentualen Anteilen der Sprachgruppen machen, sondern wir präsentieren diese Informationen für beide Geschlechter separat. Als Bezugsgrösse für die Berechnung der prozentualen Anteile nach Sprachgruppe wird der Mitarbeitendenbestand nach Geschlecht verwendet, d.h. die Anteile der Sprachgruppen summieren sich sowohl für Frauen als auch für Männer zu 100 Prozent. Damit ist für die Sprachenvertretung innerhalb beider Geschlechter ein Vergleich mit den Zielbändern möglich.

---

4 Im Oktober 2015 hat der Bundesrat entschieden, die Verordnung über den Schutz von Personendaten des Bundespersonals zu ändern. Gemäss den Informationen aus dem EPA, die wir am 30. März 2016 per E-Mail erhalten haben, musste daraufhin das EPA seine Praxis bei der Herausgabe von Daten zur Zusammensetzung des Personalkörpers anpassen.

5 Gemäss Auskunft des EPA erhalten künftige Mitarbeitende vor ihrer Anstellung in der Bundesverwaltung jeweils ein Personalblatt, das sie ausfüllen müssen. In diesem Formular wird nach der Muttersprache gefragt, wobei fünf Antwortmöglichkeiten zur Auswahl stehen (Deutsch, Französisch, Italienisch, Rätoromanisch und andere mit Platz für die Angabe der Nichtlandessprache). Auf der Grundlage dieser Informationen zur Muttersprache werden sämtliche offiziellen Publikationen der Bundesverwaltung – u.a. Reporting Personalmanagement – erstellt. Zusätzlich wird mit dem erwähnten Personalblatt auch die Korrespondenzsprache erhoben, wobei zwischen den drei Amtssprachen Deutsch, Französisch und Italienisch ausgewählt werden kann. In der Zukunft wird in diesem Formular nicht mehr nach Muttersprache, sondern nach Erstsprache gefragt.

6 Vgl. hierzu weiterführend Coray et al. 2015: 42-47.

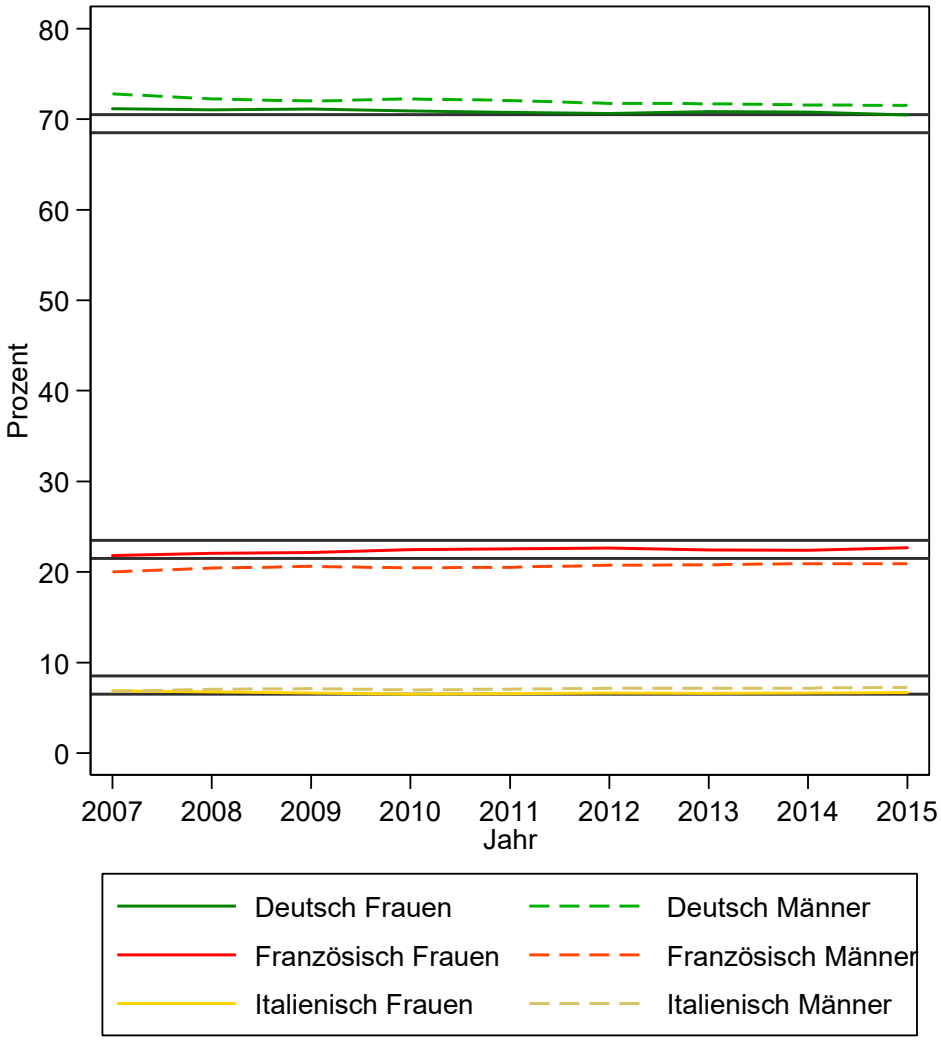
Zuerst werden deskriptive Daten auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung präsentiert, bevor auf die einzelnen Departemente, sowie die Bundeskanzlei und die Parlamentsdienste eingegangen wird. Zum Schluss wird die Vertretung der Amtssprachen für ausgewählte Verwaltungseinheiten besprochen.

2.2.1. Auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung

Auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung zeigt sich für die Gruppe der Deutsch- und Französischsprachigen bereits der Mehrwert der neuen Individualdaten. In Abbildung 3 sind die Prozentwerte für die Sprachgruppen separat nach Geschlecht aufgeführt. Die schwarzen Linien in allen nachfolgenden Abbildungen markieren jeweils die Bandbreite der vom Bundesrat anfangs 2013 definierten Zielbänder (Deutsch: 68,5-70,5 %; Französisch: 21,5-23,5 %; Italienisch: 6,5-8,5 %; Rätoromanisch: 0,5-1 %). Auf eine Darstellung des Anteils Rätoromanischsprachiger wird verzichtet, da die Fallzahlen sehr gering sind.

Es zeigt sich nun, dass deutschsprachige Männer in allen Jahren einen höheren Anteil ausmachen als deutschsprachige Frauen. Umgekehrt sind bei den Französischsprachigen Frauen besser vertreten als Männer. In allen Jahren von 2007-2015 ist die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern bei den Französischsprachigen grösser als 1,5 Prozentpunkte und damit bedeutend. Ohne die Unterscheidung nach Geschlecht zu machen, wäre die in Abbildung 3 aufgezeigte Diskrepanz nicht sichtbar geworden.

Abbildung 3: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht, gesamte Bundesverw., 2007-2015



Interessant ist insbesondere das Jahr 2015, in dem man zu unterschiedlichen Schlüssen bezüglich der Vertretung der Französischsprachigen kommt, je nachdem ob man die Unterscheidung nach Geschlecht miteinbezieht oder nicht. 2015 liegt der Prozentwert für die Französischsprachigen bei 21,5 innerhalb des Zielbandes und damit erstmals innerhalb des Zielbands. Unterscheidet man hingegen nach Geschlecht, so zeigt sich, dass der Männeranteil mit 20,9 Prozent unter dem Zielband liegt und der Frauenanteil sich mit 22,7 Prozent eher im oberen Bereich des Zielbands befindet. Vor diesem Hintergrund könnte es sinnvoll sein, bei Ausgestaltung und Ausrichtung von Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit zu berücksichtigen, dass Sprachgruppen keineswegs homogen sind und sich die Situation u.a. zwischen den Geschlechtern innerhalb derselben Sprachgruppe grundlegend unterscheiden kann.

Tabelle 4: Prozentwerte der Französischsprachigen nach Geschlecht, 2007-2015

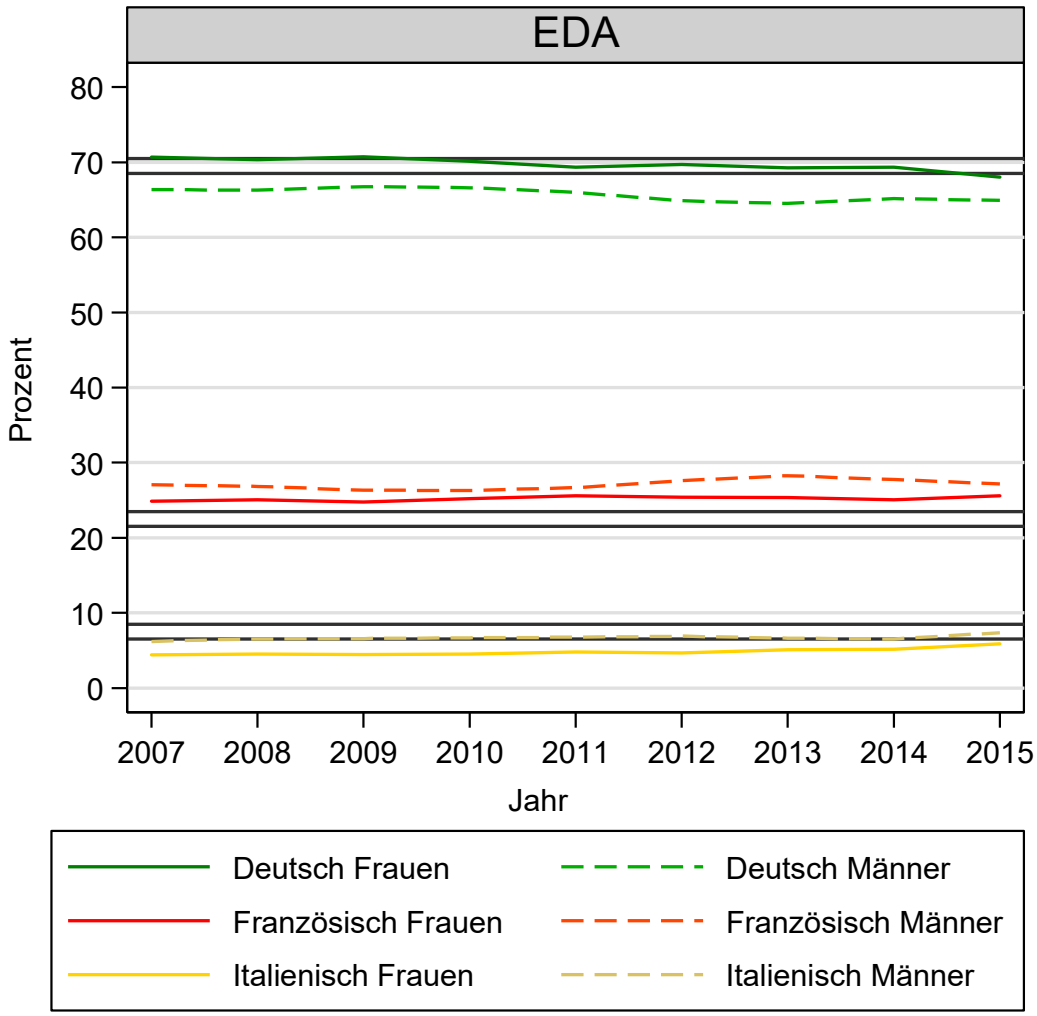
	Französischsprachige (in %)		
Jahr	beide Geschlechter	Frauen	Männer
2007	20.5	21.8	20.0
2008	20.9	22.1	20.4
2009	21.1	22.1	20.6
2010	21.0	22.5	20.5
2011	21.1	22.5	20.5
2012	21.3	22.6	20.7
2013	21.3	22.4	20.8
2014	21.4	22.4	20.9
2015	21.5	22.7	20.9

2.2.2. Auf der Ebene der Departemente

Die Vertretung nach Sprache und Geschlecht unterscheidet sich deutlich zwischen den Departementen. Während dem die Prozentwerte von Frauen und Männern derselben Sprachgemeinschaften in einigen Departementen von 2007-2015 nahe beieinanderliegen und sich gleichförmig entwickeln, weisen andere Departemente substantielle Unterschiede zwischen den Geschlechtern derselben Sprachgemeinschaft aus.

Im ***Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA)*** sind beispielsweise deutschsprachige Frauen in allen Jahren deutlich besser vertreten als deutschsprachige Männer (Abbildung 4). Die prozentuale Differenz zwischen den Geschlechtern liegt in allen Jahren über 3 Prozent. 2007 und 2009 liegt der Anteil deutschsprachiger Frauen bei 70,7 Prozent und damit knapp über dem Zielband für Deutschsprachige (68,5-70,5 %), in den übrigen Jahren mit Ausnahme von 2015 (68 %) liegt er innerhalb des Zielbands. Der Anteil deutschsprachiger Männer befindet sich hingegen in allen Jahren unterhalb des Zielbands. Bei den Französischsprachigen liegt der Männeranteil hingegen höher als der Frauenanteil, wobei die Differenz zwischen den Geschlechtern nie grösser als 3 Prozentpunkte ist. Auch für die Italienischsprachigen liegt der Männeranteil höher als der Frauenanteil. Die Differenz liegt hier im Verlauf der Untersuchungsperiode 2007-2015 jeweils zwischen 1,4 und 2,2 Prozentpunkten. Italienischsprachige Frauen sind in allen Jahren unter dem Zielband (6,5-8,5 %) vertreten, der Anteil italienischsprachiger Männer liegt hingegen seit 2008 innerhalb des Zielbands.

Abbildung 4: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EDA, 2007-2015



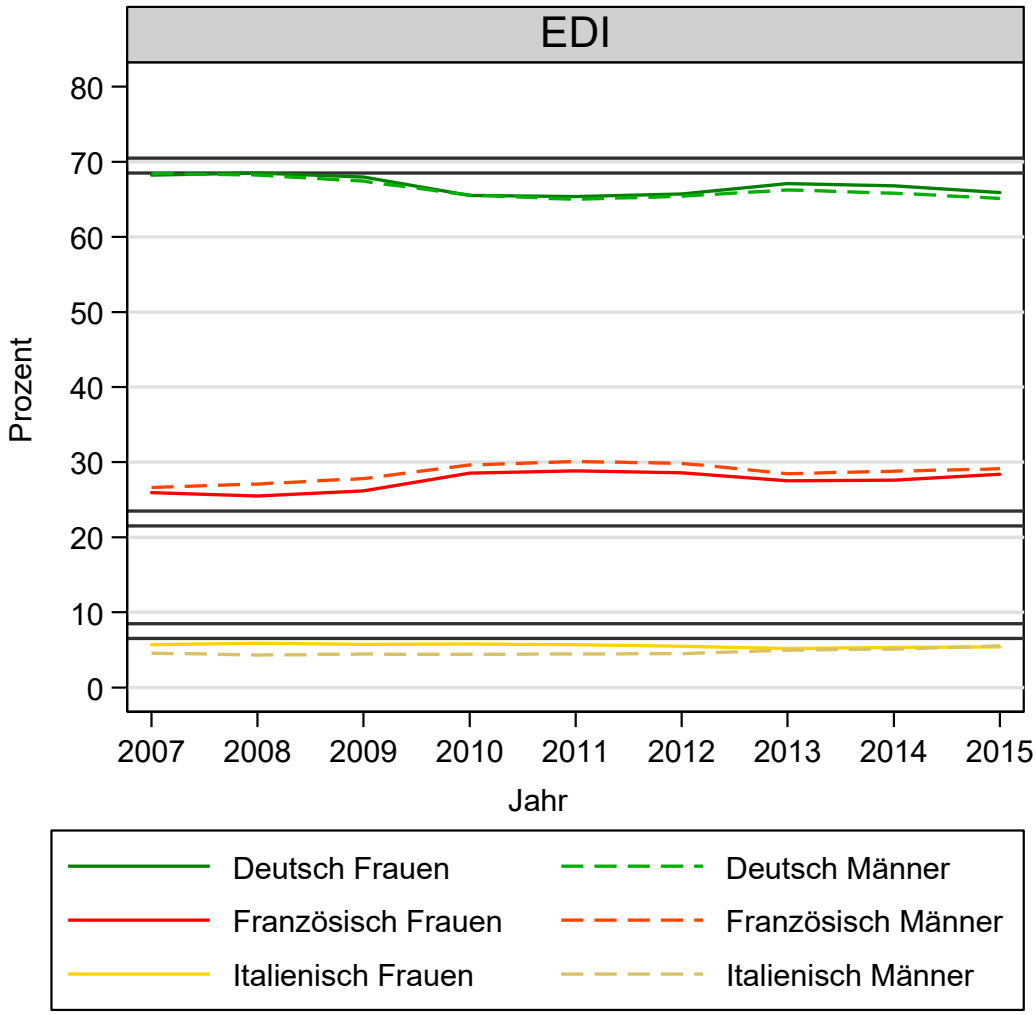
Nimmt man beide Geschlechter zusammen, so sind die Italienischsprachigen 2015 innerhalb des Zielbands vertreten. Die separate Betrachtung der Geschlechter zeigt hingegen, dass dies in erster Linie auf einen hohen Wert bei den italienischsprachigen Männern zurückzuführen ist (7,4 %). Der Anteil italienischsprachiger Frauen beträgt 2015 lediglich 5,9 Prozent und liegt damit wie bereits erwähnt unter dem Zielband.

Während der gesamten Untersuchungsperiode sind im EDA ungefähr gleich viele Männer wie Frauen beschäftigt. 2015 beträgt der Bestand an Mitarbeitenden mit einer Landessprache als Muttersprache im EDA beispielsweise 2507 Personen, von denen 1266 (50,5 %) weiblichen Geschlechts sind.

Die prozentualen Anteile nach Geschlecht und Sprache im ***Eidgenössischen Departement des Innern (EDI)*** entwickeln sich hingegen äusserst gleichförmig (Abbildung 5). Im EDI sind zwischen 2352 (im Jahr 2007) und 2677 (im Jahr 2015) Personen mit einer Landessprache als Muttersprache angestellt. Diese teilen sich relativ gleichmässig auf die beiden Geschlechter auf. Der Frauenanteil an der gesamten Belegschaft mit einer Landesprache als Muttersprache liegt 2007 bei 49,5 Prozent und steigt bis 2015 kontinuierlich auf 53,1 Prozent an.

Zudem weichen die Anteile nach Geschlecht innerhalb der drei Sprachgruppen nur geringfügig voneinander ab, d.h. sie steigen für Italienisch- und Französischsprachige nie über 1,6 Prozent und für Deutschsprachige liegt die maximale Differenz zwischen den Geschlechtern knapp unter einem Prozentpunkt.

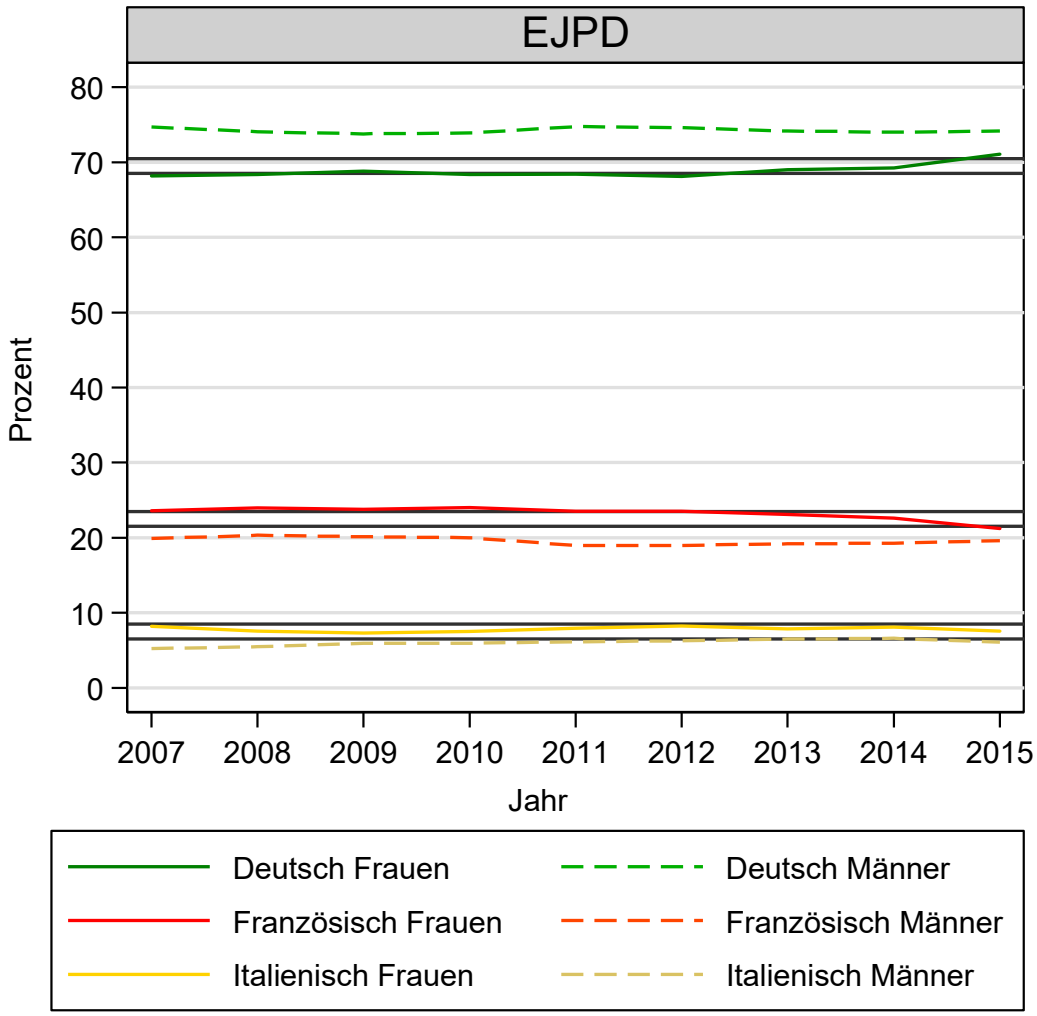
Abbildung 5: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EDI, 2007-2015



Ein ganz anderes Bild zeigt sich im ***Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement (EJPD)***. Hier sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern wiederum beträchtlich. Bei den Deutschsprachigen liegt der Männeranteil in allen Jahren mindestens drei Prozentpunkte über dem Frauenanteil. 2007 betrug die Differenz zwischen den Geschlechtern gar mehr als 6,5 Prozentpunkte. Deutschsprachige Männer sind im EJPD in allen Jahren deutlich über dem Zielband von 68,5-70,5 Prozent vertreten, der Anteil deutschsprachiger Frauen liegt hingegen teilweise gar unter dem Zielband. Die grosse Diskrepanz bei den Deutschsprachigen nach Geschlecht hat natürlich Auswirkungen auf die Vertretung der anderen Sprachgemeinschaften im EJPD. Französischsprachige Frauen sind deutlich besser vertreten als ihre männlichen Kollegen. Ihr Anteil liegt von 2007-2012 gar über dem Zielband (21.5-23.5), beginnt danach jedoch zu sinken und kommt 2015 erstmals unterhalb des Zielbands zu liegen (21, 2 %). Französischsprachige Männer sind hingegen in allen Jahren unter dem Zielband vertreten. Mit Ausnahme der Jahre 2008-2010 liegt ihr Anteil jeweils unter 20 Prozent.

Italienischsprachige Frauen sind ebenfalls in allen Jahren besser vertreten als ihre männlichen Gegenstücke. Ihr Anteil liegt in allen Jahren im oberen Bereich des Zielbandes (6,5-8,5 %). Der Männeranteil liegt hingegen mit Ausnahme von 2008 im unteren Bereich des Zielbandes. Seit 2012 nimmt der Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern bei den Italienischsprachigen ab.

Abbildung 6: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EJPD, 2007-2015

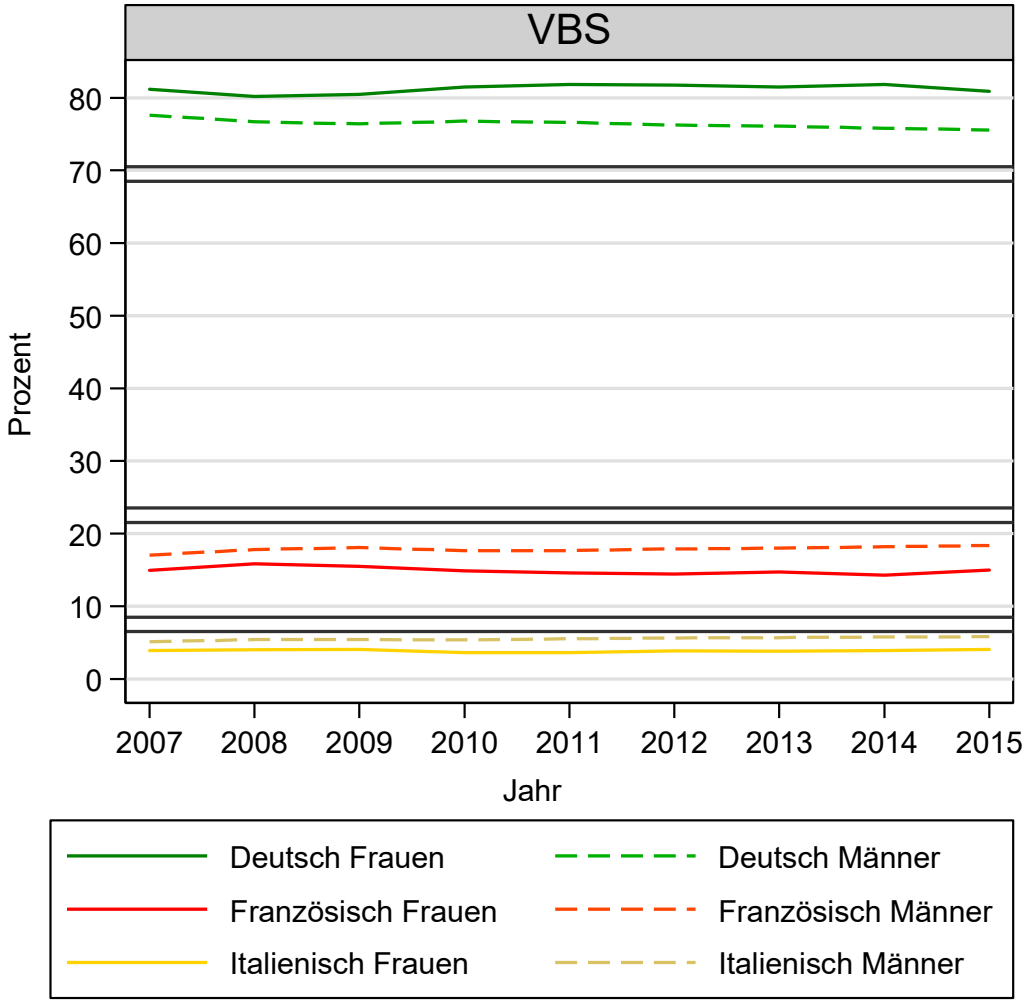


Im EJPD sind in allen Jahren mindestens 2500 Personen beschäftigt, wobei knapp die Hälfte weiblichen Geschlechts ist. 2015 machen Frauen beispielsweise 49,4 Prozent der gesamten Belegschaft mit einer Landessprache als Muttersprache aus.

Auch im ***Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)*** sind deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern innerhalb der drei Sprachgruppen zu verzeichnen. Das VBS ist das Departement mit den meisten Angestellten. In allen Jahren besteht die Belegschaft aus ca. 12'000 Personen mit einer Landessprache als Muttersprache, von denen jeweils nur 12,2 % (2007) bis 15,5 % (2015) weiblichen Geschlechts sind. Obwohl also der Frauenanteil im VBS tief ist zeigt sich bei einer kombinierten Betrachtung der beiden Merkmale Geschlecht und Sprache, dass der prozentuale Anteil deutschsprachiger Frauen deutlich höher liegt als der Anteil deutschsprachiger Männer (Abbildung 7). Bei den Lateinischsprachigen machen die Männer hingegen einen höheren Prozentwert

aus. Unabhängig vom Geschlecht sind Lateinischsprachige im VBS deutlich unter den Zielbändern vertreten und Deutschsprachige klar darüber, was mit den Erkenntnissen früherer Studien zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung übereinstimmt (Kübler et al. 2009; Coray et al. 2015). Damit ist das VBS das Departement mit dem tiefsten Frauenanteil innerhalb der Bundesverwaltung, was auch mit den Aufgaben im Bereich der Verteidigung erklärt werden kann, für den eigene, deutlich tiefere Sollwerte gelten (EPA 2013a).[7]

Abbildung 7: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im VBS, 2007-2015

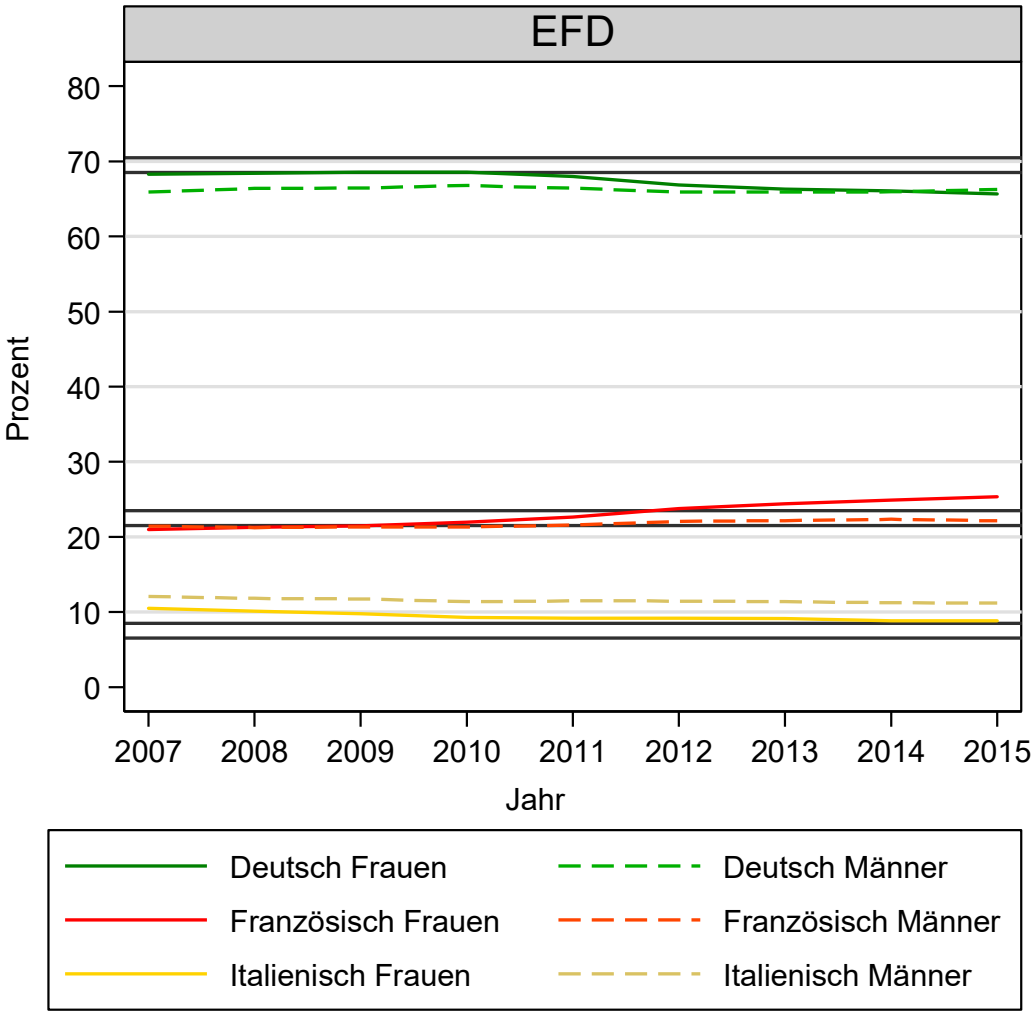


Im ***Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD)*** fallen die Unterschiede zwischen den Geschlechtern relativ bescheiden aus (vgl. Abbildung 8). Bemerkenswert ist hier insbesondere die zeitliche Entwicklung der Anteile. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern bei den Deutschsprachigen nimmt von 2007-2015 relativ konstant ab. Aus einer Differenz von knapp 2,4 Prozentpunkten zugunsten der Frauen im Jahr 2007 wird bis 2015 eine Überrepräsentation deutschsprachiger Männer von 0,6 Prozentpunkten. Umgekehrt entwickeln sich die Anteile der beiden Geschlechter bei den Französischsprachigen. Aus einer Differenz von 0,46 zugunsten der Männer im Jahr 2007 wird eine klare Überrepräsentation der Frauen 2015 (um 3,2 Prozentpunkte). Bei den Italienischsprachigen sind

[7] Gemäss den strategischen Sollwerten für die Legislatur 2011-2015 liegt der Sollwert für Frauen im Bereich Verteidigung bei 11 bis 12 Prozent (EPA 2013: 11).

Männer deutlich besser vertreten als Frauen. Da die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV), eine Verwaltungseinheit mit vielen Stellen in der italienischsprachigen Schweiz, zum EFD zählt, liegen der Anteil italienischsprachiger Frauen und Männer in den meisten Jahren deutlich über dem Zielband (6,5-8,5). Bei den Französischsprachigen steigen die Anteile beider Geschlechter seit 2007 kontinuierlich an. Der Anteil französischsprachiger Frauen liegt 2007 zunächst unter dem Zielband, steigt dann bis 2015 aber sogar über das Zielband (25,3 %). Für französischsprachige Männer steigt der Anteil von knapp unter dem Zielband bis in den mittleren Bereich des Zielbands.

Abbildung 8: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im EFD, 2007-2015

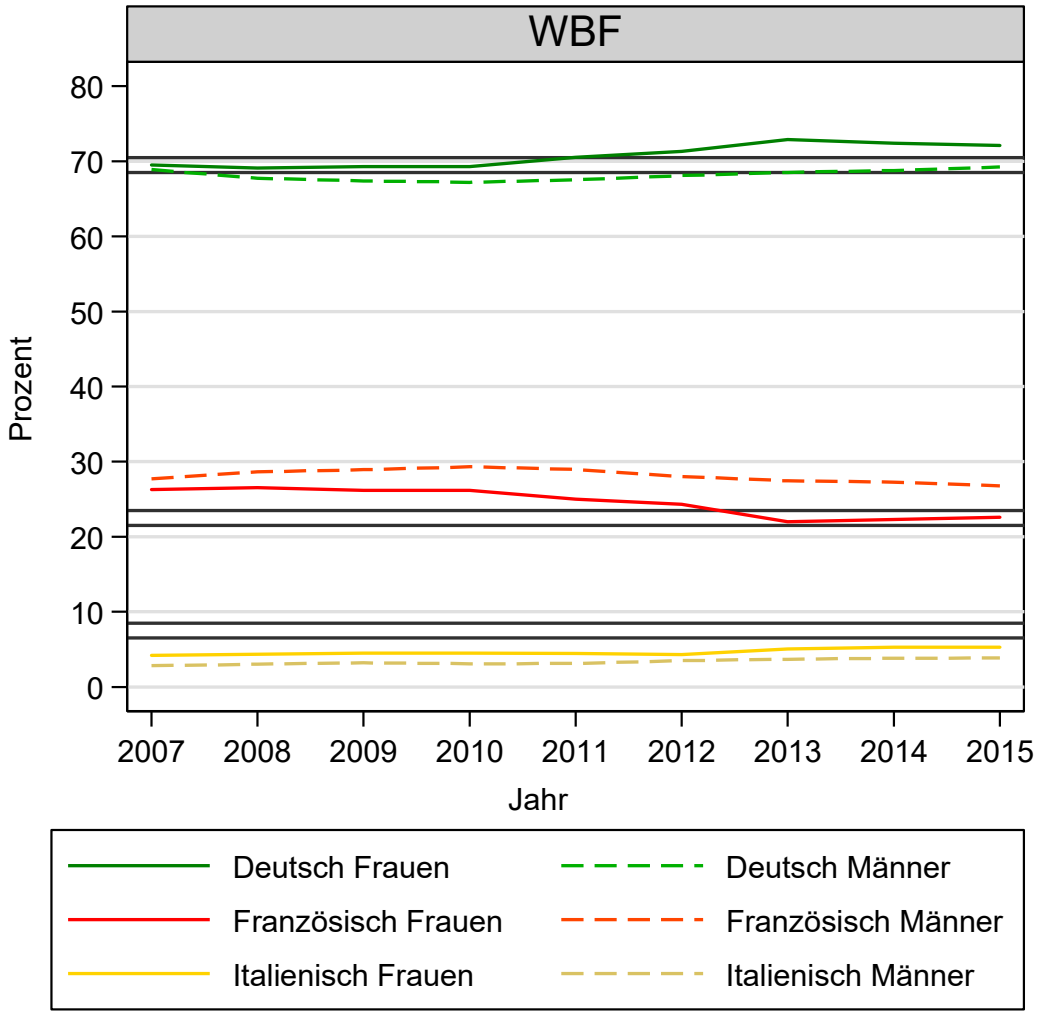


Das EFD weist eine Belegschaft mit einer Landessprache als Muttersprache von 8405 (2007) bis 9140 (2015) Personen auf. Davon sind in allen Jahren ungefähr 30 Prozent weiblichen Geschlechts. Dieser relativ geringe Frauenanteil kann mit den Aufgaben im Bereich der Grenzwache erklärt werden.

Im ***Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)*** beträgt der Bestand an Mitarbeitenden, die eine Landessprache ihre Muttersprache nennen, zwischen 1811 (im Jahr 2007) und 2376 (2015). Der Frauenanteil ist dabei seit 2007 kontinuierlich von 40 auf 48 Prozent gestiegen.

Im WBF sind deutschsprachige Frauen prozentual in allen Jahren besser vertreten als Männer. Von 2007-2013 hat die Differenz zwischen den Geschlechtern innerhalb der deutschsprachigen Sprachgruppe von 0,6 auf 4,4 Prozent zugenommen. Seit 2011 liegt der Frauenanteil gar über dem Zielband für Deutschsprachige (68,5-70,5 %). Der Anteil deutschsprachiger Männer liegt von 2008-2012 unter dem Zielband, in den übrigen Jahren darin. Bei den Französischsprachigen machen Männer einen höheren prozentualen Anteil aus. Beide Geschlechter sind von 2007-2012 über dem Zielband (21,5-23,5 %) vertreten, danach liegt der Frauenanteil innerhalb des Zielbands, während dem der Männeranteil weiterhin über dem Zielband liegt. Italienischsprachige sind unabhängig vom Geschlecht in allen Jahren unter dem Zielband (6,5-8,5 %) vertreten. Der Prozentwert für italienischsprachige Frauen liegt in den meisten Jahren ca. 1,3 Prozentpunkte über dem Wert für italienischsprachige Männer.

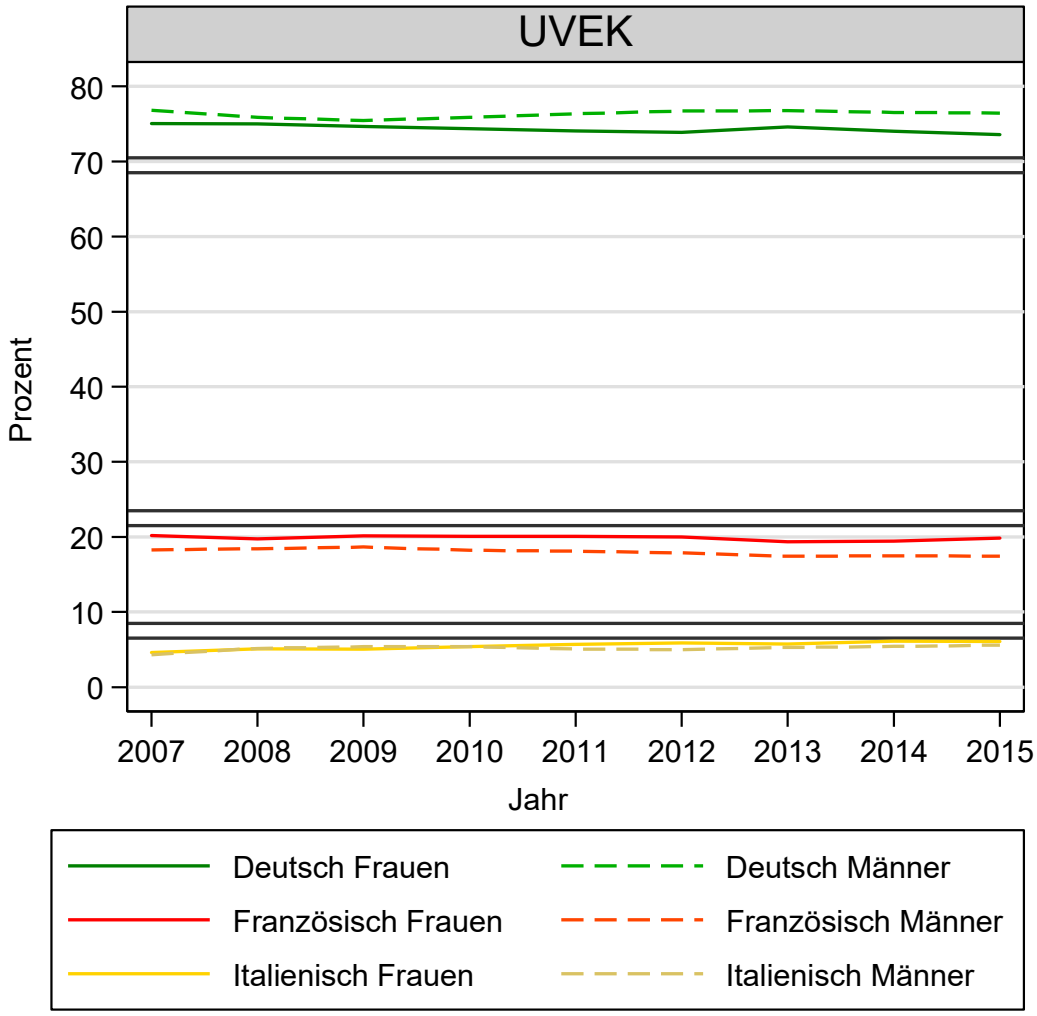
Abbildung 9: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im WBF, 2007-2015



Als letztes der sieben Departemente betrachten wir nun das ***Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK)***. Hier sind im Jahr 2007 1749 Personen mit einer Landessprache als Muttersprache angestellt, 2015 bereits 2405. Der Frauenanteil steigt in dieser Zeit von 31,5 auf 36 Prozent an. Deutschsprachige sind hier unabhängig vom Geschlecht klar über dem Zielband vertreten. Der Anteil deutschsprachiger Männer liegt dabei in allen Jahren über dem

Frauenanteil, seit 2011 jeweils um über zwei Prozentpunkte. Französischsprachige Frauen sind etwas besser vertreten als Männer, wobei der Wert beider Geschlechter unterhalb des Zielbands liegt. Ebenfalls unter dem Zielband liegt der Wert für italienischsprachige Frauen und Männer, wobei der Männeranteil 2007 und von 2011-2015 tiefer als der Frauenanteil liegt.

Abbildung 10: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im UVEK, 2007-2015



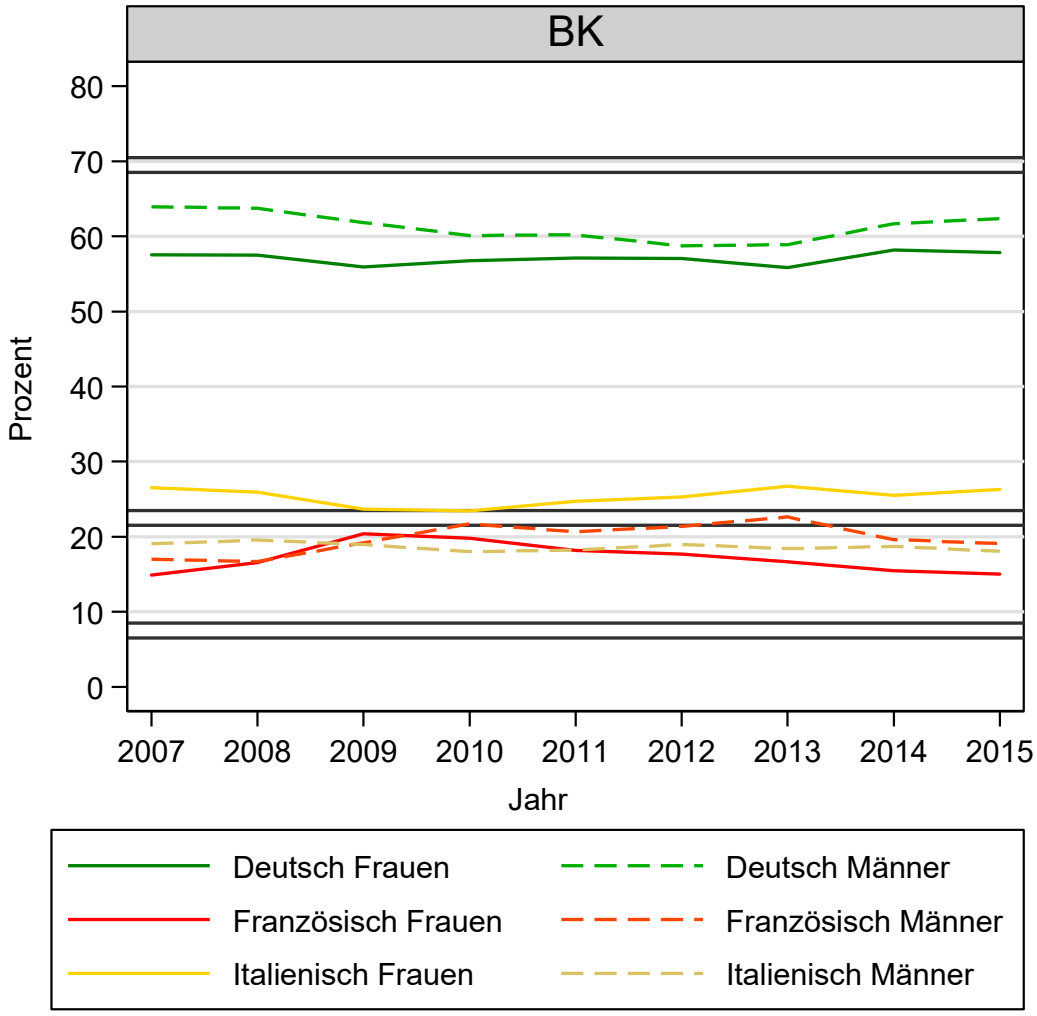
2.2.3. In der Bundeskanzlei

In diesem Abschnitt wird die ***Bundeskanzlei (BK)*** separat behandelt, da sie quasi als eigenständiges achtes Departement der Bundesverwaltung gilt und zudem aufgrund ihrer Tätigkeiten und Aufgaben eine einzigartige Verteilung der Landessprachen innerhalb der Belegschaft aufweist (vgl. Abbildung 11). Die BK weist einen Mitarbeitendenbestand von 203 (im Jahr 2007) bis maximal 236 (im Jahr 2013) auf, wobei der Frauenanteil seit 2007 von 48,3 auf 51,6 Prozent gestiegen ist.

Deutschsprachige Männer machen einen höheren prozentualen Anteil als Frauen aus. Beide Geschlechter sind jedoch deutlich unter dem Zielband (68,5-70,5 %) vertreten. Französischsprachige Männer sind in den meisten Jahren prozentual besser vertreten als französischsprachige Frauen, wobei der Anteil beider Geschlechter in den meisten Jahren unter dem Zielband für Französischsprachige (21,5-23,5 %) liegt. Italienischsprachige sind unabhängig vom Geschlecht deutlich über dem Zielband

vertreten, was mit den Übersetzungsdiensten erklärt werden kann, die Dienstleistungen für die ganze Bundesverwaltung erbringen. Der Prozentwert für italienischsprachige Frauen liegt jedoch nochmals deutlich über demjenigen für Männer. Die Differenz zwischen den Geschlechtern ist in allen Jahren grösser als 4,7 Prozentpunkte. 2015 liegt sie gar bei 8,2 Prozentpunkten.

Abbildung 11: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht in der BK, 2007-2015



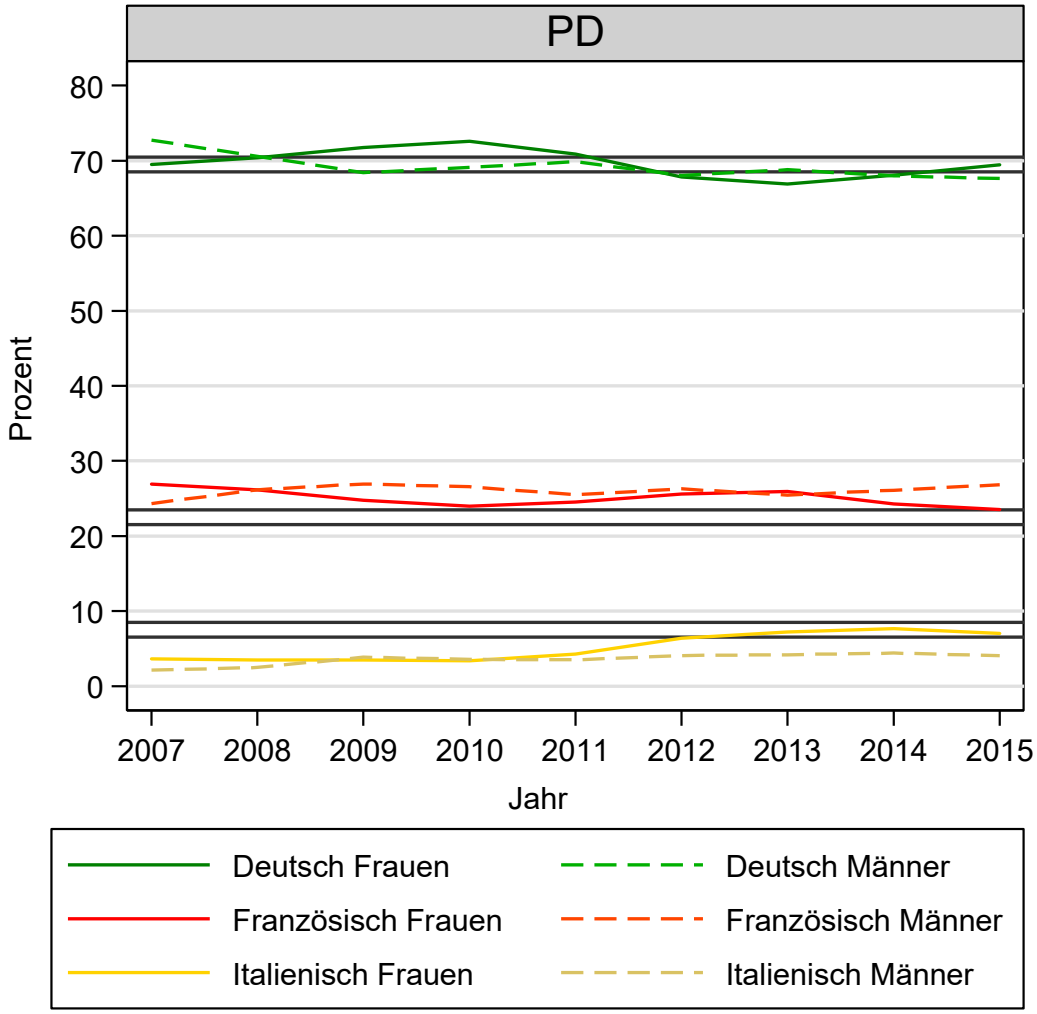
Wiederum kann eine derart grosse Differenz zwischen den Anteilen der beiden Geschlechter als Legitimation für die vorliegende differenzierte Analyse anhand von Individualdaten angeführt werden.

2.2.4. Bei den Parlamentsdiensten

Ebenfalls separat wird die Vertretung der Landessprachen nach Geschlecht für die ***Parlamentsdienste (PD)*** analysiert (vgl. Abbildung 12). Bei den Parlamentsdiensten sind in der Zeitperiode 2007-2015 zwischen 268 und 290 Personen mit einer Landessprache als Muttersprache angestellt. Der Frauenanteil liegt gesamthaft zwischen 51,9 Prozent (im Jahr 2007) und 54,2 Prozent (2012). Die Anteile für Deutschsprachige Frauen und Männer befinden sich nahe bzw. teilweise innerhalb des Zielbands. Je nach Jahr liegt der eine oder der andere Anteil höher. Französischsprachige sind unabhängig vom Geschlecht über dem Zielband vertreten. Der Anteil französischsprachiger Männer liegt meistens über dem Anteil französischsprachiger Frauen. Bei den Italienischsprachigen sind Frauen tendenziell eher

besser vertreten. Seit 2013 liegt ihr Anteil innerhalb des Zielbands (6,5-8,5 %), während dem Männer in allen Jahren unter dem Zielband vertreten sind. 4,4 % beträgt ihr Anteil im Jahr 2014, was dem Maximum entspricht.

Abbildung 12: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht bei den PD, 2007-2015



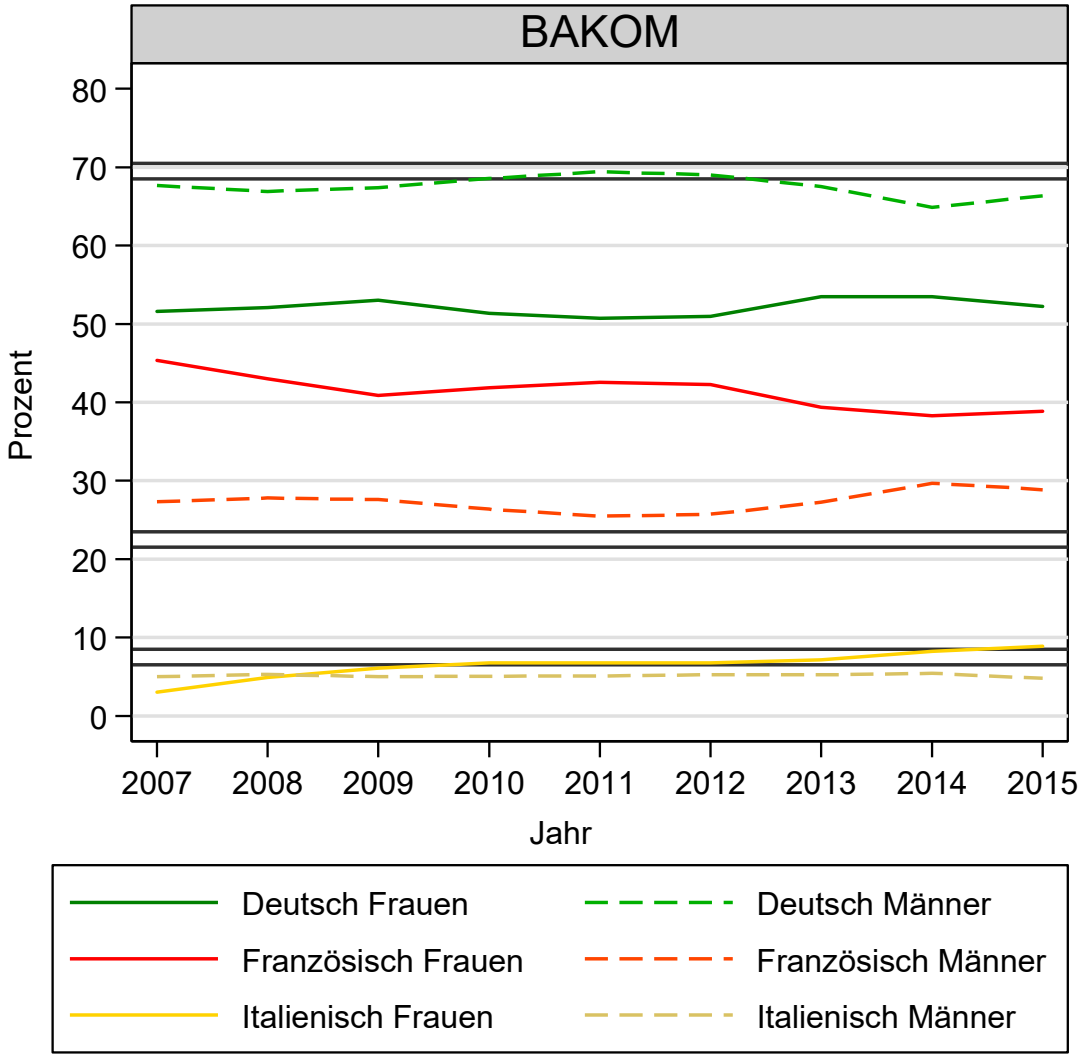
2.2.5. Bei ausgewählten Verwaltungseinheiten

In diesem Abschnitt werden exemplarisch einige Verwaltungseinheiten mit einer grossen Diskrepanz in der Vertretung der Geschlechter herausgegriffen, um den Mehrwert der verwendeten Individualdaten zu unterstreichen. Bei diesen Beispielen würde eine Betrachtung unabhängig vom Geschlecht die bestehenden Unterschiede in der Repräsentation der Sprachgruppen nach Geschlecht komplett verdecken.

Abbildung 13 zeigt den Anteil der Sprachgruppen nach Geschlecht für das Bundesamt für Kommunikation (BAKOM), eine Verwaltungseinheit des UVEK. Im BAKOM schwankt der Personalbestand während der Untersuchungsperiode zwischen 276 und maximal 294 Personen (inkl. Angestellte, die einer Nichtlandessprache zugeordnet werden). Der Frauenanteil liegt 2007 bei gut einem Drittel (35,2 %) und steigt bis 2015 auf 39,1 Prozent. Deutschsprachige sind im BAKOM meistens unter dem Zielband vertreten: Der Anteil deutschsprachiger Männer liegt nahe am Zielband,

Frauen sind hingegen deutlich untervertreten. Die prozentuale Differenz zwischen den Geschlechtern erreicht in einigen Jahren beinahe 20 Prozentpunkte. Französischsprachige sind unabhängig vom Geschlecht übervertreten, Frauen ganz deutlich und Männer nur geringfügig. Auch hier beträgt die Differenz zwischen den Geschlechtern in einigen Jahren beinahe 20 Prozentpunkte. Bei den Italienischsprachigen sind Frauen seit 2009 besser vertreten als Männer, aber die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern ist bei den Italienischsprachigen relativ gering.

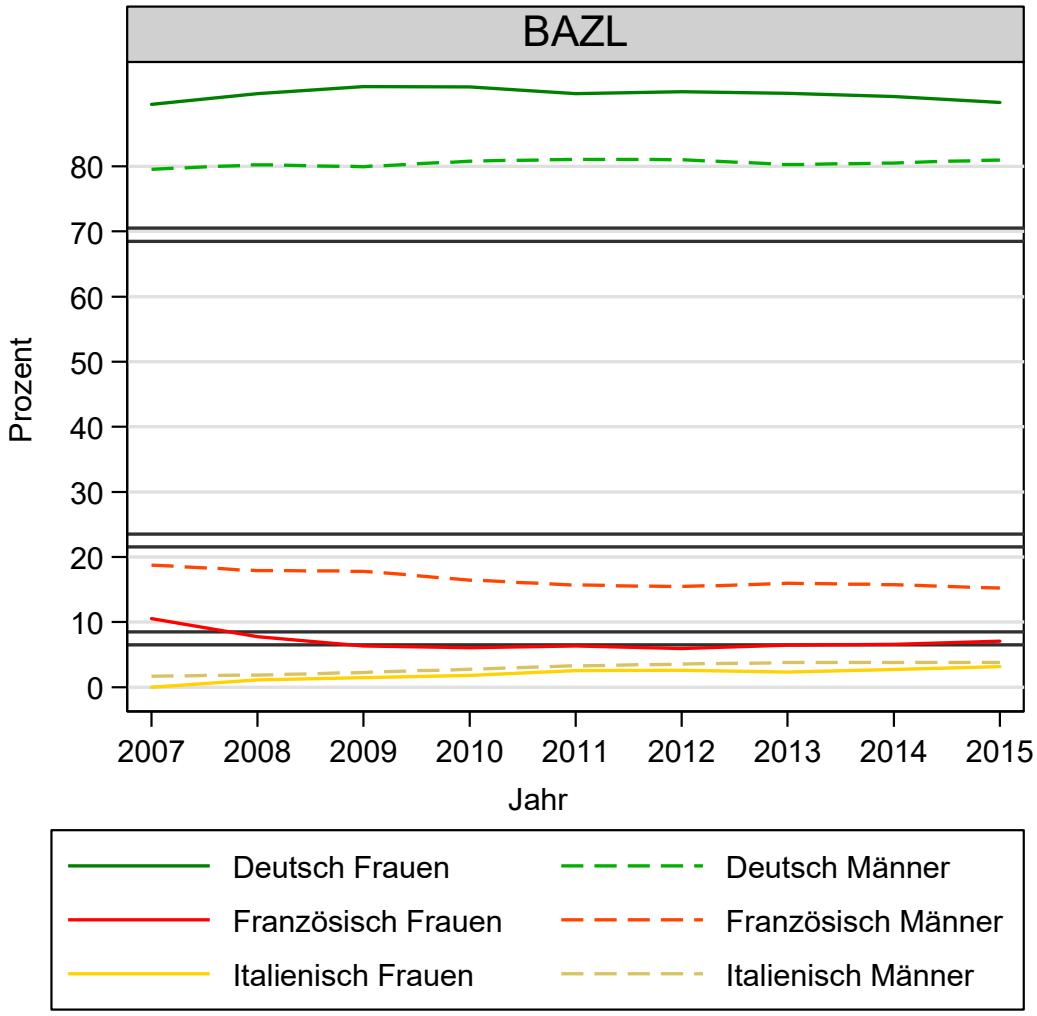
Abbildung 13: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im BAKOM, 2007-2015



In einer weiteren Verwaltungseinheit des UVEK, dem Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL), ist die Diskrepanz zwischen den Sprachgruppen nach Geschlechtern ebenfalls bemerkenswert. Der Personalbestand im BAZL ist zwischen 2007-2015 von 238 auf 310 gestiegen. In der gleichen Zeit hat der Frauenanteil von 24,4 auf 31,1 Prozent zugenommen. Der Anteil deutschsprachiger Frauen liegt in allen Jahren ungefähr bei 90 Prozent, der Anteil deutschsprachiger Männer liegt ca. 10 Prozentpunkte darunter. Insgesamt sind also die Deutschsprachigen unabhängig vom Geschlecht in allen Jahren deutlich über dem Zielwert vertreten. Bei den Französischsprachigen sind Männer deutlich besser vertreten, aber auch ihr Anteil steigt in keinem Jahr über 19 Prozent womit der Zielwert immer verpasst wird. Der Anteil französischsprachiger Frauen liegt sogar in allen Jahren mit Ausnahme von 2007 unter

10 Prozent. Bei den Italienischsprachigen ist die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern am geringsten. Sie beträgt maximal zwei Prozentpunkte. Italienischsprachige sind in allen Jahren klar unter dem Zielwert vertreten, wobei bei beiden Geschlechtern über die Jahre hinweg ein kontinuierlicher Anstieg zu beobachten ist.

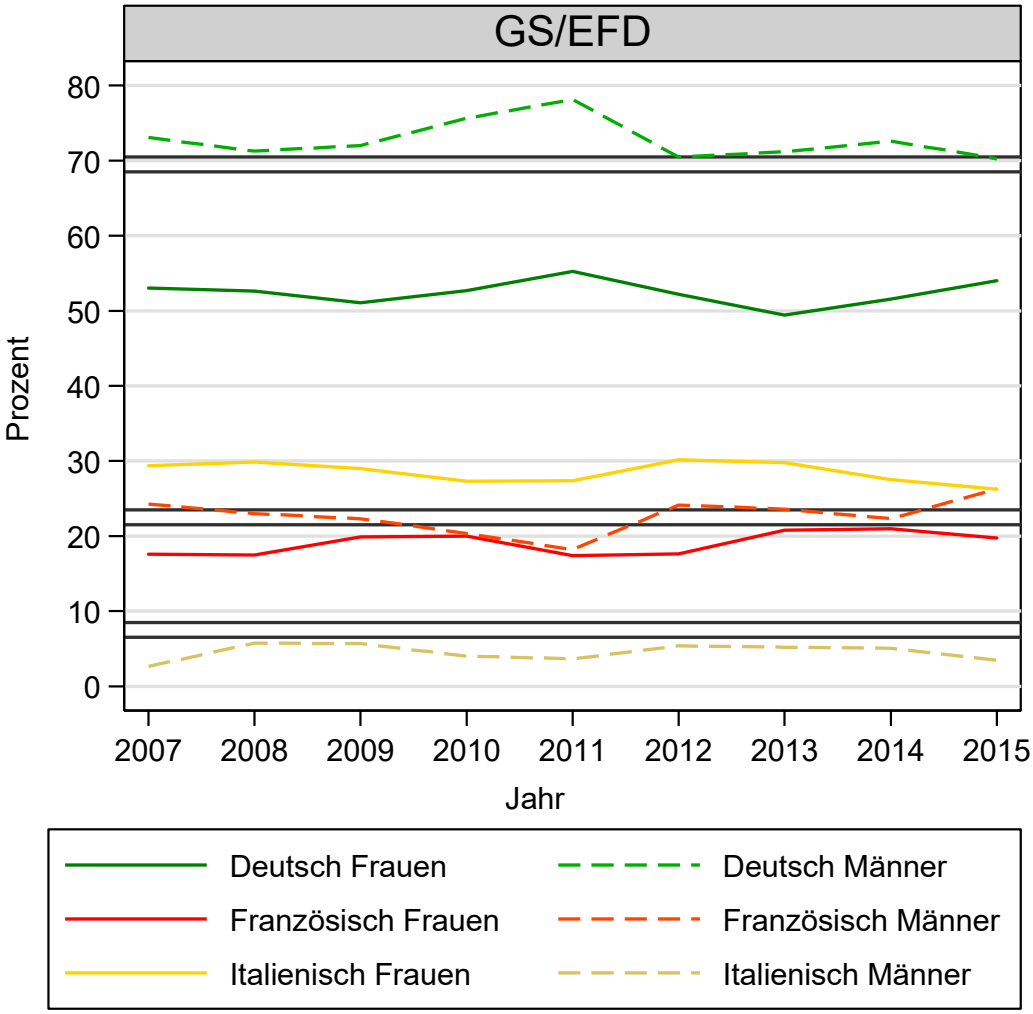
Abbildung 14: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im BAZL, 2007-2015



Im Generalsekretariat des EFD nimmt der Personalbestand von 2007 bis 2015 von 121 auf 141 Personen zu. Die Geschlechter sind relativ gleichmässig vertreten. Der Frauenanteil steigt kontinuierlich von 42 Prozent (2007) auf 57 Prozent (2015) an. Bei den Deutschsprachigen ist die Differenz zwischen den Geschlechtern am grössten. Der Anteil deutschsprachiger Männer liegt in den meisten Jahren über dem Zielband (68,5-70,5 Prozent), 2012 und 2015 genau darin. Der Frauenanteil steigt hingegen nie über 55,2 Prozent. Die Differenz zwischen den Geschlechtern liegt in allen Jahren bei 15 bis 21 Prozentpunkten. Bei den Französischsprachigen ist die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern am geringsten. Französischsprachige Männer sind aber trotzdem deutlich besser vertreten als französischsprachige Frauen. 2015 liegt der Wert bei den Männern über dem Zielband, bei den Frauen hingegen sogar darunter. Für die italienische Sprachgemeinschaft im GS/EFD gilt, dass der Frauenanteil in allen Jahren bei ca. 30 Prozent und damit um über 22 Prozentpunkte über dem Zielband (6,5-8,5 Prozent) liegt. Italienischsprachige Männer machen hingegen nie mehr als 5,75 Prozent der Männer aus,

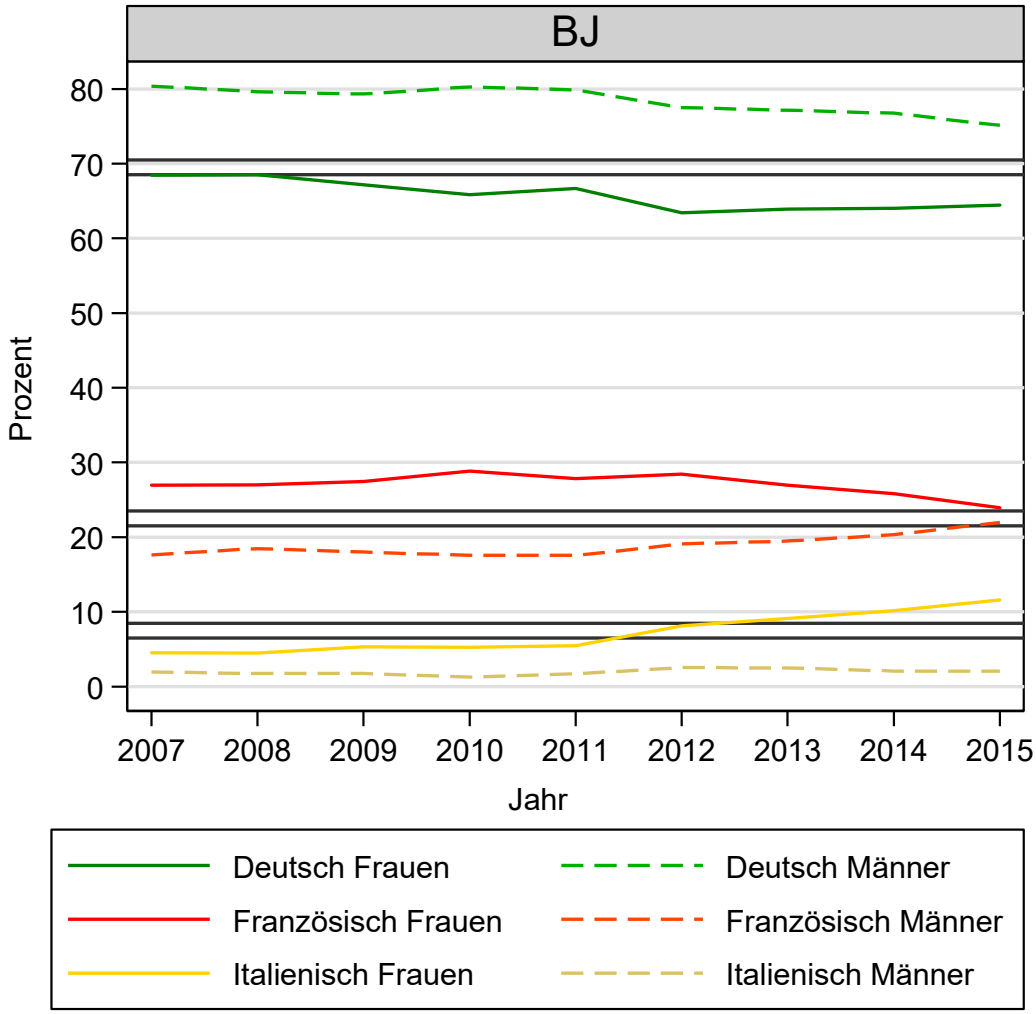
womit der Zielwert in allen Jahren verfehlt wird. Die Resultate zeigen somit, dass der hohe Anteil Italienischsprachiger unabhängig des Geschlechts, ihr Anteil lieget in allen Jahren bei mindestens 13.9 Prozent, hauptsächlich auf italienischsprachige Frauen zurückzuführen ist.

Abbildung 15: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im GS/EFD, 2007-2015



Das Bundesamt für Justiz (BJ), eine Verwaltungseinheit des EJPD, weist in allen Jahren einen Personalbestand zwischen 250-275 Personen auf. Frauen sind in allen Jahren minim besser vertreten als Männer. Ihr Anteil liegt seit 2009 bei 55-56 Prozent, davor befindet er sich leicht darunter. Deutschsprachige Männer sind im BJ klar über dem Zielband vertreten, wobei ihr Anteil seit 2010 von über 80 auf 75 Prozent gesunken ist (vgl. Abbildung 16). Der Frauenanteil liegt hingegen jeweils ca. 10 Prozentpunkte darunter und seit 2009 auch unter dem Zielwert. Bei den Französischsprachigen sind Frauen deutlich besser vertreten als Männer. Ihr Anteil liegt in allen Jahren über dem Zielwert, während dem der Anteil französischsprachiger Männer von 2007-2014 unter dem Zielband liegt und sich erst 2015 knapp darin befindet. Bei den Italienischsprachigen sind Frauen ebenfalls besser vertreten als Männer. Ihr Anteil befindet sich bis 2011 unter dem Zielband und steigt bis 2015 auf 11,6 Prozent. Der Anteil italienischsprachiger Männer steigt hingegen in keinem Jahr über 2,6 Prozent. Unabhängig vom Geschlecht wird die untere Schwelle des Zielbandes im Jahr 2014 erstmals übertroffen, was hauptsächlich auf den Anstieg des Anteils italienischsprachiger Frauen zurückzuführen ist.

Abbildung 16: Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht im BJ, 2007-2015



Die oben beschriebenen Verwaltungseinheiten können als Ausreisser betrachtet werden, bei denen sich der Mehrwert der vorliegenden Analyse besonders akzentuiert. Die Anteile der Geschlechter innerhalb der Sprachgruppen weichen stark voneinander ab. Je nachdem, ob man den Frauen- oder den Männeranteil einer Sprachgruppe betrachtet, werden die Zielbänder übertroffen oder unterschritten.
Die mit der vorliegenden Analyse gewonnenen zusätzlichen Erkenntnisse könnten in der Förderungspolitik allenfalls gewinnbringend Anwendung finden, indem Massnahmen so ausgestaltet werden, dass sie stärker das Zusammenwirken von verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen berücksichtigen und damit der spezifischen Situation von bestimmten Personen (z.B. italienischsprachige Frauen) Rechnung tragen.

2.3. Vertretung nach Muttersprache im Topkader (BV Plus)

In diesem Kapitel wird die Vertretung nach Amtssprache innerhalb des Topkaders diskutiert. Das Topkader umfasst alle Personen in den Lohnklassen 32-38. Da in den meisten Verwaltungseinheiten nur relativ wenige Personen im Topkader beschäftigt sind, wird bei diesen Auswertungen auf eine Differenzierung nach Geschlechtern verzichtet. Diese würde zudem eine Identifikation einzelner

Personen ermöglichen und dadurch die Datenschutzrichtlinien tangieren. Für das Topkader wird jedoch auch die Vertretung der Rätoromanischsprachigen thematisiert.
Auch hier wird zunächst die Vertretung auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung diskutiert, bevor die darunterliegenden Ebenen der Departemente bzw. der Verwaltungseinheiten besprochen werden.

2.3.1. Auf der Ebene der gesamten Bundesverwaltung

Wie in der nachfolgenden Tabelle 5 ersichtlich ist, liegt der Anteil Deutschsprachiger im Topkader der Bundesverwaltung in allen Jahren über dem Zielwert von 68,5-70,5 Prozent. Die Werte für Französischsprachige und Rätoromanischsprachige liegen in allen Jahren mindestens im Zielbereich, in einigen Jahren sogar leicht darüber (Französischsprachige: 2013; Rätoromanischsprachige: 2007, 2013, 2014 und 2015). Obwohl seit 2007 ein relativ kontinuierlicher Anstieg des Anteils Italienischsprachiger Topkader festgestellt werden kann, wird auch 2015 der Zielbereich (6,5-8,5 Prozent) mit 5,1 Prozent relativ klar verfehlt.

Tabelle 5: Vertretung von Landessprachen und Nichtlandessprachen im Topkader (LK 32-38)[8]

Jahr	Landessprachen								Nichtlandessprachen			Total
	Dt		Fr		It		Rr		Engl.	Niederl.	Tsch.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	N	
2007	252.7	72.6	81.2	23.3	10.7	3.1	3.7	1.1	1	0	0	349.3
2008	245.3	72.2	80	23.5	12.5	3.7	2	0.6	1	1	0	341.8
2009	256.5	72.9	80.6	22.9	12.6	3.6	2	0.6	1	1	0	353.7
2010	269.2	73.9	79.4	21.8	13.3	3.6	2.5	0.7	0	1	1	366.4
2011	270.1	74.1	78.9	21.6	13.6	3.7	2	0.5	0	1	1	366.6
2012	255.7	71.7	83.7	23.5	14.3	4	2.8	0.8	0	1	1	358.5
2013	258.1	70.7	88.2	24.2	14.6	4	3.9	1.1	0	0	1	365.8
2014	265.7	71.8	84.7	22.9	15.8	4.3	4	1.1	1	0	1	372.2
2015	265.3	71.5	82.9	22.3	18.8	5.1	4	1.1	1	0	1	373

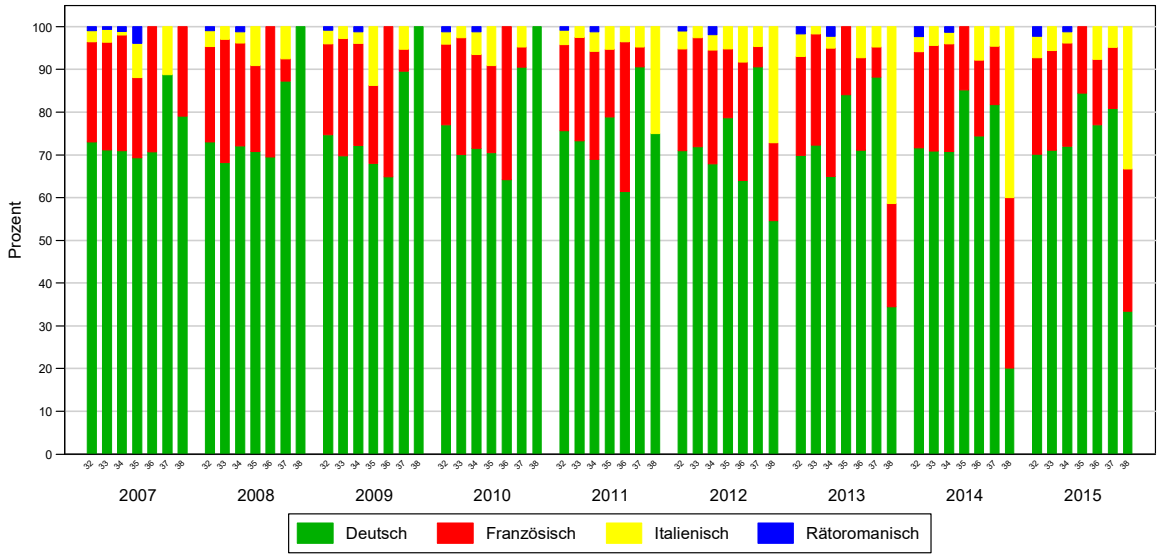
Quelle: BV Plus

Darüber hinaus besteht das Topkader der Bundesverwaltung auch aus einigen wenigen Angestellten, die keine Landessprache als Muttersprache angeben. Diese Angestellten sind gemäss Selbstdeklaration der englischen, niederländischen oder tschechischen Muttersprache zuzuordnen.
Die Vertretung der Sprachgemeinschaften im Topkader der Bundesverwaltung wird in Abbildung 17 für alle sieben Topkader-Lohnklassen separat ausgewiesen. In den meisten Lohnklassen liegt der Anteil Deutschsprachiger über 70 Prozent. 2015 zeigt sich in der Tendenz, dass mit beinahe jeder zusätzlichen Lohnklasse der Anteil Deutschsprachiger zunimmt. In Lohnklasse 32 liegt er ziemlich genau bei 70 Prozent, in Lohnklasse 37 hingegen bereits bei 80 Prozent. Überraschenderweise sind Lateinischsprachige seit 2012 ausgerechnet in der höchstmöglichen Lohnklasse 38 am besten vertreten. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Berechnung von Prozentwerten hier und auch in

[8] In dieser und verschiedenen nachfolgenden Tabellen wird jeweils der Jahresdurchschnitt des Personalbestandes verwendet, was zur Folge hat, dass die Fallzahlen Nachkommastellen aufweisen können.

anderen Lohnklassen aufgrund der geringen Anzahl Personen nur bedingt sinnvoll ist. In den Lohnklassen 35, 36 und 37 sind in allen Jahren 25 Personen oder weniger angestellt.

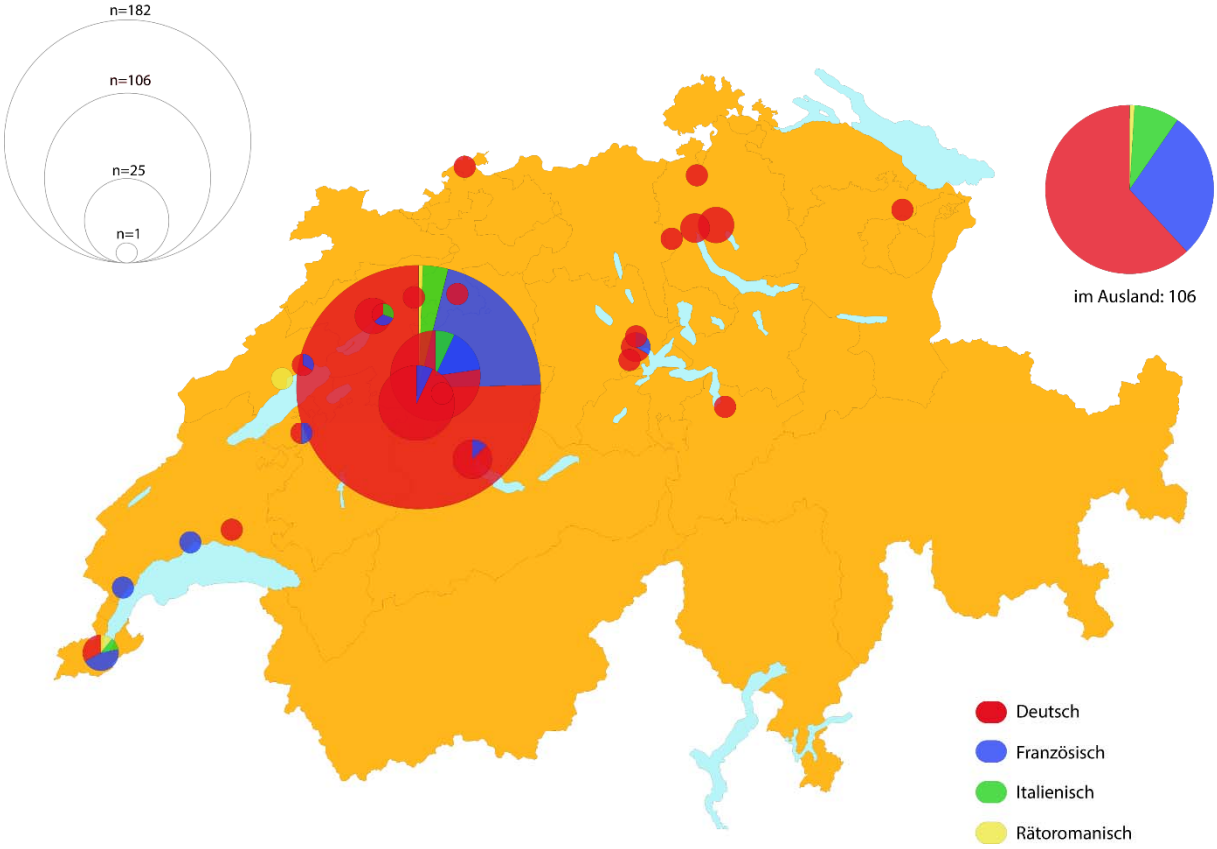
Abbildung 17: Vertretung der Landessprachen in den Topkader-Lohnklassen 2007-2015



Die Lohnklasse 38 umfasst sogar nur bis zu sechs Angestellte. 2015 sind hier je zwei Deutsch-, Französisch- und Italienischsprachige in der Lohnklasse 38 vertreten, d.h. die Anteile der Sprachgruppen betragen je 33,3 %.

Anhand der nachfolgenden Abbildung 18 wird der Topkaderbestand nach Sprache an den verschiedenen Verwaltungsstandorten im Jahr 2015 kurz diskutiert. Für jeden Standort, an dem Topkader beschäftigt sind, wurde ein Kuchendiagramm erstellt. Je grösser die Kreise, desto mehr Führungskräfte sind am jeweiligen Standort in den Lohnklassen 32 bis 38 beschäftigt.

Abbildung 18: Vertretung der Landessprachen im Topkader nach Dienstort, 2015



Am grössten ist der Topkaderbestand eindeutig in der Stadt Bern mit 182 Personen. Mehr als 75 Prozent sind hier der deutschen Sprachgruppe zuzuordnen, knapp 21 Prozent sind französischsprachig und 3,3 Prozent italienischsprachig. Rätoromanischsprachige stellen 0,5 Prozent.

Am zweitgrössten fällt der Topkaderbestand im Ausland aus, was auf das Botschaftspersonal zurückzuführen ist. Der Anteil der lateinischen Sprachgruppen liegt hier hoch und befindet sich teilweise über den Zielbändern. Französischsprachige machen 28,5 Prozent aus, Italienischsprachige 8,7 Prozent und der Anteil Rätoromanischsprachiger liegt bei knapp 1 Prozent. Deutschsprachige sind mit 61,9 Prozent hingegen untervertreten.

An vielen Standorten ist lediglich eine Person im Topkader angestellt und an den Standorten in der Deutschschweiz kommt es häufig vor, dass ausschliesslich deutschsprachige Topkader beschäftigt sind. In der Tendenz zeigt sich, dass der Anteil Französischsprachiger zunimmt, je kleiner die Distanz eines Standorts zur französischen Schweiz ist.

2.3.2. Auf der Ebene der Departemente

In diesem Abschnitt wird auf die Vertretung der Sprachgemeinschaften im Topkader der einzelnen Departemente inkl. Bundeskanzlei und Parlamentsdienste fokussiert. In den nachfolgenden Tabellen werden die Departemente nach absteigender Grösse des Topkaders aufgelistet.

Das Departement mit dem grössten Topkader ist eindeutig das EDA. Im EDA sind in allen Jahren zwischen 141-154 Personen im Topkader angestellt. Diese hohen Werte sind in erster Linie auf Personen im Botschaftsdienst zurückzuführen. Die Sprachenvertretung im Topkader des EDA zeigt in allen

Jahren eine klare Übervertretung der Französischsprachigen. Ihr Anteil liegt in allen Jahren um 30 Prozent und damit auch klar über dem vom Bundesrat definierten Zielband von 21,5-23,5 Prozent (Tabelle 6). Deutschsprachige sind hingegen in allen Jahren untervertreten, wobei ihr Anteil seit 2007 tendenziell abnimmt und 2015 bei 61,1 Prozent zu liegen kommt. Der Anteil Italienischsprachiger nimmt seit 2007 kontinuierlich zu, befindet sich seit 2013 innerhalb des Zielbandes (6,5-8,5 Prozent) und beträgt 2015 gar 7,5 Prozent. Der Anteil Rätoromanischsprachiger liegt von 2007-2013 innerhalb des Zielbands (0,5-1,0 Prozent) und in den Jahren 2014 sowie 2015 mit 1,3 Prozent sogar leicht darüber.
Das Topkader im VBS besteht während der Untersuchungsperiode 2007-2015 aus 60-65 Personen, die grossmehrheitlich deutscher Muttersprache sind. Der Anteil Deutschsprachiger liegt in allen Jahren über 80 Prozent und steigt seit 2007 sogar noch an. Der höchste Wert ist im Jahr 2015 mit knapp 89 Prozent auszumachen. Sowohl Französisch- als auch Italienischsprachige sind im Topkader des VBS in allen Jahren deutlich untervertreten. Der Anteil Französischsprachiger sinkt über die Jahre hinweg von 2007 bis 2015 von 15,5 auf 9,2 Prozent. Ebenfalls eine Abnahme ist beim Anteil Italienischsprachiger festzustellen. Dieser sinkt von 2007 bis 2015 von 1,6 auf 0,1 Prozent. Der Zielwert von 6,5-8,5 Prozent wird damit in allen Jahren deutlich verfehlt. Seit 2010 ist eine Person mit rätoromanischer Muttersprache im Topkader des VBS angestellt. Dadurch steigt der prozentuale Anteil von anfänglich (2007) 0 Prozent auf über 1,5 Prozent in den Jahren 2010-2015, womit der Zielwert ab 2010 in allen Jahren übertroffen wird.
Im EFD umfasst das Topkader zwischen 31 (im Jahr 2007) und 40 (im Jahr 2015) Personen. In allen Jahren sind über 80 Prozent der Topkader-Angestellten deutschsprachig. Der Anteil nimmt seit 2008 kontinuierlich ab und liegt 2015 exakt bei 80 Prozent und damit über dem Zielwert. Französischsprachige sind deutlich untervertreten. Ihr Anteil nimmt von 2007 bis 2012 von 14,3 auf 9,9 Prozent ab und steigt dann bis 2015 auf den Höchstwert von 17,5 Prozent an. Auch dieser Höchstwert liegt jedoch noch deutlich unter dem Zielwert von 21,5-23,5 Prozent. Italienischer Muttersprache ist seit 2012 jeweils eine Person womit der prozentuale Anteil bei knapp 2,5 Prozent und damit unter dem Zielband liegt. 2007, 2012 und 2013 sind zudem die Rätoromanischsprachigen mit maximal einer Person im Topkader des EFD vertreten. Damit liegt der Prozentsatz innerhalb bzw. sogar über dem Zielband.

Tabelle 6: Sprachgemeinschaften im Topkader der Departemente EDA, VBS, EFD, UVEK, WBF 2007-2015[9]

Jahr	Departement	Deutsch		Französisch		Italienisch		Rätoromanisch		Total
		N	%	N	%	N	%	N	%	N
2007	EDA	92.8	65.7	43.3	30.7	4.0	2.8	1.0	0.7	141.1
2008		91.5	64.9	41.6	29.5	6.9	4.9	1.0	0.7	141.0
2009		96.1	65.5	42.0	28.6	7.6	5.2	1.0	0.7	146.7
2010		101.2	65.7	43.7	28.3	8.3	5.4	1.0	0.6	154.1
2011		97.5	65.5	42.2	28.3	8.2	5.5	1.0	0.7	148.8
2012		90.8	61.8	46.0	31.3	8.8	6.0	1.2	0.8	146.8
2013		86.3	59.0	49.2	33.6	9.6	6.6	1.3	0.9	146.3
2014		90.9	59.8	48.3	31.8	10.8	7.1	2.0	1.3	152.0
2015		91.4	61.1	45.1	30.1	11.2	7.5	2.0	1.3	149.7
2007	VBS	53.3	82.9	10.0	15.5	1.0	1.6	0.0	0.0	64.3
2008		48.9	80.9	10.6	17.5	1.0	1.7	0.0	0.0	60.5
2009		51.6	81.8	10.5	16.6	1.0	1.6	0.0	0.0	63.1
2010		56.3	86.0	7.2	11.0	1.0	1.5	1.0	1.5	65.4
2011		55.5	86.0	7.0	10.9	1.0	1.6	1.0	1.6	64.5
2012		52.3	84.7	7.8	12.7	0.6	0.9	1.0	1.6	61.7
2013		52.8	85.4	8.0	12.9	0.0	0.0	1.0	1.6	61.8
2014		54.1	88.8	5.8	9.6	0.0	0.0	1.0	1.6	60.9
2015		53.0	89.0	5.5	9.2	0.1	0.1	1.0	1.7	59.6
2007	EFD	25.4	82.0	4.0	12.9	0.9	3.0	0.7	2.2	31.0
2008		27.8	85.6	4.7	14.4	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5
2009		30.5	85.9	5.0	14.1	0.0	0.0	0.0	0.0	35.5
2010		31.9	86.5	5.0	13.5	0.0	0.0	0.0	0.0	36.9
2011		33.2	86.9	4.6	12.0	0.4	1.1	0.0	0.0	38.2
2012		32.8	86.8	3.8	9.9	1.0	2.6	0.3	0.7	37.8
2013		33.2	84.0	4.7	11.8	1.0	2.5	0.7	1.7	39.5
2014		33.2	83.3	5.7	14.2	1.0	2.5	0.0	0.0	39.8
2015		32.0	80.0	7.0	17.5	1.0	2.5	0.0	0.0	40.0
2007	UVEK	23.8	74.9	6.0	18.8	2.0	6.3	0.0	0.0	31.8
2008		23.7	76.1	5.4	17.4	2.0	6.4	0.0	0.0	31.1
2009		23.3	79.5	4.0	13.6	2.0	6.8	0.0	0.0	29.3
2010		24.1	80.1	4.0	13.3	2.0	6.6	0.0	0.0	30.1
2011		23.5	79.7	4.0	13.6	2.0	6.8	0.0	0.0	29.5
2012		22.3	79.3	4.0	14.2	1.8	6.5	0.0	0.0	28.2
2013		21.4	81.1	4.0	15.1	1.0	3.8	0.0	0.0	26.4
2014		20.5	79.9	4.2	16.2	1.0	3.9	0.0	0.0	25.7
2015		20.9	71.3	5.8	19.9	2.6	8.8	0.0	0.0	29.3
2007	WBF	21.8	75.0	6.5	22.4	0.8	2.6	0.0	0.0	29.0
2008		18.6	72.2	6.2	23.9	1.0	3.9	0.0	0.0	25.8
2009		19.8	71.3	7.0	25.1	1.0	3.6	0.0	0.0	27.8
2010		19.0	70.4	7.0	25.9	1.0	3.7	0.0	0.0	27.0
2011		21.0	71.6	7.3	25.0	1.0	3.4	0.0	0.0	29.3
2012		20.5	68.5	8.0	26.7	1.0	3.3	0.4	1.4	29.9
2013		23.0	65.7	9.0	25.7	2.0	5.7	1.0	2.9	35.0
2014		24.2	68.1	8.3	23.5	2.0	5.6	1.0	2.8	35.5
2015		23.4	70.1	7.0	20.9	2.0	6.0	1.0	3.0	33.4
Zielbänder		Deutsch 68.5-70.5 %		Französisch 21.5-23.5 %		Italienisch 6.5-8.5 %		Rätoromanisch 0.5-1 %		

Der Personalbestand im Topkader des UVEK ist minim kleiner als im EFD. Von 2007-2015 sind zwischen 26 und 32 Personen in dieser Lohnklassengruppe angestellt. Der Anteil Deutschsprachiger liegt in allen Jahren über dem Zielband. 2013 beträgt er 81,1 Prozent und erreicht damit das Maximum. Im Jahr 2015 beträgt er 71,3 Prozent und nimmt damit den Tiefstwert ein. Der Anteil Französischsprachiger steigt seit 2010 an und erreicht 2015 mit 19,9 Prozent den Höchstwert. Italienischsprachige sind von 2007-2008 knapp unter dem Zielband vertreten, von 2009-2012 liegt ihr Anteil am unteren Ende des Zielbandes und von 2013-2014 liegt er klar darunter. Der Maximalwert wird 2015 erreicht und übersteigt mit 8,8 Prozent sogar das Zielband. Rätoromanischsprachige sind im Topkader des UVEK von 2007-2015 keine vertreten.
Das WBF weist einen Topkader-Bestand zwischen 29 und 36 auf. Im WBF sind Deutschsprachige seit 2012 innerhalb des Zielbandes vertreten. Davor liegt ihr Anteil mit Ausnahme von 2010 (70,4 Prozent) teilweise sogar deutlich darüber. Der Anteil Französischsprachiger übertrifft das Zielband von 2008-2014. 2007 liegt der Anteil mit 22,4 Prozent genau darin und 2015 mit 20,9 Prozent leicht darunter. Italienischsprachige sind in allen Jahren unterhalb des Zielbandes (6,5-8,5 Prozent) vertreten, wobei ihr Anteil seit 2012 in der Tendenz zunimmt und 2015 beim Maximum von 6 Prozent zu liegen kommt. Rätoromanischsprachige sind von 2007-2011 nicht im Topkader des WBF repräsentiert, danach mit einer Person. Dadurch wird das Zielband ab 2012 jedes Jahr übertroffen.

In Tabelle 7 werden die Anteile der Sprachgemeinschaften im Topkader für vier weitere übergeordnete Organisationseinheiten aufgeführt. Diese Organisationseinheiten weisen einen deutlich geringeren Personalbestand im Topkader auf als die vorhin diskutierten, weshalb teilweise auf die Diskussion der prozentualen Anteile verzichtet wird.
Im EDI sind während der Untersuchungsperiode lediglich zwischen 23 und 28 Personen im Topkader beschäftigt. Der Anteil Deutschsprachiger liegt von 2007-2011 unterhalb des Zielbandes, 2012 innerhalb des Zielbandes und ab 2013 sogar oberhalb des Zielbandes. Auf der anderen Seite ist beim Anteil Französischsprachiger eine Abnahme von über 30 Prozent (2007-2012) auf unter 28 Prozent festzustellen. Italienischsprachige sind nur 2007 und 2008 im Topkader des EDI vertreten, danach liegt ihr Anteil bei 0 Prozent. Rätoromanischsprachige sind in keinem Jahr im Topkader des EDI repräsentiert.
Das Topkader des EJPD umfasst zwischen 17 und 23 Personen. Der Anteil Deutschsprachiger liegt in allen Jahren über 80 Prozent, Französisch- und Italienischsprachige sind in allen Jahren untervertreten. 2015 liegt der Anteil Italienischsprachiger aufgrund einer Person bei 4,8 Prozent, was aufzeigt, dass bei dieser geringen Fallzahl die Berechnung von Prozentwerten nur bedingt aussagekräftig ist. Von 2007-2010 ist eine Person mit rätoromanischer Muttersprache im Topkader des EJPD angestellt, danach beträgt der Personalbestand 0.
Bei den Parlamentsdiensten sind zwischen 6-8 Personen im Topkader angestellt. In allen Jahren ist mindestens die Hälfte der Personen deutscher Muttersprache, wobei ihre Anzahl von gut 2 (im Jahr 2007) auf 5 (im Jahr 2015) ansteigt. Ungefähr zwei Personen sind französischer Muttersprache und ca.

[9] In dieser Tabelle wird jeweils der Jahresdurchschnitt des Personalbestandes aufgeführt, weshalb die Fallzahlen mit Nachkommastellen versehen wurden.

eine Person ist italienischer Muttersprache. Rätoromanischsprachige sind während der gesamten Untersuchungsperiode keine im Topkader der Parlamentsdienste angestellt.

Tabelle 7: Vertretung der Sprachgemeinschaften im Topkader der Departemente EDI, EJPD, PD und BK 2007-2015

Jahr	Departement	Deutsch		Französisch		Italienisch		Rätoromanisch		Total
		N	%	N	%	N	%	N	%	N
2007	EDI	14.7	64.7	7.0	30.9	1.0	4.4	0.0	0.0	22.7
2008		14.7	64.7	7.6	33.5	0.4	1.8	0.0	0.0	22.7
2009		15.5	67.9	7.3	32.1	0.0	0.0	0.0	0.0	22.8
2010		14.9	66.3	7.6	33.7	0.0	0.0	0.0	0.0	22.5
2011		14.8	65.4	7.8	34.6	0.0	0.0	0.0	0.0	22.7
2012		16.0	68.6	7.3	31.4	0.0	0.0	0.0	0.0	23.3
2013		19.0	73.8	6.8	26.2	0.0	0.0	0.0	0.0	25.8
2014		19.5	73.1	7.2	26.9	0.0	0.0	0.0	0.0	26.7
2015		20.0	72.7	7.5	27.3	0.0	0.0	0.0	0.0	27.5
2007	EJPD	15.7	83.9	2.0	10.7	0.0	0.0	1.0	5.4	18.7
2008		14.8	83.1	2.0	11.3	0.0	0.0	1.0	5.6	17.8
2009		14.4	82.8	2.0	11.5	0.0	0.0	1.0	5.7	17.4
2010		16.8	87.1	2.0	10.3	0.0	0.0	0.5	2.6	19.3
2011		19.6	86.7	3.0	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	22.6
2012		15.7	80.7	3.8	19.3	0.0	0.0	0.0	0.0	19.4
2013		16.5	81.8	3.7	18.2	0.0	0.0	0.0	0.0	20.2
2014		17.4	88.6	2.3	11.4	0.0	0.0	0.0	0.0	19.7
2015		17.7	85.5	2.0	9.7	1.0	4.8	0.0	0.0	20.7
2007	PD	2.4	41.4	2.4	41.4	1.0	17.1	0.0	0.0	5.8
2008		2.8	47.2	2.0	33.3	1.2	19.4	0.0	0.0	6.0
2009		3.0	50.0	2.0	33.3	1.0	16.7	0.0	0.0	6.0
2010		3.0	50.0	2.0	33.3	1.0	16.7	0.0	0.0	6.0
2011		3.0	50.0	2.0	33.3	1.0	16.7	0.0	0.0	6.0
2012		3.3	52.6	2.0	31.6	1.0	15.8	0.0	0.0	6.3
2013		3.9	56.6	2.0	28.9	1.0	14.5	0.0	0.0	6.9
2014		4.0	57.1	2.0	28.6	1.0	14.3	0.0	0.0	7.0
2015		5.0	62.5	2.0	25.0	1.0	12.5	0.0	0.0	8.0
2007	BK	1.9	65.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	34.3	2.9
2008		1.6	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6
2009		1.3	62.5	0.8	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010		1.0	50.0	1.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2011		1.0	50.0	1.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2012		1.0	50.0	1.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2013		1.0	50.0	1.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014		1.0	50.0	1.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2015		1.0	50.0	1.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
Zielbänder		Deutsch 68.5-70.5 %		Französisch 21.5-23.5 %		Italienisch 6.5-8.5 %		Rätoromanisch 0.5-1 %		

Das Topkader der Bundeskanzlei umfasst zwischen 2-3 Personen. 2007 sind zwei Personen deutscher Muttersprache und eine Person ist rätoromanischer Muttersprache. 2008 sind alle Personen deutscher Muttersprache und 2009 sind 1,3 Personen deutscher und 0,8 Personen französischer Muttersprache.

Von 2010-2015 kann jeweils eine Person aus dem Topkader der deutschen Sprachgemeinschaft und eine Person der französischen Sprachgemeinschaft zugeordnet werden. Italienischsprachige sind in allen Jahren keine im Topkader der Bundeskanzlei vertreten.

2.3.3. Auf der Ebene der Verwaltungseinheiten

Aufgrund der geringen Fallzahl wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Betrachtung der Verteilung der Sprachgruppen auf Ebene der Verwaltungseinheiten verzichtet. Tabellen mit der Anzahl Personen nach Muttersprache für alle Verwaltungseinheiten mit Topkader-Angestellten für die Zeitperiode 2007-2015 finden sich in Anhang 1: Datenbestände des Bundes am Ende des Berichts. Trotzdem sollen in diesem Abschnitt einige Hinweise zur Sprachenvertretung im Topkader spezifischer Verwaltungseinheiten gegeben werden.
Im Staatssekretariat für Migration (SEM) liegt die Anzahl Topkader mit 3-6 vergleichsweise hoch. Die Topkader des SEM sind seit 2014 ausschliesslich deutschsprachig, davor waren jeweils eine Person französischsprachig (im Jahr 2013) bzw. rätoromanischsprachig (in den Jahren 2007-2010). Eine ähnlich hohe Zahl an Topkader-Angestellten weist das Generalsekretariat des VBS auf (5-7), wobei diese in allen Jahren ausschliesslich deutscher Muttersprache sind. Eine deutschsprachige Dominanz ist auch in allen übrigen Verwaltungseinheiten des VBS festzustellen, mit Ausnahme des Heeres. Im Topkader des Heeres sind in allen Jahren mindestens Personen aus drei verschiedenen Sprachgemeinschaften vertreten, was mitunter auf die starke Dezentralisierung zurückzuführen ist (2015 befinden sich knapp 34 Prozent aller Stellen ausserhalb der Deutschschweiz).
Das Topkader des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), eine Verwaltungseinheit des WBF, umfasst in allen Jahren ungefähr zehn Personen, die in allen Jahren mindestens drei unterschiedlichen Sprachgemeinschaften zugeordnet werden können. Von 2012-2015 besteht das Topkader gar aus Personen aus allen vier Sprachgemeinschaften (Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch).

2.4. Multivariate Analysen (BV Plus)

Zum Abschluss der Analyse der Datenbestände des Bundes erfolgen multivariate Analysen, bei denen der Einfluss verschiedener Faktoren auf den Anteil Französisch- und Italienischsprachiger geschätzt wird. Zudem wird ein kombiniertes Modell gerechnet, in dem der Anteil Lateinischsprachiger die abhängige Variable bildet.

2.4.1. Methode und Vorgehensweise

Aufgrund der vorhandenen Datenstruktur mit Verwaltungseinheiten, für die Angaben zur Vertretung nach Sprache und Geschlecht zu mehreren Zeitpunkten verfügbar sind, eignet sich eine gepoolte Zeitreihenanalyse, auf Englisch *Time Series Cross-Section Analysis (TSCS).* Das Merkmal solcher Daten sind mehrere Beobachtungen *T* von derselben Einheit *N*. Bei der vorliegenden Untersuchung sind Angaben zu der Diversität der Belegschaft von Verwaltungseinheiten über eine Zeitspanne von neun Jahren verfügbar. Der Vorteil der Kombination von Zeitreihen- mit Querschnittsdaten (T x N) besteht in der Erhöhung der Fallzahl. Somit sind mehr Freiheitsgrade verfügbar, was eine angemessenere Schätzung statistischer Modelle ermöglicht (Jahn 2013: 398).

Insgesamt sind während der Untersuchungsperiode 2007-2015 für genau 61 Verwaltungseinheiten in allen Jahren über die notwendigen Daten verfügbar, womit wir für die Analyse 549 Fälle berücksichtigen können (61 Verwaltungseinheiten in 9 Jahren). Die folgenden Verwaltungseinheiten, die während weniger als neun Zeitpunkten im Datensatz erscheinen, werden für die Analysen ausgeschlossen. Damit können wir auf einen balancierten Datensatz zurückgreifen, der statistisch etwas leichter zu bearbeiten ist und zusätzliche Tests erlaubt (Wooldridge 2009; Wooldridge 2002; Cameron und Trivedi 2009):

- die **Kommission für Technologie und Innovation (KTI)**, das per 2011 eingesetzte Förderorgan des Bundes für die wissenschaftsbasierte Innovation,
- das **Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV)** und[10]
- das **Institut für Virologie und Immunologie (IVI)**, eine Unterabteilung des BLV wird lediglich in den Jahren 2013-2015 in BV Plus geführt,
- das **Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB)**, befindet sich erst seit 2012 in BV Plus,
- das **Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF)**, welches seine Arbeit per 1. März 2010 aufgenommen hat
- das **Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)** existiert in seiner heutigen Form erst seit dem 20. Dezember 2012.[11]

In den Wirtschafts- und Politikwissenschaften wird für die Analyse von TSCS-Daten mit der eingangs erwähnten Struktur häufig entweder ein Random Effects (RE) oder ein Fixed Effects (FE) Modell verwendet. Unbeobachtete Heterogenität von Querschnittseinheiten kann mit beiden Modellen berücksichtigt werden (Bartels 2008). Ein grundlegendes Unterscheidungskriterium ist die Tatsache, ob es zeitinvariante oder sich über die Zeit nur geringfügig verändernde Variablen zu berücksichtigen gilt (Plümper und Troeger 2007). In einem üblichen FE-Modell sollten solche nicht aufgenommen werden, denn sie weisen hohe Standardfehler auf, weil sie meistens hoch mit den FE korrelieren. Komplett zeitinvariante Variablen wie in der vorliegenden Untersuchung die Variablen, welche die Zugehörigkeit zu einem Departement bestimmen (Departementsdummies), können gar nicht untersucht werden (Kohler und Kreuter 2012: 321). Da die Verwaltungseinheiten immer demselben Departement angehören, besteht Kollinearität zwischen den Departementsdummies und der Variable, welche die Verwaltungseinheiten identifiziert. Es spricht somit einiges für RE. Zudem macht die Verwendung eines RE-Modells auch aus theoretischer Sicht Sinn, da davon auszugehen ist, dass Unterschiede zwischen den Verwaltungseinheiten einen bedeutenden Einfluss auf die abhängigen Variablen haben werden (Greene 2008: 183). Folglich wird hier ein RE-Modell, mit dem zeitinvariante Variablen überprüft werden können, gegenüber einem FE Modell bevorzugt.

2.4.2. Determinanten des Anteils Französischsprachiger

In Tabelle 8 sind drei Modelle mit dem Anteil Französischsprachiger in Prozent als zu erklärender Variable enthalten. Die Modelle unterscheiden sich darin, dass die zu erklärende Variable variiert. Im

[10] 2012 fusionierte das Bundesamt für Veterinärwesen (BVET) mit einer Abteilung des BAG zum heutigen BLV. Zudem wurde die Verwaltungseinheit neu dem EDI und nicht mehr dem EVD (heutiges WBF) unterstellt.

[11] Das SBFI entstand aus der Zusammenlegung des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBF), einer Verwaltungseinheit des EDI, mit dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT).

ersten Modell werden Erklärungsfaktoren des prozentualen Anteils an französischsprachigen unabhängig vom Geschlecht aufgeführt, im zweiten und dritten Modell wird jeweils der prozentuale Anteil Französischsprachiger nach Geschlecht getrennt verwendet.

Die Erklärungskraft des ersten Modells mit dem Anteil Französischsprachiger unabhängig vom Geschlecht als abhängiger Variable liegt mit einem R^2 von 0.75 sehr hoch. In Modell 2 und Modell 3 fällt sie nur minim geringer aus. Die Anzahl Beobachtungen beträgt hier wie auch in allen nachfolgenden Auswertungen 549, d.h. 61 Verwaltungseinheiten zu je 9 Zeitpunkten (2007-2015) können für die Analysen berücksichtig werden, da während der vorliegenden Untersuchungsperiode relativ wenige Umstrukturierungen stattgefunden haben. Theta liegt bei allen drei Modellen über 0.83, was für die Verwendung eines RE-Modells spricht. Der Rho-Wert gibt die Intra-Class-Correlation (ICC) an, d.h. den Anteil der Varianz, der auf Unterschiede zwischen den Panels zurückzuführen ist (idre, Institute for Research and Education 2014). Der Wert von 0.925 in Modell 1 bedeutet, dass 92,5 Prozent der Varianz auf Unterschieden zwischen den Verwaltungseinheiten *N* basiert, lediglich 7,5 Prozent sind auf Unterschiede zwischen den Jahren *T* zurückzuführen. Bei Modell 2 ist die Varianz ähnlich auf die beiden Ebenen aufgeteilt. Modell 3 unterscheidet sich hingegen klar, da hier mehr als 20 Prozent der Varianz auf Unterschiede zwischen den Zeitpunkten (Jahren) zurückzuführen ist.

Tabelle 8: Determinanten des Anteils Französischsprachiger (gesamthaft und nach Geschlecht)

	Modell 1 AV: Fr.spr. (%)	Modell 2 AV: Fr.-Frauen (%)	Modell 3 AV: Fr.-Männer (%)
Anzahl Mitarbeiter	-0.000918	0.00164	-0.00163
	(-0.91)	(1.26)	(-1.36)
Grösse Kader	0.00641	0.00308	0.0108*
	(1.67)	(0.61)	(2.12)
Frauenanteil (%)	0.0339	0.0728*	-0.0281
	(1.27)	(2.06)	(-0.70)
Topkader lat. (%)	0.0160*	0.0241*	0.00855
	(2.11)	(2.39)	(0.70)
FLAG (d)	-1.477	-1.661	0.266
	(-1.08)	(-0.94)	(0.16)
Dienstortanteil Fr.	0.450***	0.437***	0.404***
	(13.16)	(10.12)	(11.31)
Dienstortanteil It.	0.0606	-0.0162	0.246
	(0.59)	(-0.12)	(1.60)
EDA (d)	-0.605	-3.879	1.976
	(-0.14)	(-0.70)	(0.46)
EDI (d)	-4.100	-6.708	-1.564
	(-1.25)	(-1.65)	(-0.50)
VBS (d)	-7.853*	-12.36**	-7.478*
	(-2.48)	(-3.13)	(-2.36)
EFD (d)	-5.929	-11.06**	-2.648
	(-1.78)	(-2.67)	(-0.82)
WBF (d)	-2.212	-4.417	0.154
	(-0.66)	(-1.06)	(0.05)
UVEK (d)	-2.114	-2.643	-2.259
	(-0.61)	(-0.62)	(-0.68)
BK oder PD (d)	4.768	2.666	7.194
	(1.08)	(0.49)	(1.72)
Konstante	17.84***	17.67***	18.17***
	(6.02)	(4.73)	(5.51)
R^2	0.749	0.694	0.699
Theta	0.906	0.898	0.831
Rho	0.925	0.914	0.79
Verwaltungseinheiten	61	61	61
N	549	549	549

Anmerkung: z-Wert in Klammern; d=Dummyvariable; Signifikanzniveaus: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Kommen wir nun weg von der Modellbesprechung hin zu den einzelnen Erklärungsfaktoren. Der Dienstortanteil in der französischsprachigen Schweiz (in %) hat in allen drei Modellen einen positiven Effekt auf die abhängigen Variablen, zudem zeigt sich, dass in Verwaltungseinheiten des VBS der Französischsprachigen-Anteil geringer ist (Referenzkategorie: EJPD).

Besonders interessant sind aber die Unterschiede zwischen den Modellen, die wiederum nur aufgrund der Verwendung neuer Ausgangsdaten aufgedeckt werden können. Der Frauenanteil in einer Verwaltungseinheit hat nur in Modell 2 mit dem Anteil französischsprachiger Frauen als abhängiger Variable einen signifikanten positiven Einfluss. Zudem scheint der Anteil lateinischsprachiger Topkader sich in erster Linie positiv auf den Anteil französischsprachiger Frauen auszuwirken, den Männeranteil aber nicht zu beeinflussen. In Modell 1 mit dem Anteil Französischsprachiger unabhängig vom

Geschlecht als abhängiger Variable ist die Variable ebenfalls signifikant, der Effekt fällt aber kleiner aus. Weiter zeigt sich, dass in Verwaltungseinheiten mit grossem Kader der Anteil französischsprachiger Männer tendenziell höher liegt (Modell 1), diese Variable in den anderen beiden Modellen hingegen keinen signifikanten Effekt hat.

2.4.3. Determinanten des Anteils Italienischsprachiger

Als nächstes widmen wir uns den Erklärungsfaktoren des Anteils Italienischsprachiger (Tabelle 9). Die Erklärungskraft der Modelle liegt in allen Modellen unter 0.5 und ist damit deutlich tiefer als bei den Modellen mit dem Anteil französischsprachiger als abhängiger Variable. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Verwaltungseinheiten ohne italienischsprachige MitarbeiterInnen häufiger sind als Verwaltungseinheiten ohne französischsprachige MitarbeiterInnen. Am tiefsten ist das R^2 in Modell 2 (0.337). Theta liegt bei allen drei Modellen über 0.84, was für die Verwendung eines RE-Modells spricht. Die Rho-Werte liegen in allen drei Modellen über 0.82, d.h. jeweils über 82 Prozent der Varianz ist auf Unterschiede zwischen den Verwaltungseinheiten *N* zurückzuführen. Eindeutig am höchsten ist der Rho-Wert in Modell 2 mit dem Anteil italienischsprachiger Frauen als abhängiger Variable. Hier liegt die Varianz auf Ebene der Verwaltungseinheiten bei knapp 92 Prozent und lediglich die verbleibenden 8 Prozent der Varianz sind auf Unterschiede zwischen den Zeitpunkten zurückzuführen. Lediglich zwei Variablen haben einen statistisch signifikanten Einfluss auf die zu erklärenden Variablen: Der Anteil der Dienstorte in der italienischsprachigen Schweiz und der Frauenanteil in einer Verwaltungseinheit. Erstere Variable hat in allen Modellen einen positiven Effekt, d.h. mit jedem zusätzlichen Prozent an Dienstorten in der italienischsprachigen Schweiz nimmt der Anteil Italienischsprachiger (gesamthaft, Frauen und Männer) zu. Am grössten ist der Effekt mit einem Koeffizienten von 0,443 in Modell 1 mit dem Anteil Italienischsprachiger unabhängig vom Geschlecht als zu erklärender Variable. Je grösser der Anteil Dienstorte in der italienischsprachigen Schweiz, desto grösser der Anteil Italienischsprachiger in der Verwaltungseinheit. Pro zusätzlichem Prozent der Dienstorte in der italienischsprachigen Schweiz, steigt der Anteil Italienischsprachiger in einer Verwaltungseinheit um 0,443 Prozentpunkte. Der Frauenanteil hat hingegen nur in Modell 1 und Modell 2 einen signifikanten Effekt auf die abhängigen Variablen, wobei dieser in Modell 2 mit dem Anteil italienischsprachiger Frauen beinahe doppelt so gross ausfällt wie in Modell 1. Die übrigen Variablen, darunter auch alle Departementsdummies, haben keinen statistisch signifikanten Effekt.

Tabelle 9: Determinanten des Anteils Italienischsprachiger (gesamthaft und nach Geschlecht)

	Modell 1 AV: Italienischspr. (%)	Modell 2 AV: It.-Frauen (%)	Modell 3 AV: It.-Männer (%)
Anzahl Mitarbeiter	0.00000589	-0.00118	0.000738
	(0.01)	(-1.45)	(1.30)
Grösse Kader	-0.000195	-0.000398	-0.000113
	(-0.09)	(-0.13)	(-0.05)
Frauenanteil (%)	0.0681***	0.119***	-0.00422
	(4.20)	(5.43)	(-0.23)
Topkader lat. (%)	0.00666	0.00912	-0.00345
	(1.41)	(1.45)	(-0.63)
FLAG (d)	0.0945	0.468	0.570
	(0.12)	(0.42)	(0.72)
Dienstortanteil Fr.	-0.00794	-0.0421	0.0293
	(-0.44)	(-1.55)	(1.69)
Dienstortanteil It.	0.443***	0.380***	0.375***
	(7.06)	(4.47)	(5.34)
EDA (d)	-1.956	-3.782	0.200
	(-0.88)	(-1.09)	(0.10)
EDI (d)	-1.271	-2.087	-1.257
	(-0.77)	(-0.81)	(-0.82)
VBS (d)	-1.124	-1.316	-2.392
	(-0.70)	(-0.53)	(-1.56)
EFD (d)	1.386	3.060	-0.777
	(0.83)	(1.17)	(-0.50)
WBF (d)	-1.634	-2.766	-1.017
	(-0.97)	(-1.05)	(-0.65)
UVEK (d)	-0.436	-0.508	-0.754
	(-0.25)	(-0.19)	(-0.46)
BK oder PD (d)	2.143	1.306	2.771
	(0.97)	(0.38)	(1.35)
Konstante	2.742	1.908	4.995**
	(1.75)	(0.81)	(3.19)
R^2	0.497	0.337	0.45
Theta	0.881	0.899	0.847
Rho	0.885	0.917	0.823
Verwaltungseinheiten	61	61	61
N	549	549	549

Anmerkung: z-Wert in Klammern; d=Dummyvariable; Signifikanzniveaus: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

2.4.4. Determinanten des Anteils Lateinischsprachiger

Für die Modelle in Tabelle 10 wurden alle Sprachgruppen mit Ausnahme der deutschen, d.h. die französische, die italienische und die rätoromanische, zusammengefasst. Bei der zu erklärenden Variable handelt es sich somit um den Anteil Lateinischsprachiger (gesamthaft, Frauen, Männer). Das R^2 liegt in allen drei Modellen bei ca. 0.7, d.h. 70 Prozent der Varianz können erklärt werden, was hoch ist. Der Theta-Wert liegt überall über 0,85, womit auch hier wieder ein RE-Modell angemessen erscheint. Der Anteil der erklärten Varianz, welcher auf Unterschiede zwischen den Verwaltungseinheiten zurückzuführen ist, liegt in Modell 3 mit 83 Prozent am tiefsten, in Modell 1 mit 93,5 Prozent am höchsten.

Tabelle 10: Determinanten des Anteils Lateinischsprachiger (gesamthaft und nach Geschlecht)

	Modell 1 AV: Lateinischspr. (%)	Modell 2 AV: Lat.-Frauen (%)	Modell 3 AV: Lat.-Männer (%)
Anzahl Mitarbeiter	-0.000950	0.000496	-0.000865
	(-0.86)	(0.34)	(-0.63)
Grösse Kader	0.00808	0.00390	0.0118*
	(1.95)	(0.69)	(2.06)
Frauenanteil (%)	0.101***	0.200***	-0.0303
	(3.56)	(5.07)	(-0.70)
Topkader lat. (%)	0.0245**	0.0331**	0.00821
	(3.06)	(2.94)	(0.63)
FLAG (d)	-1.263	-1.277	0.354
	(-0.85)	(-0.64)	(0.18)
Dienstortanteil Fr.	0.437***	0.394***	0.437***
	(11.52)	(8.11)	(10.34)
Dienstortanteil It.	0.461***	0.358*	0.641***
	(4.19)	(2.35)	(3.80)
EDA (d)	-2.981	-7.758	2.024
	(-0.60)	(-1.25)	(0.40)
EDI (d)	-5.132	-8.531	-2.448
	(-1.39)	(-1.86)	(-0.65)
VBS (d)	-8.947*	-13.47**	-9.648*
	(-2.52)	(-3.02)	(-2.57)
EFD (d)	-4.523	-7.883	-3.276
	(-1.21)	(-1.69)	(-0.85)
WBF (d)	-3.862	-7.104	-0.556
	(-1.02)	(-1.50)	(-0.14)
UVEK (d)	-2.239	-2.561	-2.269
	(-0.58)	(-0.53)	(-0.57)
BK oder PD (d)	7.205	4.197	10.39*
	(1.45)	(0.68)	(2.07)
Konstante	20.56***	19.05***	22.86***
	(6.23)	(4.52)	(6.02)
R^2	0.741	0.696	0.695
Theta	0.912	0.899	0.851
Rho	0.935	0.916	0.831
Verwaltungseinheiten	61	61	61
N	549	549	549

Anmerkung: z-Wert in Klammern; d=Dummyvariable; Signifikanzniveaus: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Die Grösse des Kaders einer Verwaltungseinheit hat nur in Modell 3 mit dem Anteil lateinischsprachiger Männer als zu erklärender Variable einen statistisch signifikanten Effekt. Dieser ist positiv, d.h. pro zusätzlicher Person im Kader steigt der Anteil lateinischsprachiger Männer in einer Verwaltungseinheit um 0,012 Prozent an. Damit ist der Effekt relativ gering. Ebenfalls statistisch signifikant, jedoch nur in den Modellen 1 und 2, ist der Frauenanteil in einer Verwaltungseinheit. Pro zusätzlichem Prozent Frauen, steigt auch der Anteil Lateinischsprachiger unabhängig vom Geschlecht sowie der Anteil lateinischsprachiger Frauen. In welche Richtung die Kausalität geht, kann mit diesem Analyseverfahren zwar nicht bestimmt werden. Unabhängig davon scheint es Synergien zwischen der Förderung von Frauen und Lateinischsprachigen zu geben. Ebenfalls in den Modellen 1 und 2 statistisch signifikant ist der Effekt des Anteils lateinischsprachiger MitarbeiterInnen im Topkader (Lohnklasse 32-38). Ein

grösserer Anteil Lateinischsprachiger im Topkader scheint sich demnach positiv auf die Vertretung von Lateinischsprachigen (Modell 1) sowie lateinischsprachigen Frauen (Modell 2) auszuwirken, nicht aber auf den Anteil lateinischsprachiger Männer (Modell 3). Des Weiteren haben die Dienstortanteile in der französischsprachigen und in der italienischsprachigen Schweiz in allen Modellen einen positiven Effekt auf die abhängigen Variablen. Von den Departementsvariablen hat lediglich der Dummy für das VBS einen statistisch signifikanten Effekt und zwar in allen drei Modellen. Verwaltungseinheiten des VBS haben verglichen mit Verwaltungseinheiten des EJPD einen deutlich (zwischen 8,95 und 13,5 Prozentpunkte) tieferen Anteil Lateinischsprachiger (gesamthaft, Frauen und Männer).

2.5. Fazit

Das Ziel des ersten Analysekapitels bestand darin, das Mehrsprachigkeitsprofil von Verwaltungseinheiten, Departementen, der gesamten Bundesverwaltung und innerhalb von bestimmten Lohnklassengruppen herauszuarbeiten, die Unterschiede zwischen den Einheiten aufzuzeigen und die zeitliche Entwicklung zu beschreiben.

Die Auswertungen aller Dokumente der amtlichen Sammlung des Bundesrechts (AS) für die Zeitperiode 1998-2015 unterstreichen den Stellenwert von Deutsch und Französisch für die Arbeit beim Bund. Deutschsprachige Erlasse machen seit 2004 ca. 80 Prozent aus, der Anteil französischsprachiger Texte befindet sich seither bei ca. 20 Prozent. Italienische Gesetzeserlasse sind äusserst selten. Ihr Anteil liegt in allen Jahren unter 2 Prozent. Die zeitliche Entwicklung spricht für einen deutlichen Bedeutungsgewinn des Französischen, dessen Anteil an den Gesetzeserlassen von 1998-2015 von knapp 5 auf über 18 Prozent zunimmt.

Auf Departementsebene unterscheidet sich die Verteilung der Originalsprache der Gesetzeserlasse relativ stark. Das VBS ist in Bezug auf die Originalsprache der Gesetzeserlasse das Departement mit der grössten deutschsprachigen Dominanz. 2015 sind alle Gesetzeserlasse in deutscher Originalsprache verfasst worden. Auch bei den Parlamentsdiensten werden von 1999-2001 und von 2011-2014 sämtliche Gesetzeserlasse in deutscher Originalsprache verfasst. In EDI, EFD und WBF liegt der Anteil deutschsprachiger Erlasse zwar tendenziell tiefer, aber auch hier dominiert jeweils die deutsche Sprache. In EJPD und UVEK steigt der Anteil der im Original französischsprachigen Erlasse über die Jahre hinweg ziemlich stetig an. Im EDA steigt der Anteil französischsprachiger Gesetzeserlasse von 1998-2005 an und 2006 machen sie erstmals die Mehrheit aus. Für die Bundeskanzlei ist tendenziell ein Anstieg des Anteils der im Original italienischsprachigen Erlasse auf Kosten deutschsprachiger Erlasse festzustellen.

Aus dem Personalinformationssystem des Bundes (BV Plus) konnten erstmals und im Gegensatz zu früheren wissenschaftlichen Untersuchungen zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung Individualdaten zur Überlagerung von Muttersprache und Geschlecht verwendet werden. Die neuen Angaben ermöglichen eine differenziertere Auswertung, bei der ganz im Sinne der Intersektionalitätsforschung nicht mehr eine isolierte Betrachtung von Identitätsmerkmalen erfolgt, sondern das Zusammenspiel zweier Merkmalskategorien berücksichtigt wird.

Das Mehrsprachigkeitsprofil unterscheidet sich deutlich zwischen den Departementen. Während dem die Prozentwerte von Frauen und Männern derselben Sprachgemeinschaften in einigen Departementen

von 2007-2015 nahe beieinanderliegen und sich gleichförmig entwickeln, weisen andere Departemente substantielle Unterschiede zwischen den Geschlechtern derselben Sprachgemeinschaft aus.
Im EDA liegt der Anteil Italienischsprachiger 2015 innerhalb des Zielbands, die separate Betrachtung der Geschlechter zeigt jedoch, dass dies in erster Linie auf einen hohen Wert bei den italienischsprachigen Männern zurückzuführen ist (7,4 %). Der Anteil italienischsprachiger Frauen beträgt 2015 lediglich 5,9 Prozent und liegt damit unter dem Zielband. Im EDI weichen die Anteile nach Geschlecht innerhalb der drei Sprachgruppen nur geringfügig voneinander ab. Im EJPD sind französischsprachige Frauen deutlich besser vertreten als ihre männlichen Kollegen, deren Anteil in allen Jahren unter dem Zielband (21,5-23,5 % liegt). Auch im VBS sind deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern innerhalb der drei Sprachgruppen zu verzeichnen. Unabhängig vom Geschlecht sind Lateinischsprachige jedoch deutlich unter den Zielbändern vertreten. Im EFD ist die zeitliche Entwicklung der Anteile der Französischsprachigen hervorzuheben. Aus einer Differenz zugunsten der Männer im Jahr 2007 wird eine klare Überrepräsentation der Frauen 2015. Im WBF liegt der Anteil französischsprachiger Männer in jedem Jahr klar über dem Zielband, der Anteil französischsprachiger Frauen liegt deutlich tiefer. Im UVEK sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern innerhalb der Sprachgruppen relativ gering und zudem entwickeln sich die Anteile gleichförmig.
In der Bundeskanzlei sind Italienischsprachige unabhängig vom Geschlecht deutlich über dem Zielband (6,5-8,5 %), vertreten. Der Prozentwert für italienischsprachige Frauen liegt jedoch nochmals deutlich über demjenigen der Männer Bei den Parlamentsdiensten sind italienischsprachige Frauen tendenziell besser vertreten als Männer. Seit 2013 liegt ihr Anteil sogar innerhalb des Zielbands, während dem Männer in allen Jahren unter dem Zielband vertreten sind.
Exemplarisch wurden zudem vier Verwaltungseinheiten (BAKOM, BAZL, GS/EFD, BJ) mit einer grossen Diskrepanz in der Vertretung der Geschlechter nach Sprachgruppe herausgegriffen. Eine Betrachtung unabhängig vom Geschlecht würde hier die bestehenden Unterschiede in der Repräsentation der Sprachgruppen nach Geschlecht komplett verdecken.

Bei der Vertretung des Topkaders (Lohnklasse 32-38) wurde hingegen nicht nach Geschlecht unterschieden, da hier nur relativ wenige Personen beschäftigt sind (weniger als 375), ungefähr ein Drittel ist zum Botschaftspersonal zu zählen. Der Anteil Deutschsprachiger im Topkader der Bundesverwaltung befindet sich in allen Jahren über dem Zielwert von 68,5-70,5 Prozent. Die Werte für Französischsprachige und Rätoromanischsprachige liegen in allen Jahren mindestens im Zielbereich, in einigen Jahren sogar leicht darüber. Bei den Italienischsprachigen ist seit 2007 zwar ein relativ kontinuierlicher Anstieg von 3,1 auf 5,1 Prozent festzustellen, aber der Zielbereich von 6,5-8,5 Prozent wird in allen Jahren verfehlt.
Auf Departementsebene sticht die Entwicklung im VBS ins Auge, in dem der bereits 2007 hohe Anteil Deutschsprachiger bis 2015 um über sechs Prozent auf 89 Prozent zugenommen hat. Im Topkader des EDA liegen sowohl die prozentualen Anteile für Französischsprachige (ca. 30 Prozent) und Italienischsprachige (seit 2009 über 5 Prozent) verglichen mit den anderen sechs Departementen am höchsten. Im EFD nimmt der Anteil deutschsprachiger Topkader zwar seit 2008 kontinuierlich ab, er liegt aber auch 2015 noch bei 80 Prozent und damit deutlich über dem Zielwert. Im UVEK steigt der Anteil Französischsprachiger seit 2010 an und erreicht 2015 mit 19,9 Prozent den Höchstwert.

Italienischsprachige sind meistens knapp unter dem Zielband vertreten, 2015 übersteigt ihr Anteil mit 8,8 Prozent das Zielband. Im WBF übertrifft der Anteil Französischsprachiger das Zielband von 2008-2014. 2015 beträgt er 20,9 Prozent und liegt damit leicht darunter. Italienischsprachige sind in allen Jahren unterhalb des Zielbandes (6,5-8,5 Prozent) vertreten, wobei ihr Anteil seit 2012 in der Tendenz zunimmt. Rätoromanischsprachige sind von 2007-2011 nicht im Topkader des WBF repräsentiert, danach mit einer Person.
Der Topkaderbestand der übrigen Departemente liegt bei weniger als 30 Personen, d.h. geringe Veränderungen des Bestandes können schon zu grossen prozentualen Schwankungen führen. Im EDI ist beim Anteil Französischsprachiger von 2007-2012 eine Abnahme um über 30 Prozent festzustellen. Italienischsprachige sind nur 2007 und 2008 im Topkader des EDI vertreten. Im Topkader des EJPD sind Französisch- und Italienischsprachige in allen Jahren untervertreten. Von 2007-2010 ist eine Person mit rätoromanischer Muttersprache im Topkader des EJPD angestellt. Bei den Parlamentsdiensten sind in allen Jahren mindestens die Hälfte der Personen deutscher Muttersprache, jeweils ca. zwei Personen sind französischer Muttersprache und eine Person ist italienischer Muttersprache. Das Topkader der Bundeskanzlei umfasst lediglich 2-3 Personen, die vorwiegend deutscher Muttersprache sind.

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen zeigen, dass die Sprachenvertretung stark zwischen den Verwaltungseinheiten variiert. Unterschiedliche Merkmale von Verwaltungseinheiten können den Anteil Französisch- und Italienischsprachiger deutlich besser erklären als Unterschiede zwischen den Untersuchungszeitpunkten.
Ein höherer Frauenanteil scheint zudem mit einem höheren Anteil an sprachlichen Minderheiten in der jeweiligen Verwaltungseinheit einherzugehen. Da es sich hier lediglich um eine Korrelation handelt, kann keine Aussage über die Kausalitätsrichtung gemacht werden. Es scheint jedoch so, als ob zwischen gleichstellungspolitischen Massnahmen und dem Ziel einer angemessenen Vertretung der Lateinischsprachigen gewisse Synergien bestehen. Zudem zeigt sich wie in früheren Studien, dass der Standort einer Verwaltungseinheit den Anteil der Sprachgruppen massgeblich beeinflusst (vgl. Coray et al. 2015: 70).

3. Haltung des Topkaders zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung: Resultate der Online-Befragung

3.1. Zielsetzung

Das Hauptinteresse der Online-Befragung gilt den Einstellungen und Haltungen von Mitgliedern des Topkaders hinsichtlich der Mehrsprachigkeitsproblematik, sowie ihrem diesbezüglichen Verhalten im Arbeitsalltag. Mit Hilfe der erhobenen Einstellungsitems lassen sich die Faktoren herausarbeiten, die zu einer hohen Sensibilität von Mitgliedern des Topkaders gegenüber der Mehrsprachigkeitsproblematik beitragen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Sprachkompetenzen des Topkaders, der Zusammensetzung und den Arbeitssprachen in den Geschäftsleitungen der Verwaltungseinheiten des Bundes sowie auf der Wahrnehmung von Handlungsspielräumen im Bereich der Förderung der Mehrsprachigkeit.
Auf der Basis der interessierenden Hypothesen wurde ein Fragenkatalog erstellt. Dieser bildet die Grundlage für die Online-Erhebung, die sich grob aus den folgenden sieben Themenkomplexen zusammensetzt:

- soziodemografische Fragen zur Person und den Sprachkompetenzen
- Angaben zur eigenen Verwaltungseinheit
- Einstellungen und Haltungen
- Die Geschäftsleitung
- Mehrsprachigkeit in der Praxis
- Rekrutierung und Personalentwicklung
- Aktuelle Herausforderungen in der Bundesverwaltung

Zusätzlich wurde auch ein experimenteller Teil in die Befragung integriert, in dem die Befragten vor eine Entscheidungssituation gestellt wurden, um die Einstellungen zur Mehrsprachigkeit im Spannungsfeld anderer Anforderungen und Sachzwänge zu verstehen. Die Analyse dieses Teils dauert noch an und die definitiven Auswertungen werden im Schlussbericht des Projekts publiziert.

3.2. Methode

3.2.1. Pretest, Feedback der Begleitgruppe und Übersetzung

An einer ersten deutschsprachigen Version des Befragungsbogens wurde im Juni 2016 gearbeitet. Der daraus resultierende Entwurf konnte im Rahmen der ersten Sitzung mit der Begleitgruppe des Projekts ausführlich besprochen werden. Zudem haben die Mitglieder der Begleitgruppe diverse inhaltliche Verbesserungsvorschläge schriftlich eingereicht. Die inhaltlichen Rückmeldungen sind in die Überarbeitung des Befragungsbogens eingeflossen und mündeten in einer zweiten Version, die sodann mittels des Online-Befragungs-Tools LimeSurvey implementiert wurde. Am 15. Juli 2016 wurde diese Version wiederum an die Mitglieder der Begleitgruppe sowie an die Delegierte des Bundes für Mehrsprachigkeit verschickt, wobei neben inhaltlichen Kriterien nun auch die technische Funktionsfähigkeit beurteilt werden konnte.

Die in deutscher Sprache konzipierte Online-Befragung wurde danach durch das Übersetzungsbüro Transit-TXT in die beiden anderen Amtssprachen Französisch und Italienisch übersetzt. Sodann erfolgte ein systematischer Abgleich der drei Sprachversionen. Dabei sind wir den gesamten Fragebogen durchgegangen und haben für jede Frage alle drei Sprachversionen miteinander verglichen. Wo nötig wurden einzelne Wörter und Satzteile angepasst, um schliesslich sicherstellen zu können, dass im Folgenden valide Aussagen und Auswertungen möglich sind.
Nach der Implementation aller drei Sprachversionen in LimeSurvey wurde die Online-Befragung durch das Projektteam sowie Fachleute im ZDA und am Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich mehrfach getestet bevor die letzten Änderungen vorgenommen wurden.
Der Fragebogen findet sich − in allen drei Sprachversionen − im Anhang zu diesem Bericht.

3.2.2. Adressatenkreis der Online-Befragung

Ursprünglich war geplant, die Befragung an die Geschäftsleitungsmitglieder aller Verwaltungseinheiten zu schicken. Im Anschluss an die Präsentation des Projekts bei der Generalsekretärenkonferenz der Bundesverwaltung (GSK) wurde am 29. Januar 2016 entschieden, den Adressatenkreis auf das Topkader zu beschränken. Dieser Entscheid bringt den Vorteil, dass ein klares Abgrenzungskriterium existiert. Das Topkader umfasst alle Personen in den Lohnklassen 32-38. Dazu gehören AmtsdirektorInnen, GeneralsekretärInnen sowie StaatssekretärInnen (EPA 2013b: 2).
Gemäss BV Plus besteht der hier interessierende Teil der Bundesverwaltung aus 67 Verwaltungseinheiten. Die Topkader auf der vom EPA erstellten Liste stammen hingegen aus 65 verschiedenen Verwaltungseinheiten. Zwei Verwaltungseinheiten, nämlich die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) und das Schweizerische Institut für Rechtsvergleichung (SIR) sind zwar in BV Plus enthalten, jedoch nicht auf der Liste des EPA aufgeführt, d.h. diese Verwaltungseinheiten haben keine Angestellten, die dem Topkader zuzurechnen sind. KTI und SIR werden somit in der Online-Befragung nicht weiter berücksichtigt.

3.2.3. Rücklauf und externe Validität

Die Grundgesamtheit der Online-Befragung bilden alle Personen, die am 30. September 2016 dem Topkader der sieben Departemente, der Bundeskanzlei oder der Parlamentsdienste der Eidgenössischen Bundesverwaltung angehörten. Gemäss den vom EPA erhaltenen Informationen sind dies insgesamt 350 Personen.[12] Davon gehören 129 Personen (36,9 %) zum Botschaftspersonal des EDA, d.h. sie werden im Personalinformationssystem des Bundes (BV Plus) der Verwaltungseinheit *EDA* zugeordnet.[13] Aufgrund dieser Verteilung ist es sinnvoll, den Rücklauf anschliessend für das Botschaftspersonal und die übrigen Angestellten im Topkader separat auszuweisen.
Die Einladung zur Teilnahme an der Online-Befragung wurde am 24. Oktober 2016 per Email an alle Topkader-Angestellten des Bundes versendet. Der Einladung lag ein Begleitschreiben der GSK bei, in dem die Bedeutung der Untersuchung für die Bundesverwaltung erläutert und die Angeschriebenen zur Teilnahme an der Befragung ermuntert wurden. Nach dem Ablauf einer ersten Frist von 28 Tagen wurde

[12] Auf der Liste des EPA waren ursprünglich 360 Personen aufgeführt. Beim Versand der Einladungen am Montag, 24. Oktober 2016 hat sich jedoch herausgestellt, dass 10 Personen zu diesem Zeitpunkt nicht mehr in der Bundesverwaltung angestellt waren, weshalb diese aus der Grundgesamtheit gelöscht werden können.
[13] Zusätzliche acht Topkader des Eidgenössischen Aussendepartements gehören zur DEZA.

ein Erinnerungs-Email an diejenigen Personen verschickt, welche bis dahin noch nicht an der Befragung teilgenommen bzw. diese noch nicht komplett ausgefüllt hatten.

Der Rücklauf ist erfreulich hoch und unterscheidet sich nur geringfügig zwischen dem Botschaftspersonal und den übrigen Angestellten (vgl. Tabelle 11). Von den 221 angeschriebenen Topkadern, die nicht dem Botschaftspersonal zuzurechnen sind, haben 156 Personen an der Befragung teilgenommen, was einer hohen Rücklaufquote von 70,6 Prozent entspricht. Für das Botschaftspersonal liegt die Quote mit 66,7 Prozent nur leicht tiefer. Über alle angeschriebenen Personen betrachtet, beträgt die Rücklaufquote gesamthaft 69,1 Prozent.

Tabelle 11: Grundgesamtheit und Antworteingang

	Grundgesamtheit		eingegangene Antworten	
	N	%	N	%
ohne EDA	221	63.1	156	70.6
EDA	129	36.9	86	66.7
Total	350	100.0	242	69.1

Von den gesamthaft 242 Personen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, haben 15 die Erhebung nicht abgeschlossen, d.h. 227 Personen haben den Fragebogen komplett ausgefüllt.

Neben der Höhe des Rücklaufs gilt es auch die Verteilung diverser Merkmale innerhalb der Gruppe der Teilnehmenden zu berücksichtigen, um Informationen über allfällige systematische Verzerrungen zu erhalten. Für diese Untersuchung sind insbesondere die vier Merkmale Geschlecht, Sprache, Zugehörigkeit nach Verwaltungseinheit und nach Departement von Bedeutung, die in den folgenden Abschnitten im Hinblick auf den Rücklauf diskutiert werden.

Betrachtet man zunächst die Verteilung der Geschlechter innerhalb der Grundgesamtheit, so wird schnell klar, dass Frauen eindeutig in der Minderheit sind. Von 350 Topkadern der Bundesverwaltung sind weniger als 15 Prozent Frauen (N=50). Von diesen 50 Frauen haben 29 an der Online-Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 56 Prozent entspricht. Von den 300 Männern haben 213 teilgenommen, was eine deutlich höhere Rücklaufquote von 71 Prozent ergibt. Frauen sind somit nicht nur bezogen auf die Grundgesamtheit, sondern auch in Bezug auf die Gruppe der Teilnehmenden untervertreten. Trotzdem ist ein Rücklauf von deutlich über 50 Prozent unabhängig vom Geschlecht als sehr gut zu beurteilen, so dass nicht mit Problemen für die anschliessenden Analysen zu rechnen ist.

Tabelle 12: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Geschlecht

	Teilnehmende		Nicht-Teilnehmende		Total	
	N	%	N	%	N	%
Männer	213	71	87	29	300	100
Frauen	29	58	21	42	50	100
Total	242	69.1	108	30.9	350	100

Um die Zusammensetzung des Rücklaufs nach Sprache beurteilen zu können, kann auf zwei verschiedene Angaben zurückgegriffen werden, die in der Kontaktliste des EPA enthalten sind. Die Angaben zur Korrespondenz- und Muttersprache von Topkader-Angestellten sowie von allen anderen Angestellten werden in BV Plus gesammelt. Bereits in früheren Untersuchungen konnte festgestellt

werden, dass die Korrespondenzsprache gerade bei kleineren Sprachgruppen häufig von der Muttersprache abweicht (Coray et al. 2015). Bei den Deutschsprachigen stimmen Korrespondenz- und Muttersprache in der Regel überein. Für Rätoromanischsprachige (N=5) und die eine Person mit englischer Muttersprache ist die Korrespondenzsprache zwangsläufig von der Muttersprache verschieden. Zwei von insgesamt 78 Personen mit französischer Muttersprache geben Deutsch als Korrespondenzsprache an, bei den übrigen Personen stimmen die beiden Sprachen überein. Ganz anders verhält es sich bei den Italienischsprachigen: Mehr als ein Fünftel der Topkader mit italienischer Muttersprache gibt eine von der Muttersprache abweichende Korrespondenzsprache an: 4 Personen wählen Deutsch, eine Person Französisch (vgl. Tabelle 13). Verschiedene Erklärungsansätze für die grosse Diskrepanz bei den Italienischsprachigen sind denkbar. Möglicherweise passen sich die Italienischsprachigen an die in der Bundesverwaltung allgegenwärtige deutschsprachige Dominanz an oder sie verfügen aufgrund ihres Ausbildungshintergrundes (schulische und universitäre Bildung) über deutlich höhere Sprachkompetenzen in einer anderen Amtssprache und wählen deshalb diese als ihre Korrespondenzsprache.

Tabelle 13: Abweichung der Korrespondenz- von der Muttersprache im Topkader

	Korrespondenzsprache							
Muttersprache	Deutsch		Französisch		Italienisch		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deutsch	248	100.0	0	0.0	0	0.0	248	100.0
Englisch	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
Französisch	2	2.7	72	97.3	0	0.0	74	100.0
Italienisch	4	18.2	1	4.5	17	77.3	22	100.0
Rätoromanisch	5	100.0	0	0.0	0	0.0	5	100.0
Total	259		74		17		350	

Stand: Ende September 2016

Bei der Betrachtung des Rücklaufs nach Muttersprache fällt auf, dass die Rücklaufquote für Personen deutscher bzw. französischer Muttersprache ungefähr gleich gross ist (68 bzw. 66 %), bei Personen italienischer oder rätoromanischer Muttersprache jedoch noch einmal deutlich höher liegt. Die Motivation zur Teilnahme an einer Befragung zum Thema Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung ist bei den Angehörigen der italienischen und rätoromanischen Sprachgruppe offenbar höher. Die höheren Rücklaufwerte können als Hinweis auf die vergleichsweise grössere Bedeutung der Mehrsprachigkeitsthematik für die anteilsmässig kleineren Amts- bzw. Teilamtssprachen interpretiert werden.

Tabelle 14: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Muttersprache

Muttersprache	Teilnehmende		Nicht-Teilnehmende		Total
	N	%	N	%	
Deutsch	170	68.5	78	31.5	248
Englisch	0	0.0	1	100.0	1
Französisch	49	66.2	25	33.8	74
Italienisch	19	86.4	3	13.6	22
Rätoromanisch	4	80.0	1	20.0	5
Total	242		108		350

Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die Korrespondenzsprache betrachtet. Die Rücklaufquote bei Deutsch- und Französischsprachigen verändern sich kaum, diejenige der Italienischsprachigen fällt, liegt aber immer noch bei über 82 Prozent.

Tabelle 15: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Korrespondenzsprache

Korrespondenzsprache	Teilnehmende		Nicht-Teilnehmende		Total
	N	%	N	%	
Deutsch	179	69.1	80	30.9	259
Französisch	49	66.2	25	33.8	74
Italienisch	14	82.4	3	17.6	17
Total	242		108		350

Insgesamt gilt bezüglich der Verteilung der Antworten auf die Sprachen das gleiche wie fürs Geschlecht. Unterschiede bestehen, diese stellen jedoch kein Problem dar und gefährden die Aussagekraft der zu analysierenden Daten nicht. Dies gilt unabhängig davon, ob man sich bei der Beurteilung des Rücklaufs auf die Korrespondenzsprache oder auf die Muttersprache bezieht.

Kommen wir nun zur Beurteilung der Verteilung auf die Verwaltungseinheiten. Insgesamt wurden Topkader aus 65 verschiedenen Verwaltungseinheiten kontaktiert. Die Anzahl kontaktierter Personen variiert je nach Verwaltungseinheit zwischen 1 und 8, mit Ausnahme des Botschaftspersonals. Lediglich aus einer Verwaltungseinheit, sind gar keine Antworten eingegangen.[14] In 58 von 65 Verwaltungseinheiten hat mindestens die Hälfte aller Topkader-Angestellten an der Befragung teilgenommen, in 27 Verwaltungseinheiten haben sogar alle angeschriebenen Topkader mitgemacht (vgl. Anhang 2: Zusätzliche Tabellen aus der Online-Befragung). Die Online-Befragung ist also breit abgestützt und der Antworteingang verteilt sich angemessen auf die Verwaltungseinheiten, so dass nicht mit systematischen Verzerrungen zu rechnen ist.
Auf der Ebene der Departemente bzw. der übergeordneten Einheiten variiert die Teilnahmequote zwischen 42 und 100 Prozent. Der geringste prozentuale Rücklauf entfällt auf das EJPD (42,1 %). Die Topkader-Angestellten der Parlamentsdienste haben hingegen vollständig an der Erhebung teilgenommen (100 %).

[14] Am Stichtag gehörten dem Topkader des BAFU lediglich zwei Personen an.

Tabelle 16: Antworteingang nach übergeordneter Einheit (Departement)

übergeordnete Einheit	Teilnehmende		Nicht-Teilnehmende		Total
	N	%	N	%	
EDA	89	64.5	49	35.5	138
EDI	20	74.1	7	25.9	27
EFD	28	75.7	9	24.3	37
EJPD	9	47.4	10	52.6	19
UVEK	22	78.6	6	21.4	28
VBS	38	65.5	20	34.5	58
WBF	26	81.3	6	18.8	32
BK und EDÖB	2	66.7	1	33.3	3
PD	8	100.0	0	0.0	8
Total	242		108		350

Erfreulich ist der hohe Rücklauf im VBS, aus dem am zweitmeisten Antworten eingegangen sind (N=38). Am meisten Antworten stammen aus dem EDA, was hauptsächlich auf das Botschaftspersonal zurückzuführen ist.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass sich die Ergebnisse der Online-Befragung auf die Grundgesamtheit aller Topkader des Bundes verallgemeinern lassen. Der Rücklauf ist mit 69,1 Prozent sehr hoch und die Verteilung der eingegangenen Antworten ist frei von systematischen Verzerrungen, so dass keine Einschränkungen der externen Validität zu erwarten sind.

Die Ergebnisse der Online-Befragung werden in drei Unterkapiteln präsentiert. Zuerst wird die Individualebene besprochen, dann die Ebene der Geschäftsleitung und zum Abschluss die Ebene der Verwaltungseinheit.

3.3. Resultate der Befragung auf Individualebene

3.3.1. Sprachgruppenzugehörigkeit

Für die nachfolgenden Analysen werden die Teilnehmenden in erster Linie basierend auf ihrer Sprache, Sprachgruppe bzw. Sprachgemeinschaft unterschieden. Um diese Unterscheidung treffen zu können, stehen, wie bereits im vorangehenden Abschnitt erwähnt, verschiedene Alternativen zur Verfügung. Einerseits können die Angaben zu Mutter- und Korrespondenzsprache verwendet werden, wie sie in BV Plus verzeichnet sind. Andererseits stehen zwei verschiedene Angaben aus der Online-Befragung zur Verfügung, wie die Startsprache sowie die in der Befragung angegebene Erstsprache. Der Indikator muss so gewählt werden, dass die einzelnen Kategorien eine vernünftige Grösse aufweisen, d.h. sie müssen genügend Teilnehmende enthalten. Die in der Online-Befragung erhobene Erstsprache eignet sich somit nur bedingt, da neben den Landessprachen weitere Sprachen gewählt werden konnten Zudem soll der Indikator für alle Sprachgruppen gleich verlässlich sein, was bei der Korrespondenzsprache nicht der Fall ist. Gleiches gilt für die Startsprache, die Sprache in der die Online-Erhebung gestartet wurde. Diese basiert in der Regel auf der Korrespondenzsprache und entspricht der Sprache, in der die Einladung zur Online-Befragung verschickt wurde. Schliesslich bleibt nur noch die Muttersprache übrig (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Indikator für die Sprachgruppenzugehörigkeit (n=242)

	Muttersprache rekodiert							
	Deutsch		Französisch		Italienisch		Total	
Muttersprache	N	%	N	%	N	%	N	%
Deutsch	170	100	0	0	0	0	170	100
Französisch	0	0	49	100	0	0	49	100
Italienisch	0	0	0	0	19	100	19	100
Rätoromanisch	4	100	0	0	0	0	4	100
Total	174	71.9	49	20.2	19	7.9	242	100

Für die weitere Analyse verwenden wir einen auf den Angaben der Befragten zu ihrer Muttersprache basierenden, aber leicht angepassten Indikator. Konkret werden die vier Personen, die gemäss Informationen des EPA rätoromanischer Muttersprache sind, den Deutschsprachigen zugerechnet, da Deutsch sowohl ihre Korrespondenz- als auch ihre Startsprache ist. Damit erhalten wir für die nachfolgenden Auswertungen Kategorien von aussagekräftiger Grösse, was ohne Umteilung der Personen rätoromanischer Muttersprache nicht der Fall gewesen wäre.

Weiter muss bei den nachfolgenden Auswertungen berücksichtigt werden, dass knapp ein Drittel aller Teilnehmenden dem Botschaftspersonal zuzurechnen sind. Die Bedingungen zur Förderung der Mehrsprachigkeit unterscheidet sich grundlegend zwischen Missionen, Botschaften, anderen Stellen im Ausland und "gewöhnlichen" Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung in der Schweiz, ein Aspekt auf den auch das befragte Botschaftspersonal im Rahmen von Kommentaren zur Online-Befragung hingewiesen hat. Um zwischen Stellen im Ausland und Stellen in der Schweiz unterscheiden zu können, wurde in der Befragung der Arbeitsort der Teilnehmenden ermittelt (vgl. Tabelle 18). Zwei Personen haben die entsprechende Frage nicht beantwortet und werden genau wie die Personen im Ausland für den Hauptteil der anschliessenden Auswertungen nicht berücksichtigt.

Tabelle 18: Teilnehmende nach Arbeitsort (n=242)

	N	%
Arbeitsort in der Schweiz	171	70.66
Arbeitsort im Ausland	69	28.51
keine Antwort	2	0.83
Total	242	100

Frage: Befindet sich Ihr Arbeitsort in der Schweiz?

Es ist anzunehmen, dass neben der Sprache bzw. Sprachgruppenzugehörigkeit weitere Merkmale wie beispielsweise Geschlecht, Alter oder Departementszugehörigkeit die Einstellungen, Wahrnehmungen und Handlungsprädispositionen der Befragten im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung prägen können. Wir werden diese Faktoren bei der Auswertung der Daten der Online-Befragung, wo es sich anbietet, ebenfalls berücksichtigen, ohne dabei eine systematische Unterscheidung nach diesen Kriterien vorzunehmen.

3.3.2. Sprache und Sprachkompetenzen der Topkader

Wie steht es um die Sprachkompetenzen und die Verwendung von Sprachen im Arbeitsalltag? Mit zwei Fragen wurde(n) die Erstsprache(n) erhoben, d.h. die Sprache(n), welche die Befragten am besten beherrschen. Die Erhebung erfolgte analog zu derjenigen im Projekt *Evaluation des competences linguistiques*, in dem EPA und Delegierte des Bundes für Mehrsprachigkeit eine detailliertere Erfassung der Sprachkompetenzen der Bundesangestellten als bis anhin anstreben. Bei der ersten Frage mussten sich die Befragten eindeutig für eine Landessprache oder eine andere Sprache entscheiden, bei der zweiten Frage mit denselben Antwortmöglichkeiten war eine Mehrfachauswahl möglich. In der nachfolgenden Tabelle 19 wurden die Antworten beider Fragen für alle Personen mit Arbeitsort in der Schweiz kombiniert. Es ergeben sich ganz unterschiedliche Kombinationen von Erstsprachen. Bei der ersten Frage gibt eine Person eine Nichtlandessprache (Spanisch) an. Die übrigen bei Frage 1 gewählten Sprachen sind alles Landessprachen. Interessant ist, dass knapp 44 Prozent lediglich eine Sprache angeben. Dies sind ausschliesslich Personen deutscher bzw. französischer Erstsprache. Italienischsprachige beherrschen, gemäss eigenen Angaben also immer mindestens eine weitere Sprache so gut wie die bei Frage 1 genannte Erstsprache. An dieser Stelle möchten wird darauf hinweisen, dass es sich hier um eine Selbsteinschätzung handelt, weshalb Unterschiede im Vergleich zu Sprachkompetenzerhebungen mittels Testverfahren bestehen können.

Tabelle 19: Erst- und Zweitsprache der Befragten mit Arbeitsort in der Schweiz (n=171)

Erstsprache (Frage 1)	Weitere Erstsprachen (Frage 2)	N	%
Deutsch		65	38.01
Deutsch	Englisch	17	9.94
Deutsch	Französisch	28	16.37
Deutsch	Französisch, Englisch	10	5.85
Deutsch	Französisch, Spanisch	2	1.17
Deutsch	Italienisch	4	2.34
Deutsch	Rätoromanisch	1	0.58
Deutsch	Spanisch	2	1.17
Französisch		10	5.85
Französisch	Deutsch	16	9.36
Französisch	Deutsch, Englisch	2	1.17
Französisch	Deutsch, Italienisch	3	1.75
Französisch	Spanisch	1	0.58
Italienisch	Deutsch	1	0.58
Italienisch	Deutsch, Französisch, Englisch	3	1.75
Italienisch	Französisch	1	0.58
Italienisch	Französisch, Spanisch	1	0.58
Rätoromanisch	Deutsch	1	0.58
Rätoromanisch	Deutsch, Englisch	1	0.58
Rätoromanisch	Deutsch, Französisch, Italienisch	1	0.58
Spanisch	Deutsch, Französisch, Italienisch	1	0.58
Total		171	100

Frage 1: Welches ist Ihre Erstsprache, d.h. die Sprache, in der Sie denken und die Sie am besten beherrschen?
Frage 2: Gibt es eine oder mehrere weitere Sprachen, in denen Sie denken und die Sie fast so gut beherrschen wie die oben genannte?

Werden auch die Personen mit Arbeitsort im Ausland berücksichtigt, ergeben sich weitere Kombinationen mit Nichtlandessprachen, die ebenso gut beherrscht werden wie die erstgenannte Erstsprache, darunter Slowakisch, Russisch, Portugiesisch, Spanisch und v.a. Englisch.

Mit einer weiteren Frage wurde nach den Sprachkompetenzen in allen Landessprachen gemäss Sprachenportfolio gefragt. Die Ergebnisse in Tabelle 20 zeigen die durchschnittlichen Sprachkompetenzen in den vier Landessprachen gemäss eigener Einschätzung nach Sprachgruppe und Arbeitsort.
Es ist offensichtlich, dass Italienischsprachige gesamthaft über die grössten Sprachkompetenzen in den vier Landessprachen verfügen. Dies gilt sowohl für Personen mit Arbeitsort in der Schweiz als auch für das Botschaftspersonal im Ausland. Der Vergleich zwischen Italienischsprachigen und den anderen beiden Sprachgruppen ist zudem hochsignifikant. Darüber hinaus zeigt sich in der Tendenz, dass das Botschaftspersonal im Ausland gemäss dieser Selbstdeklaration gesamthaft über höhere Sprachkompetenzen als die Personen mit Arbeitsort in der Schweiz verfügt. Lediglich die Rätoromanisch-Kompetenzen fallen durchschnittlich geringer aus.

Tabelle 20: Sprachkompetenzen in allen vier Landessprachen nach Sprachgruppe und Arbeitsort

Arbeitsort in der Schweiz					
Sprachkompetenzen		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Deutsch	N	119	32	11	162
	Ø	5.9	5.3	5.9	5.8
Französisch	N	126	30	12	168
	Ø	4.9	6.0	5.4	5.1
Italienisch	N	108	30	11	149
	Ø	2.6	2.3	5.6	2.8
Rätoromanisch	N	12	0	5	17
	Ø	2.6		2.6	2.6
Botschaftspersonal (Arbeitsort im Ausland)					
Sprachkompetenzen		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Deutsch	N	43	17	7	67
	Ø	6.0	5.4	5.1	5.8
Französisch	N	47	16	7	70
	Ø	5.7	6.0	6.0	5.8
Italienisch	N	46	17	7	70
	Ø	3.6	3.2	6.0	3.7
Rätoromanisch	N	8	3	2	13
	Ø	1.9	1.0	2.0	1.7

Frage: Bitte geben Sie das Niveau Ihrer Sprachkompetenzen in allen nachfolgenden Sprachen an (auch in der Erstsprache).
Antwortskala: von 0="keine Kenntnisse" bis 6="Exzellente Kenntnisse"

Bezüglich der Verwendung von Sprachen im Arbeitsalltag zeigt sich folgendes Bild (vgl. Tabelle 21). Deutsch in seiner Standardform wird unabhängig von der Sprachgruppe täglich verwendet. Auch in der Verwendung von Englisch und Rätoromanisch unterscheiden sich die Sprachgruppen kaum. Englisch wird von allen Sprachgruppen etwas häufiger als 1 Mal pro Woche verwendet (Mittelwert von 3,2-3,3), Rätoromanisch wird quasi nie benutzt (Mittelwert von 1 bis 1,1). Bei der Verwendung des Französischen unterscheiden sich die Sprachgruppen geringfügig. Lateinischsprachige benutzen Französisch durchschnittlich etwas häufiger als Deutschsprachige, wobei die Unterschiede zwischen den Sprachgruppen nicht statistisch signifikant sind.

Tabelle 21: Verwendung von Sprachen im Alltag nach Sprachgruppe; nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz

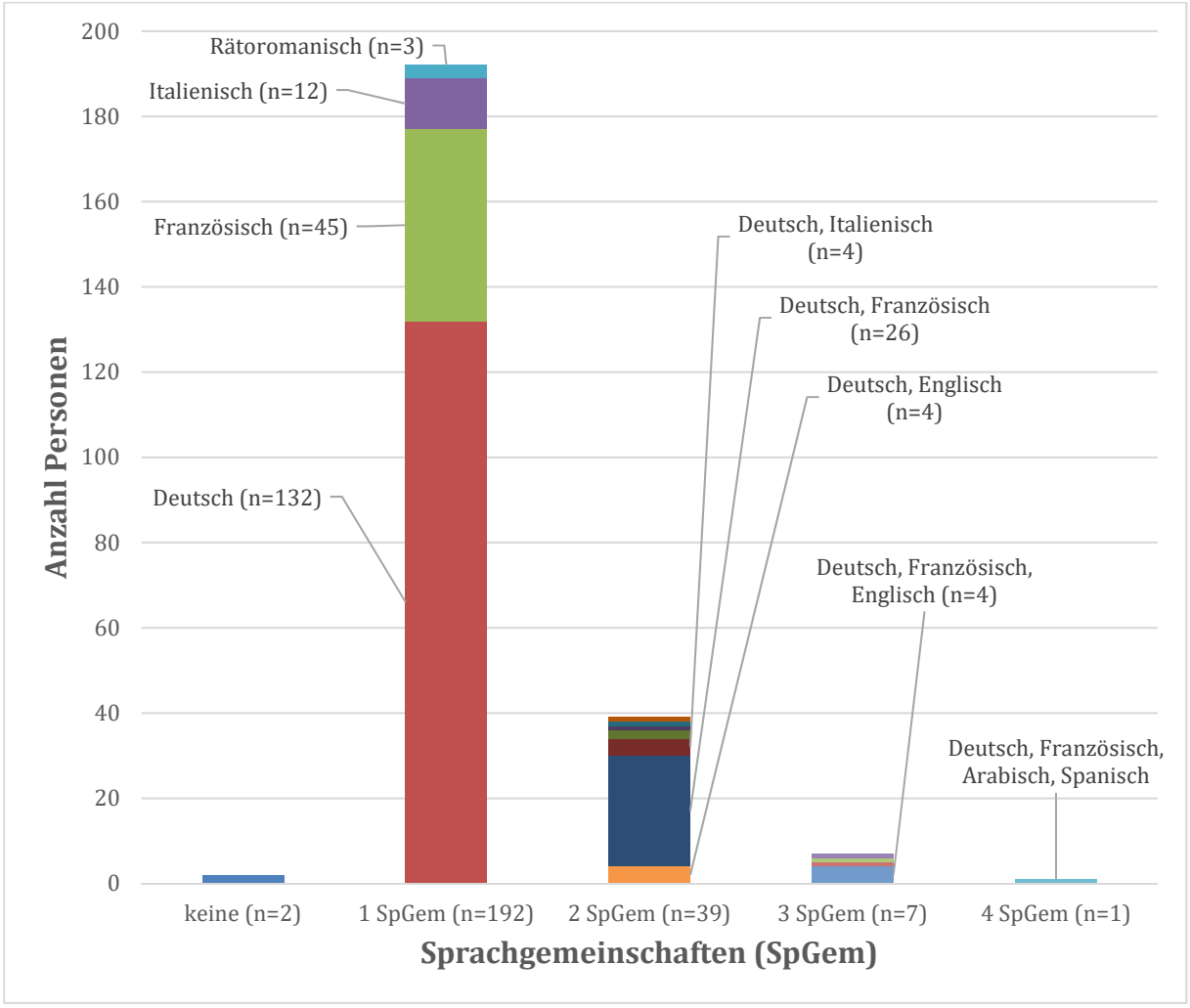
Verwendete Sprache		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Deutsch	N	127	32	12	171
	Ø	5.0	4.9	4.9	4.9
Schweizerdeutsch	N	126	29	10	165
	Ø	5.0	3.3	4.4	4.6
Französisch	N	125	31	12	168
	Ø	4.4	4.9	4.7	4.5
Italienisch	N	116	29	12	157
	Ø	2.2	2.3	3.8	2.3
Rätoromanisch	N	92	23	7	122
	Ø	1.1	1.0	1.1	1.1
Englisch	N	122	31	11	164
	Ø	3.3	3.2	3.3	3.3

Frage: Wie häufig verwenden Sie die folgenden Sprachen in Ihrem Arbeitsalltag?
Antwortskala: 5="täglich"; 4="mehr als 2 Mal pro Woche"; 3="1 Mal pro Woche"; 2="seltener"; 1="nie"

Hochsignifikant sind hingegen die Unterschiede zwischen den Sprachgruppen bei der Verwendung von Schweizerdeutsch und Italienisch. Deutschsprachige verwenden Schweizerdeutsch durchschnittlich täglich (5,0), Italienischsprachige etwas seltener (4,4) und Französischsprachige lediglich etwas häufiger als 1 Mal pro Woche (3,3).
Die italienische Sprache wird von Deutsch- und Französischsprachigen seltener als 1 Mal pro Woche verwendet, von Italienischsprachigen hingegen etwas mehr als 1 Mal pro Woche.

Ebenfalls wurde die gefühlte Sprachgemeinschaftszugehörigkeit ermittelt (Abbildung 19). Die Befragten konnten zwischen allen nationalen Sprachgemeinschaften und keiner Sprachgemeinschaft auswählen und erhielten zudem die Möglichkeit, weitere Sprachgemeinschaften aufzuführen. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Topkader sich einer einzigen Sprachgemeinschaft zugehörig fühlen (N=192). Mehr als die Hälfte aller Befragten fühlt sich der deutschen Sprachgemeinschaft zugehörig, knapp ein Fünftel fühlt sich der französischen Sprachgemeinschaft zugehörig. 12 Personen wählten die italienische und 3 die rätoromanische Sprachgemeinschaft.

Abbildung 19: Gefühlte Zugehörigkeit zu einer Sprachgemeinschaft (alle Befragte; n=241)



Frage: Welcher Sprachgemeinschaft fühlen Sie sich zugehörig?
Antwortmöglichkeiten: Deutsch, Französisch, Italienisch, Rätoromanisch, keiner, andere

39 Personen wählten zwei Sprachgemeinschaften, davon mit 26 eindeutig die meisten Deutsch und Französisch. Lediglich 8 Personen wählten 3 oder vier Sprachgemeinschaften, davon 5 mit Arbeitsort ausserhalb der Schweiz.

3.3.3. Individuelle Einstellungen

In diesem Abschnitt werden die individuellen Einstellungen der Topkader präsentiert. Grundlage dafür sind Fragebogenitems, die Einstellungen und Haltungen in Bezug auf die Förderung der Mehrsprachigkeit und diverse damit verbundene Aspekte abfragen.

Wichtigkeit verschiedener Massnahmen

Zunächst betrachten wir die Einschätzung der Wichtigkeit verschiedener Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit. Die wichtigste der sechs in Tabelle 22 aufgeführten Massnahmen ist unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit die Kommunikation der Angestellten in ihrer jeweiligen

Erstsprache (3). Diese Massnahme wird von allen drei Sprachgruppen zwischen *eher wichtig* und *sehr wichtig* eingeschätzt (Mittelwert von 3,6).

Sowohl die Informiertheit von Führungskräften über rechtliche Grundlagen, Zielvorgaben und ihre Führungsrolle (1), als auch die Kenntnis von Vorgaben und Weisungen durch die Angestellten (2) wird von den Befragten als eher wichtig eingeschätzt. Die Sprachgruppen unterscheiden sich dabei bezüglich ihrer Einschätzung ebenfalls kaum, was in einem jeweils nahezu identischen Mittelwert zum Ausdruck kommt. In Bezug auf die Massnahmen 4-6 zeigen sich zwar grössere Unterschiede zwischen den Sprachgruppen, diese sind jedoch nicht signifikant.

Tabelle 22: Wichtigkeit verschiedener Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Massnahme		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: Die Führungskräfte sind über die rechtlichen Grundlagen, die Zielvorgaben und ihre Führungsrolle bei der Umsetzung der Mehrsprachigkeitspolitik informiert.	N	126	32	11	169
	Ø	3.1	3.2	3.0	3.1
2: Die Angestellten der Verwaltungseinheit kennen die Vorgaben und Weisungen zur Förderung der Mehrsprachigkeit (Rechte, Anforderungen).	N	126	32	11	169
	Ø	2.9	3.0	3.0	2.9
3: Im Arbeitsalltag (schriftliche Kommunikation, interne Sitzungen etc.) kommunizieren die Angestellten in Ihrer Erstsprache.	N	127	32	11	170
	Ø	3.6	3.5	3.5	3.6
4: Es bestehen Home-Office-Möglichkeiten.	N	124	30	10	164
	Ø	2.4	2.4	2.8	2.5
5: Eine Mehrsprachigkeitsverantwortliche bzw. ein Mehrsprachigkeitsverantwortlicher wurde ernannt.	N	117	26	11	154
	Ø	2.0	2.5	2.4	2.1
6: Die bzw. der Mehrsprachigkeitsverantwortliche verfügt über ein angemessenes Zeitbudget und kann an den Entscheidungsprozessen des Departements oder der Verwaltungseinheit teilhaben.	N	110	24	11	145
	Ø	2.0	2.4	2.1	2.1

Frage: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit?
Antwortskala: 1="überhaupt nicht wichtig"; 2="eher nicht wichtig"; 3="eher wichtig"; 4="sehr wichtig"

Die Ernennung einer bzw. eines Mehrsprachigkeitsverantwortlichen (5) wird von den Deutschsprachigen durchschnittlich als *eher nicht wichtig* beurteilt. Französisch- und Italienischsprachige beurteilen diese Massnahme jedoch als deutlich wichtiger, wobei der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen gemäss den gängigen Tests (Sidak, Bonferroni und Scheffe) auf dem 95%-Niveau statistisch signifikant ist. Eine Unterscheidung nach Geschlecht für alle Personen mit Arbeitsort in der Schweiz zeigt, dass auch Frauen (Mittelwert von 2,6) das Einsetzen dieser Funktion signifikant wichtiger erachten als Männer (2,1).

Dass diese Person mit einem angemessenen Zeitbudget ausgestattet ist und an Entscheidungsprozessen teilnehmen kann (6), wird ebenfalls durchschnittlich als *eher nicht wichtig* bewertet (Mittelwert von 2.1). Französischsprachige erachten dies jedoch tendenziell als wichtiger und der Vergleich der Mittelwerte zwischen Deutsch- und Französischsprachigen ist auf dem 90%-Niveau signifikant.

Insgesamt zeigen die Beurteilungen der sechs Items, dass die befragten Topkader den Kenntnisstand bezüglich Förderung der Mehrsprachigkeit (Massnahmen 1 und 2) sowie die Alltagspraxis (3 und 4) als

wichtiger erachten als die Funktion der bzw. des Verantwortlichen für die Förderung der Mehrsprachigkeit, welche gemäss Ziffer 54 und 55 der Mehrsprachigkeitsweisungen von 2014 sowohl auf Departementsebene als auch auf Ebene der Verwaltungseinheiten eingesetzt werden kann.
Die Aussenwahrnehmung des Botschaftspersonals mit Arbeitsort im Ausland unterscheidet sich nur punktuell. Das Bestehen von Home-Office-Möglichkeiten wird gesamthaft weniger wichtig eingeschätzt (Mittelwert von 2,1). Zudem beurteilt das italienischsprachige Botschaftspersonal die aufgeführten Massnahmen in der Tendenz als weniger wichtig als italienischsprachige mit Arbeitsort in der Schweiz.

Einstellungen zu Repräsentation und Mehrsprachigkeit in der Verwaltung

Die Aussagen in Tabelle 23 basieren hauptsächlich auf den Erkenntnissen einer früheren Studie zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung (Coray et al. 2015). Ergänzt wurden sie durch Aussagen, die aus Überlegungen aus der Theorietraditionen der repräsentativen Verwaltung abgeleitet wurden (Aussagen 2 und 3). In dieser Theorie aus den Politik- und Verwaltungswissenschaften werden einer repräsentativen Verwaltung, in der die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen ungefähr gemäss ihrem Anteil in der Gesamtbevölkerung vertreten sind, verschiedene positive Auswirkungen zugeschrieben. U.a. seien repräsentative Verwaltungen eher in der Lage, den Anliegen der BürgerInnen zu dienen und ihre Akzeptanz in der Bevölkerung falle höher aus (Dolan und Rosenbloom 2003).
In Aussage 1 wird die etwas provokative These vertreten, dass Mehrsprachigkeitsvorgaben auch zu Ineffizienz und Leerläufen führen können. Die Zustimmung liegt bei den Lateinischsprachigen tiefer, unterscheidet sich aber v.a. zwischen Deutsch- und Französischsprachigen. Der Mittelwert der Deutschsprachigen Befragten liegt mit 2,4 zwischen *trifft eher nicht zu* und *trifft eher zu*. Bei den Französischsprachigen liegt er deutlich tiefer (1,7) und damit zwischen *trifft überhaupt nicht zu* und *trifft eher nicht zu*. Der Vergleich beider Sprachgruppen ist zudem statistisch hochsignifikant (99%-Niveau).

Tabelle 23: Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Aussage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: Vorgaben bezüglich angemessener Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Bundesverwaltung führen zu Ineffizienz und Leerläufen.	N	121	27	10	158
	Ø	2.4	1.7	2.1	2.2
2: Eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Bundesverwaltung ist notwendig, um den Anliegen der BürgerInnen zu dienen.	N	121	27	11	159
	Ø	3.2	3.7	3.1	3.3
3: Eine sprachlich vielfältige Verwaltung steigert die Akzeptanz des Bundes in der Bevölkerung.	N	122	28	11	161
	Ø	3.2	3.7	3.5	3.3
4: Sollwerte und Zielbänder für die Vertretung der Sprachgemeinschaften steigern die Chancengleichheit in der Bundesverwaltung.	N	122	27	11	160
	Ø	2.5	2.7	2.6	2.6
5: Im Arbeitsalltag ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen alle drei Amtssprachen beherrschen.	N	121	28	11	160
	Ø	2.0	2.1	2.5	2.1
6: Angestellte sollen ermutigt werden, ihre Texte in der Amtssprache ihrer Wahl zu verfassen.	N	121	28	10	159
	Ø	3.3	3.3	3.2	3.3
7: Schweizerdeutsch ist für den Kontakt mit Gemeinden und kantonalen Stellen in der Deutschschweiz unerlässlich.	N	118	26	11	155
	Ø	2.5	2.3	3.0	2.5
8: Französischsprachige werden in ihrem Recht der freien Amtssprachenwahl eingeschränkt.	N	120	27	11	158
	Ø	1.5	2.4	2.1	1.7
9: Italienischsprachige werden in ihrem Recht der freien Amtssprachenwahl eingeschränkt.	N	121	28	11	160
	Ø	2.6	3.4	2.7	2.8
10: Die Förderung der Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen des Bundes hat ökonomische Auswirkungen in den einzelnen Sprachregionen.	N	86	21	8	115
	Ø	2.4	3.4	2.6	2.6

Frage: Wie beurteilen Sie persönlich die folgenden Aussagen?
Antwortskala: 1="trifft überhaupt nicht zu"; 2="trifft eher nicht zu"; 3="trifft eher zu"; 4="trifft voll und ganz zu"

Französischsprachige sind zudem eher der Meinung, dass eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften notwendig ist, um den Anliegen der BürgerInnen zu dienen (Aussage 2). Zwar ist die Zustimmung zu dieser Aussage in allen Sprachgruppen relativ stark, die Zustimmung der Französischsprachigen ist aber noch einmal deutlich höher als bei Deutsch- und Italienischsprachigen und der Vergleich mit den Deutschsprachigen ist zudem statistisch signifikant (99 %-Niveau). Gleiches gilt für Aussage 3 bezüglich der Steigerung der Akzeptanz des Bundes aufgrund einer sprachlich vielfältigen Zusammensetzung des Bundespersonals. Alle Sprachgruppen weisen einen Mittelwert auf, der zwischen *trifft eher zu* und *trifft voll und ganz zu* liegt, aber derjenige der Französischsprachigen ist eindeutig am höchsten. Zudem ist auch hier der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen statistisch signifikant. Deutlich geringer ist die Zustimmung gesamthaft und bei allen Sprachgruppen zur Aussage 4 bezüglich der Steigerung der Chancengleichheit aufgrund von Sollwerten und Zielbändern. Gesamthaft liegt der Mittelwert bei 2,6, wobei er sich nur minim zwischen den Sprachgruppen unterscheidet. Sollwerte bzw. Zielbänder sind demnach für die Befragten unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit für die Erhöhung der Chancengleichheit in der Bundesverwaltung nicht von grosser Bedeutung. Dies erstaunt vor allem deshalb, weil in der

Untersuchung von Coray et al. (2015: 94) anhand einer Online-Befragung von Rekrutierungspersonen der Bundesverwaltung festgestellt werden konnte, dass grosse Unterschiede in der Zustimmung zu der Aussage *Sprachquoten steigern die Chancengleichheit in der Bundesverwaltung* zwischen den Sprachgruppen bestehen. Französischsprachige und vor allem italienischsprachige Rekrutierende (Mittelwert von 3,0 bzw. 3,4 bei identischer Antwortskala) stimmten der Aussage deutlich stärker zu als Deutschsprachige (2,4). Rekrutierungspersonen und Topkader scheinen sich diesbezüglich deutlich voneinander zu unterscheiden.

Bei Aussage 5 (Beherrschen aller drei Amtssprachen im Arbeitsalltag) sind die Vergleiche zwischen den Sprachgruppen allesamt nicht signifikant. Ebenfalls nicht signifikant ist der Vergleich der Sprachgruppen bei Aussage 6, bei der die Zustimmung zur Aussage, dass Angestellte ermutigt werden sollen, ihre Texte in der Amtssprache ihrer Wahl zu verfassen abgefragt wurde. Alle Sprachgruppen stimmen der Aussage stark zu, d.h. der Mittelwert liegt bei ca. 3,3 und damit zwischen *trifft eher zu* und *trifft voll und ganz zu*. Auch bei Aussage 7 zur Bedeutung des Dialekts (Schweizerdeutsch) für den Kontakt mit Gemeinden und kantonalen Stellen in der Deutschschweiz sind Vergleiche zwischen den Sprachgruppen alle nicht signifikant.

Gemäss Art. 9 Abs. 1 des Sprachengesetzes (SpG) haben die Angestellten der Bundesverwaltung das Recht zur freien Wahl der Arbeitssprache, sofern es eine der drei Amtssprachen ist. Mit Aussage 8 und 9 wurde nach der Einschränkung dieses Rechts für Französischsprachige und Italienischsprachige gefragt. In der Wahrnehmung der Deutschsprachigen wird dieses Recht für die Französischsprachigen nicht eingeschränkt (Aussage 8). Der Mittelwert beträgt 1,5 und liegt damit zwischen *trifft überhaupt nicht* und *trifft eher nicht zu*. Ganz anders die Wahrnehmung der Lateinischsprachigen Topkader: Der Mittelwert liegt bei den Italienischsprachigen bei 2,1 und bei den Französischsprachigen sogar bei 2,4 und damit zwischen *trifft eher nicht zu* und *trifft eher zu*. Die Unterschiede zwischen Französischsprachigen und Deutschsprachigen (99 %-Niveau) sowie zwischen Italienischsprachigen und Deutschsprachigen (95 %-Niveau) sind jeweils statistisch signifikant.

Bei Aussage 9 zur Einschränkung des Rechts für Italienischsprachige liegen die Mittelwerte sowohl gesamthaft, als auch für alle Sprachgruppen deutlich höher, d.h. unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit der Befragten wird die Einschränkung des Rechts auf freie Amtssprachenwahl für die Italienischsprachigen als grösseres Problem wahrgenommen. Interessant ist, dass diese Einschränkung nicht von den potentiell betroffenen Italienischsprachigen selbst (Mittelwert 2,7), sondern von Französischsprachigen am stärksten wahrgenommen wird (3,4). Deutschsprachige stimmen auch dieser Aussage am wenigsten stark zu (2,6). Der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen ist hochsignifikant (auf dem 99 %-Niveau). Es zeigt sich somit, dass die Französischsprachigen am stärksten für das Problem der Einschränkung der freien Amtssprachenwahl sensibilisiert sind.

Die letzte Aussage bezieht sich auf die ökonomischen Auswirkungen in den einzelnen Sprachregionen aufgrund der Förderung der Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen. Französischsprachige stimmen dieser Aussage deutlich zu (3,4), Deutsch- und Italienischsprachige sind hingegen unentschlossen, was am Mittelwert von 2,4 bzw. 2,6 abgelesen werden kann, der zwischen *trifft eher nicht zu* und *trifft eher zu liegt*. Der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen ist auch hier statistisch signifikant.

In Tabelle 24 sind weitere zwei Fragen, die im Abschnitt der Online-Befragung zu Einstellungen gestellt wurden, aufgeführt. Mit dem ersten Item wurde nach der Wirksamkeit des in den letzten Jahren erfolgten Ausbaus der Instrumente zur Förderung der Mehrsprachigkeit gefragt. Gesamthaft liegt der Mittelwert bei 2,6, d.h. zwischen *eher nicht wirksam* und *eher wirksam*. Das Antwortverhalten variiert nur geringfügig zwischen den Sprachgruppen und keiner der Vergleiche zwischen den Sprachgruppen ist statistisch signifikant. Trotzdem zeigt sich in der Tendenz, dass der Ausbau der Instrumente mit abnehmender Grösse der Sprachgruppe als weniger wirksam beurteilt wird. Die Unterschiede zwischen den Sprachgruppen sind aber kleiner als in der Online-Befragung von Coray et al. (2015: 93) bei Rekrutierenden, in der das gleiche Item mit identischer Antwortskala verwendet wurde.

Die zweite Frage bezieht sich auf den Verzicht der Italienischsprachigen auf das Recht der freien Amtssprachenwahl und wie dieser von den Führungskräften beurteilt wird. Hier konnten die Befragten mittels Schieberegler auf fünf Punkte genau einen Wert zwischen 0 (selbstverständlich) und 100 (anerkennungswürdig) wählen. Gesamthaft liegt der Mittelwert bei 73, d.h. der Verzicht wird in der Tendenz als anerkennungswürdig angesehen. Die Unterschiede zwischen den Sprachgruppen fallen beträchtlich aus. Am ehesten wird der Verzicht von Französischsprachigen als anerkennungswürdig beurteilt (Mittelwert von 82). Für Deutschsprachige liegt der Mittelwert mit 72,7 deutlich tiefer und für Italienischsprachige liegt er ungefähr in der Mitte zwischen selbstverständlich und anerkennungswürdig (53,5). Der Vergleich der Deutschsprachigen mit den Italienischsprachigen und der Französischsprachigen mit den Italienischsprachigen ist dabei jeweils statistisch signifikant. Auch wenn alle Teilnehmenden unabhängig von ihrem Arbeitsort berücksichtigt werden, verändern sich die Mittelwerte nur im Nachkommabereich und die Unterschiede sind ebenfalls signifikant. Möglicherweise können diese Unterschiede mit den eigenen Erfahrungen und der Sozialisierung in der Bundesverwaltung erklärt werden.

Tabelle 24: Zustimmung zu Aussagen betreffend Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Frage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: Der Bundesrat hat in den letzten Jahren die Instrumente zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung ausgebaut. Für wie wirksam halten Sie diese Entwicklung?	N	118	25	11	154
	Ø	2.6	2.4	2.3	2.6
2: Man weiss, dass Italienischsprachige aufgrund der ungenügenden Italienischkenntnisse der anderen Angestellten häufig auf das Recht der freien Amtssprachenwahl verzichten. Wie beurteilen Sie dies persönlich?	N	108	25	10	143
	Ø	72.8	82	53.5	73.0

Antwortskala Frage 1: 1="gar nicht wirksam"; 2="eher nicht wirksam"; 3="eher wirksam"; 4="sehr wirksam"
Antwortskala Frage 2: 0="selbstverständlich" bis 100="anerkennungswürdig"

Italienischsprachige Topkader, die u.U. in ihrer Karriere selber schon aufgrund der geringen Italienischkenntnisse der anderen Angestellten auf das Recht der freien Amtssprachenwahl verzichtet haben, haben sich möglicherweise damit abgefunden und sehen darin weniger etwas Anerkennungswürdiges, sondern eher eine Selbstverständlichkeit. Es ist auch möglich, dass hier die Sozialisierung durch die Verwaltungseinheit eine Rolle spielt (vgl. Abschnitt 3.3.7), d.h. Italienischsprachige nehmen bei ihrer täglichen Arbeit in der Bundesverwaltung das Italienische nicht als gleichwertige Amtssprache wahr, verinnerlichen dies und bewerteten folglich die eigene Mehrleistung als Selbstverständlichkeit.

3.3.4. (Rekrutierungs-)Praxis & Weiterbildung

Unsere Untersuchung enthielt auch Fragen zur Bedeutung der Sprachenthematik im Arbeitsalltag. Hier stehen weniger die Einstellungen, sondern vielmehr das effektive Verhalten der Topkader bzw. die Praxis in der entsprechenden Verwaltungseinheit im Zentrum des Interesses.
Zunächst geht es darum, wie häufig Statistiken über die sprachliche Zusammensetzung in verschiedenen Rekrutierungsetappen erstellt werden. Gesamthaft liegt der Durchschnittswert über alle Sprachgruppen bei 2,7 was bedeutet, dass Statistiken zwischen *selten* und *manchmal* erstellt werden. Die Vergleiche zwischen den Sprachgruppen sind allesamt nicht statistisch signifikant.
Alle Personen, die bei dieser Frage die Antwort oft gewählt haben, wurden gebeten, die Wichtigkeit solcher Statistiken auf einer 4-stufigen Skala von *überhaupt nicht wichtig* bis *sehr wichtig* beurteilen. Über 81 Prozent dieser 37 Personen erachten diese Statistiken als *eher wichtig* oder *sehr wichtig*. Dies kann evtl. damit erklärt werden, dass der Entscheid über die Häufigkeit des Erstellens von Statistiken u.a. in die Kompetenz der Topkader fällt. Entscheiden also Topkader, dass solche Statistiken häufig zu erstellen sind, messen sie diesen mit grosser Wahrscheinlichkeit auch eine gewisse Wichtigkeit bei.
In einer weiteren Frage konnten die Teilnehmenden angeben, ob sie bei Personalrekrutierungen bzw. Beförderungen Angehörige der eigenen Sprachgruppe bevorzugen (vgl. Tabelle 25). Handeln Angehörige einer (Sprach-)Minderheit im Interesse dieser (Sprach-)Minderheit, wird das in der Theorie der repräsentativen Verwaltung als aktive oder substantielle Repräsentation bezeichnet (Lim 2006). Bezogen auf Personalrekrutierungen zeigt sich, dass bei allen Sprachgruppen die Antwort *Nein, das mache ich weder bewusst noch unbewusst* von mehr als 80 Prozent der Befragten gewählt wurde. Bei den Französischsprachigen beträgt der Anteil dieser Kategorie sogar 90 Prozent. Auffallend ist zudem, dass bei den Deutschsprachigen der Wert der Antwortkategorie *Es ist möglich, dass ich dies unbewusst mache* mit knapp 17 Prozent deutlich höher liegt als bei Französisch- und Italienischsprachigen.

Tabelle 25: Bevorzugung von Angehörigen der eigenen Sprachgruppe nach Sprache (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Bei Personalrekrutierungen		Sprache			Total
		Dt	Fr	It	
Ja, das mache ich bewusst.	N	3	1	1	5
	%	2.40	3.33	9.09	3.01
Es ist möglich, dass ich dies unbewusst mache.	N	21	2	1	24
	%	16.80	6.67	9.09	14.46
Nein, das mache ich weder bewusst noch unbewusst.	N	101	27	9	136
	%	80.80	90	81.82	82.53
Total	N	125	30	11	166
	%	100	100	100	100
Bei Beförderungen		Sprache			Total
		Dt	Fr	It	
Ja, das mache ich bewusst.	N	1	1	1	3
	%	0.81	3.45	9.09	1.83
Es ist möglich, dass ich dies unbewusst mache.	N	8	0	0	8
	%	6.45	0	0	4.88
Nein, das mache ich weder bewusst noch unbewusst.	N	115	28	10	153
	%	92.74	96.55	90.91	93.29
Total	N	123	29	11	164
	%	100	100	100	100

Frage: Bevorzugen Sie persönlich Angehörige der eigenen Sprachgruppe bei Personalrekrutierungen bzw. Beförderungen?

Auch bei Beförderungen wählen die Deutschsprachigen häufiger die Mittelkategorie (6,5 %). Gesamthaft zeigt sich hier aber noch deutlicher, dass die Antwort *Nein, das mache ich weder bewusst noch unbewusst* klar am häufigsten gewählt wurde. Der Anteil dieser Antwortkategorie liegt bei allen Sprachgruppen über 90 Prozent.

Betrachtet man beide Fragen zusammen, so zeigt sich tendenziell, dass die deutschsprachigen Befragten eine unbewusste Bevorzugung nicht gänzlich ausschliessen möchten, Französischsprachige hingegen jeweils am energischsten bewusste und unbewusste Bevorzugung verneinen.

Das Resultat der Online-Befragung steht damit im Gegensatz zu Erkenntnissen aus früheren Untersuchungen (Kübler et al. 2009; Coray et al. 2015: 73), wonach ein hoher Anteil Lateinischsprachiger im Kader mit einem hohen Anteil Lateinischsprachiger gesamthaft korreliert. Möglicherweise können die Ergebnisse der Online-Befragung als Hinweis auf die soziale Unerwünschtheit dieses Verhaltens bei Französischsprachigen interpretiert werden.

In Tabelle 26 sind verschiedene Aussagen aus den Bereichen Rekrutierung und Personalentwicklung aufgeführt, zu denen die Zustimmung abgefragt wurde. Der Aussage, dass ein Vorstellungsgespräch ein Verkaufsgespräch ist, bei dem lateinischsprachige KandidatInnen nicht auf sprachlicher Gleichberechtigung beharren sollten, stimmen die Französischsprachigen am stärksten zu (3=*trifft eher zu*). Deutlich tiefer liegt die mittlere Zustimmung bei Italienisch- und v.a. bei Deutschsprachigen (2,2 bzw. 1,8). Die mittlere Antwort unterscheidet sich damit stark von den Französischsprachigen, wobei der Vergleich der beiden Sprachgruppen zudem hochsignifikant ist (99-%-Niveau).

Tabelle 26: Zustimmung zu Aussagen über Mehrsprachigkeit bei Rekrutierung und Personalentwicklung in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Aussage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: Ein Vorstellungsgespräch ist ein Verkaufsgespräch, bei dem lateinischsprachige KandidatInnen nicht auf sprachlicher Gleichberechtigung beharren sollten.	N	121	27	11	159
	Ø	1.82	3.00	2.18	2.04
2: Vorstellungsgespräche müssen in mindestens zwei Amtssprachen geführt werden.	N	119	30	11	160
	Ø	2.85	3.17	3.09	2.93
3: Angestellte mit überdurchschnittlichen Sprachkompetenzen in mehreren Amtssprachen müssen mehr Lohn erhalten.	N	122	28	11	161
	Ø	1.96	2.32	2.45	2.06
4: Angestellte, die einen substantiellen Beitrag zur Förderung der Mehrsprachigkeit in ihrer Verwaltungseinheit leisten, müssen mehr Lohn erhalten.	N	121	29	11	161
	Ø	1.60	1.93	2.00	1.68
5: Die Sprachkenntnisse der Angestellten müssen auf allen Hierarchiestufen Teil der jährlichen Leistungsbeurteilung sein.	N	121	30	11	162
	Ø	2.29	2.73	2.73	2.40

Frage: Wie beurteilen Sie persönlich die folgenden Aussagen?
Antwortskala: 1="trifft überhaupt nicht zu"; 2="trifft eher nicht zu"; 3="trifft eher zu"; 4="trifft voll und ganz zu"

Keine grossen Unterschiede zeigen sich bei Aussage 2, dass Vorstellungsgespräche in mindestens zwei Sprachen geführt werden müssen. In der Tendenz stimmen die lateinischsprachigen Befragten dieser Aussage zwar stärker zu, alle Vergleiche zwischen den Sprachgruppen sind jedoch nicht statistisch signifikant.

Aussagen 3 und 4 zielten darauf ab zu erfahren, ob die befragten Topkader Sprachkompetenzen bzw. die Förderung der Mehrsprachigkeit als für die Höhe des Lohns relevante Komponente betrachten. Gesamthaft liegt die Zustimmung zu beiden Aussagen relativ tief, d.h. mehr Lohn für überdurchschnittliche Sprachkompetenzen (Aussage 3) bzw. für einen substantiellen Beitrag zur Förderung der Mehrsprachigkeit (Aussage 4) wird eher abgelehnt. Unabhängig von der Sprachgruppe zeigt sich aber auch, dass die Befragten eher für überdurchschnittliche Sprachkompetenzen, als für einen substantiellen Beitrag zur Förderung der Mehrsprachigkeit einen höheren Lohn zahlen würden.

Für beide Aussagen gilt, dass die Zustimmung mit abnehmender Grösse der Sprachgruppe steigt.

Gemäss Ziffer 44 der Mehrsprachigkeitsweisungen von 2014 müssten die Sprachkenntnisse der Angestellten auf allen Hierarchiestufen Teil der jährlichen Leistungsbeurteilung sein. Die Zustimmung der Befragten zur entsprechenden Aussage 5 beträgt über alle Sprachgruppen betrachtet jedoch nur 2,4 und liegt damit lediglich zwischen *trifft eher nicht zu* und *trifft eher zu*. Französisch- und Italienischsprachige stimmen der Aussage deutlich stärker zu, wobei lediglich der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen statistisch signifikant ist.

Coray et al. (2015) haben festgestellt, dass die Praxis bezüglich des Angebots an Sprachkursen stark variiert, d.h. abhängig von der Verwaltungseinheit können sie als Arbeitszeit verbucht werden und die Verwaltungseinheit übernimmt die Kosten gänzlich bzw. einen Teil davon. Mit zwei weiteren Fragen wurde deshalb die Haltung der Topkader bezüglich Sprachkursen abgefragt (vgl. Tabelle 27). Beim ersten Item ging es darum, ob der Besuch von Sprachkursen als Arbeitszeit gelten soll. Die zweite Frage zielte darauf ab zu erfahren, ob die Verwaltungseinheit die Kosten bzw. einen Teil davon übernehmen soll. Insgesamt sind knapp 90 Prozent der Befragten unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit der Meinung, dass Sprachkurse vollständig oder teilweise als Arbeitszeit gelten sollten.[15] Bei allen Sprachgruppen wird die Antwortoption *ja, teilweise* am häufigsten gewählt. Die Prozentwerte der verschiedenen Antwortkategorien variieren jedoch stark zwischen den Sprachgruppen. Französischsprachige wählen vergleichsweise häufig die Antwort *nein, gar nicht* (20 Prozent), Italienischsprachige sind ganz klar der Meinung, dass Sprachkurse teilweise während der Arbeitszeit absolviert werden können (90,9 Prozent).
Sogar über 96 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die Verwaltungseinheiten die Kosten vollständig oder teilweise übernehmen sollten. Auch hier wird die Antwortoption *ja, teilweise* von allen Sprachgruppen jeweils am häufigsten gewählt. 36,7 Prozent der Französischsprachigen ist für eine vollständige Übernahme der Kosten, womit sie sich klar von den Italienischsprachigen unterscheiden (18,2 %).

[15] Gemäss den Mehrsprachigkeitsweisungen vom 27. August 2017 liegt es an den Führungskräften im Rahmen der Leistungsbeurteilung zu überprüfen, ob die Mitarbeitenden die Möglichkeit hatten, Sprachkurse zu besuchen (Ziffer 52).

Tabelle 27: Einstellungen zu Sprachkursen (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Während der Arbeitszeit		Sprache			Total
		Dt	Fr	It	
Ja, vollständig	N	23	10	1	34
	%	18.6	33.3	9.1	20.6
Ja, teilweise	N	90	14	10	114
	%	72.6	46.7	90.9	69.1
Nein, gar nicht	N	11	6	0	17
	%	8.9	20.0	0.0	10.3
Total	N	124	30	11	165
	%	100	100	100	100
Kostenübernahme		**Sprache**			**Total**
		Dt	Fr	It	
Ja, vollständig	N	41	11	2	54
	%	32.8	36.7	18.2	32.5
Ja, teilweise	N	80	17	9	106
	%	64.0	56.7	81.8	63.9
Nein, gar nicht	N	4	2	0	6
	%	3.2	6.7	0.0	3.6
Total	N	124	30	11	166
	%	100	100	100	100

Frage 1: Sollte aus Ihrer Sicht der Besuch von Sprachkursen durch die MitarbeiterInnen als Arbeitszeit gelten?
Frage 2: Sollten aus Ihrer Sicht die Kosten für den Besuch von Sprachkursen durch die Verwaltungseinheit übernommen werden?

Werden auch Topkader mit Arbeitsort im Ausland berücksichtigt, verändern sich die grundlegenden Erkenntnisse der Analyse nicht. Die grosse Mehrheit des Topkaders ist unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit für eine grosszügige Unterstützung der MitarbeiterInnen bei Sprachkursen, d.h. zumindest ein Teil der Kosten sollte nach Ansicht der Befragten von der Verwaltungseinheit übernommen werden und Kurse sollten mindestens teilweise während der Arbeitszeit absolviert werden können.

Eine weitere Frage zielte darauf ab zu erfahren, ob und wann die Topkader bei der Kommunikation mit verschiedenen Personen ihre Sprache an die bevorzugte Sprache der anderen Person anpassen. Eine Dissertation zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung kommt zum Schluss, dass insbesondere in der Kommunikation mit Bundesräten aus Höflichkeit häufig die Erst- bzw. Muttersprache des Bundesrates verwendet wird (Kobelt 2016: 193). Die Ergebnisse der Online-Befragung in Tabelle 28 zeigen gesamthaft, dass unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit mehr als drei Viertel der Topkader in der Kommunikation mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher ihre Sprache anpassen. Unterschiede zwischen den Sprachgruppen sind nicht statistisch signifikant.

Bei der Kommunikation mit MitarbeiterInnen innerhalb der Bundesverwaltung bleiben Deutschsprachige am häufigsten bei ihrer bevorzugten Sprache (34,9 %). Bei den Französischsprachigen liegt dieser Wert bei 20 Prozent und bei den Italienischsprachigen bei 0 Prozent. Mit anderen Worten: Alle Befragten italienischsprachigen Topkader kommunizieren mit Personen innerhalb der Bundesverwaltung in der Regel in deren bevorzugten Sprache und verzichten damit auf ihr Recht der freien Amtssprachenwahl. Die Unterschiede sind zudem auf dem 95-Prozent-Niveau statistisch signifikant, d.h. wir können mit grosser Wahrscheinlichkeit sagen, dass diese Unterschiede auch in der Grundgesamtheit aller Topkader bestehen. Möglicherweise sind die überdurchschnittlichen Sprachkompetenzen der Italienischsprachigen und die unzureichenden Sprachkenntnisse der übrigen Personen der Grund, warum sogar italienischsprachige Topkader sich letztlich dem Druck der sprachlichen Mehrheit fügen.

Tabelle 28: Anpassen der Sprache in verschiedenen Kommunikationssituationen in der Bundesverwaltung nach Sprachgruppe (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

DepartementsvorsteherInnen					
Antwort		Sprache			
		Deutsch	Französisch	Italienisch	Total
in deren bevorzugter Sprache	N	97	21	9	127
	Ø	79.51	70	90	78.4
in meiner bevorzugten Sprache	N	25	9	1	35
	Ø	20.49	30	10	21.6
Total	N	122	30	10	162
	Ø	100	100	100	100
MitarbeiterInnen innerhalb der Bundesverwaltung					
Antwort		Sprache			
		Deutsch	Französisch	Italienisch	Total
in deren bevorzugter Sprache	N	82	24	11	117
	Ø	65.08	80	100	70.06
in meiner bevorzugten Sprache	N	44	6	0	50
	Ø	34.92	20	0	29.94
Total	N	126	30	11	167
	Ø	100	100	100	100
Personen ausserhalb der Bundesverwaltung					
Antwort		Sprache			
		Deutsch	Französisch	Italienisch	Total
in deren bevorzugter Sprache	N	103	29	11	143
	Ø	81.75	100	100	86.14
in meiner bevorzugten Sprache	N	23	0	0	23
	Ø	18.25	0	0	13.86
Total	N	126	29	11	166
	Ø	100	100	100	100

Frage: In welcher Sprache kommunizieren Sie in der Regel mit den folgenden Personen?

In der Kommunikation mit Personen ausserhalb der Bundesverwaltung ist gesamthaft das grösste Entgegenkommen festzustellen. 86,1 Prozent der Befragten wählt deren bevorzugte Sprache. Auch hier unterscheiden sich die Sprachgruppen statistisch signifikant voneinander (95-%-Niveau). Französischsprachige und Italienischsprachige passen sich in der Regel immer an (100 %), Deutschsprachige nur zu 81,8 Prozent. Aufgrund der Grössenverhältnisse der Sprachgruppen in der Schweiz ist zu vermuten, dass Französisch- und Italienischsprachige Topkader verglichen mit Deutschsprachigen häufiger mit Personen kommunizieren, die nicht die von ihnen bevorzugte Sprache sprechen, weshalb auch häufiger eine Anpassung notwendig ist.

Bei der Frage wie stark sich die befragten Topkader in Zeiten von Budgetkürzungen für die Forderung der Italienischsprachigen nach zusätzlichen Übersetzerstellen einsetzen würden (1) sind die Vergleiche zwischen den Sprachgruppen nicht statistisch signifikant (vgl. Tabelle 29). Der Mittelwert liegt über alle Sprachgruppen betrachtet bei 2,3 und damit nahe bei *eher nicht*.

Tabelle 29: Antwortverhalten bei fünf verschiedenen Fragen, nach Sprachgruppe (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Frage 1		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Stellen Sie sich bitte die folgende Situation vor: Die Italienischsprachigen in Ihrer Verwaltungseinheit fordern in Zeiten von Budgetkürzungen zusätzliche Übersetzerstellen, um ihnen die Arbeit in der Erstsprache zu ermöglichen. Wie stark würden Sie sich für dieses Anliegen einsetzen?	N	119	28	11	158
	Ø	2.3	2.3	2,5	2,3
Antwortskala: 1="gar nicht"; 2="eher nicht"; 3="eher stark"; 4="sehr stark"					
Frage 2		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie persönlich bei der internen Kommunikation per E-Mail, Intranet, etc. mehrere Amtssprachen verwenden?	N	122	31	11	164
	Ø	3	3.2	3.5	3
Antwortskala: 1="überhaupt nicht wichtig"; 2="eher nicht wichtig"; 3="eher wichtig"; 4="sehr wichtig"					
Frage 3		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Bei der Ausarbeitung von Texten der Bundesverwaltung werden häufig mehrere Amtssprachen verwendet (z.B. erfolgen Kommentare in einer anderen Sprache als der Ursprungssprache des Textes). Wie wirkt sich das aus Ihrer Sicht aus?	N	124	31	10	165
	Ø	1.8	1.8	2	1.8
Antwortskala: 1="erschwert die Arbeit überhaupt nicht"; 2="erschwert die Arbeit eher nicht"; 3="erschwert die Arbeit stark"; 4="erschwert die Arbeit sehr stark"					
Frage 4		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Wie häufig stellen Sie in Ihrer täglichen Arbeit fest, dass sich Ihre fachlichen Ansichten von denjenigen der An-gehörigen einer anderen Sprachgruppe unterscheiden?	N	123	28	10	161
	Ø	1.8	2.4	2.2	2
Antwortskala: 1="nie"; 2="selten"; 3="manchmal"; 4="oft"					
Frage 5		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Stellen Sie sich vor, der Bundesrat hätte neue Mehr-sprachigkeitsweisungen beschlossen. In diesen wird empfohlen, dass Mitglieder des Topkaders eine 2-tägige Weiterbildung zum Thema *Mehrsprachigkeit in meiner Verwaltungseinheit* absolvieren. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eine solche Weiterbildung besuchen würden?	N	123	30	10	163
	Ø	2.5	2.6	2.4	2.5
Antwortskala: 1="überhaupt nicht wahrscheinlich"; 2="eher nicht wahrscheinlich"; 3="eher wahrscheinlich"; 4="sehr wahrscheinlich"					

Bei Frage 2 nach der Wichtigkeit der Verwendung von mehreren Sprachen bei der internen Kommunikation liegt der Mittelwert bei 3, wobei auch hier der Vergleich zwischen den Sprachgruppen wiederum nicht statistisch signifikant ist (vgl. Tabelle 29).

An das Ausarbeiten von Texten in mehreren Amtssprachen, eine gängige Praxis in der Bundesverwaltung, scheinen sich die Befragten gewöhnt zu haben (vgl. Frage 3 in Tabelle 29). Diese Praxis wirkt sich aus Sicht der Befragten eher nicht erschwerend auf die Arbeit aus (Mittelwert von 1,8), wobei auch hier die Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Sprachgruppen nicht statistisch signifikant sind.
Bei der nächsten Frage 4 ging es um die Häufigkeit von Unterschieden in den fachlichen Ansichten. Gesamthaft wird durchschnittlich ein Wert von 2 gewählt, der der Antwort *selten* entspricht. Hier zeigen sich nun aber Unterschiede zwischen den Sprachgruppen, d.h. die Lateinischsprachigen nehmen solche Unterschiede häufiger wahr. Der Mittelwert für Französischsprachige liegt mit 2,4 am höchsten. Zudem ist der Vergleich zwischen den Deutsch- und Französischsprachigen hochsignifikant (99-%-Niveau).
Die Ergebnisse decken sich somit mit den Erkenntnissen der Online-Erhebung bei Personalrekrutierenden des Bundes, in der dasselbe Item von den Sprachgruppen nahezu identisch bewertet wurde (Coray et al. 2015).
Zum Abschluss des Abschnitts betrachten wir die Antworten auf Frage 5 nach der Wahrscheinlichkeit des Besuchs einer zweitägigen Weiterbildung zum Thema *Mehrsprachigkeit in meiner Verwaltungseinheit*. Gesamthaft liegt der Mittelwert bei 2.5 und damit genau zwischen den Antwortkategorien *eher nicht wahrscheinlich* und *eher wahrscheinlich*. Wiederum sind die Unterschiede zwischen den Sprachgruppen auf keinem konventionellen Niveau statistisch signifikant.

3.3.5. Wichtigste Akteure für die Förderung der Mehrsprachigkeit

Die Topkader wurden auch nach ihrer Einschätzung gefragt, als wie wichtig sie verschiedene Akteure für die erfolgreiche Förderung der Mehrsprachigkeit erachten (vgl. Tabelle 30). Unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit werden DepartementsvorsteherIn und Direktion bzw. Geschäftsleitung von Verwaltungseinheiten als wichtigste Akteure bewertet. Der Mittelwert liegt jeweils bei 3,5 und damit zwischen *eher wichtig* und *sehr wichtig*. Der Gesamtbundesrat wird durchschnittlich mit einem Wert von 3,3 bewertet und damit auch als wichtig erachtet. Als weniger wichtig werden Parlament (2,9), Medien und Öffentlichkeit (2,5) und die Funktion der/des Delegierten des Bundes für Mehrsprachigkeit (2,1) beurteilt. Werden auch die Personen berücksichtigt, deren Arbeitsort zum Zeitpunkt der Erhebung nicht in der Schweiz war, verändern sich die Mittelwerte nur minim und die Rangfolge der Wichtigkeit bleibt absolut identisch. Die Ergebnisse scheinen somit robust zu sein.
Wahrscheinlich wird mit diesen Items auch die Nähe eines Akteurs zum Arbeitsalltag innerhalb einer Verwaltungseinheit erfasst. Direktion bzw. Geschäftsleitung der eigenen Verwaltungseinheit sowie die Departementsvorsteherin bzw. der Departementsvorsteher beeinflussen diesen massgeblich, während dem Parlament, Medien, Öffentlichkeit und die Querschnittsfunktion der Delegierten des Bundes für Mehrsprachigkeit eine grössere Distanz aufweisen und ihre Arbeit im Arbeitsalltag nur selten direkt bemerkbar wird.

Das Antwortverhalten der Sprachgruppen ist relativ ähnlich. Grössere Unterschiede zeigen sich lediglich bei der Beurteilung von Parlament sowie Medien und Öffentlichkeit. Bei beiden Fragen beurteilen die Lateinischsprachigen die Wichtigkeit klar höher als Deutschsprachige. Das Parlament wird von Französischsprachigen durchschnittlich mit 3,4 beurteilt, der Mittelwert für Italienischsprachige beträgt 3,1 und für Deutschsprachige 2,7. Der Vergleich von Deutsch- und Französischsprachigen ist dabei auf dem 99-%-Niveau signifikant. Medien und Öffentlichkeit werden durchschnittlich mit einem Wert von 2,5 beurteilt, wobei hier keiner der Vergleiche zwischen den Sprachgruppen statistisch signifikant ist.

Tabelle 30: Beurteilung der Akteure im Bereich der Förderung der Mehrsprachigkeit

Akteur		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Gesamtbundesrat	N	120	29	10	159
	Ø	3.2	3.5	3.4	3.3
Parlament	N	120	30	10	160
	Ø	2.7	3.4	3.1	2.9
DepartementsvorsteherIn bzw. VorsteherIn der übergeordneten Einheit	N	119	29	10	158
	Ø	3.5	3.6	3.4	3.5
Direktion bzw. Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit	N	118	30	10	158
	Ø	3.5	3.5	3.7	3.5
Delegierte des Bundes für Mehrsprachigkeit	N	113	28	10	151
	Ø	2.1	2.3	2.2	2.1
Medien und Öffentlichkeit	N	118	28	10	156
	Ø	2.4	2.8	2.7	2.5

Frage: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Akteure für die erfolgreiche Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung?
Antwortskala: 1="überhaupt nicht wichtig"; 2="eher nicht wichtig"; 3="eher wichtig"; 4="sehr wichtig"

3.3.6. Aktuelle Herausforderungen

In diesem Abschnitt werden Items besprochen, die sich auf die Beurteilung von aktuellen Herausforderungen für die Bundesverwaltung durch die Topkader beziehen.
Die erste Frage zu diesem Themenbereich bezieht sich auf die Häufigkeit einer Inkompatibilität von Mehrsprachigkeitsvorgaben des Bundes und operationellen Bedürfnissen der Verwaltungseinheit (Coray et al. 2015: 194f.). Durchschnittlich kommt dies in der Wahrnehmung der befragten Topkader *manchmal* vor (2,8). Alle Vergleiche zwischen den Sprachgruppen sind nicht statistisch signifikant (vgl. Tabelle 31).

Tabelle 31: Häufigkeit von Inkompatibilität nach Sprachgruppe (n=150)

Frage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Wie häufig kommt es aus Ihrer Sicht vor, dass die Vorgaben des Bundesrates bezüglich Mehrsprachigkeit nicht mit den operationellen Bedürfnissen der Verwaltungseinheit kompatibel sind?	N	117	22	11	150
	Ø	2.8	2.9	2.9	2.8

Antwortskala: 1="nie"; 2="selten"; 3="manchmal"; 4="oft"

Es zeigt sich zudem nur eine ganz schwache positive Korrelation von 0.22 zwischen dieser Frage und dem Anteil deutschsprachiger in der Verwaltungseinheit gemäss den Daten aus BV Plus, d.h. in der Tendenz scheinen Inkompatibilitäten zwischen Vorgaben und operationellen Bedürfnissen in Verwaltungseinheiten relativ unabhängig vom prozentualen Anteil Deutschsprachiger zu sein, was für Personen mit Arbeitsort in der Schweiz und im Ausland gleichermassen gilt.

In der 2015 erschienenen Personalstrategie der Bundesverwaltung für die Jahre 2016-2019 wird geschrieben, dass die Bundesverwaltung das Potenzial der Vielfalt nutzen will. Dies sei eine wichtige Voraussetzung für einen guten Service Public. Zentral sind dafür insbesondere drei strategische Messgrössen: Der Sollwert für die Geschlechterverteilung, für die Sprachenverteilung und für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung (EPA 2015). Wie wichtig diese Sollwerte für die Befragten sind, zeigt Tabelle 32.

Tabelle 32: Wichtigkeit der strategischen Sollwerte nach Sprachgruppe

Sollwert		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Sollwert für die Geschlechterverteilung	N	119	29	9	157
	Ø	2.6	2.9	3.1	2.7
Sollwert für die Sprachenverteilung	N	122	29	9	160
	Ø	2.7	3.0	3.2	2.8
Sollwert für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung	N	119	29	9	157
	Ø	2.7	3.0	2.4	2.7

Frage: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden strategischen Grössen?
Antwortskala: 1="überhaupt nicht wichtig"; 2="eher nicht wichtig"; 3="eher wichtig"; 4="sehr wichtig"

Gesamthaft werden alle drei Sollwerte durchschnittlich mit einem Wert nahe an der Antwortkategorie *eher wichtig* bewertet. Der höchste Mittelwert steht beim Sollwert für die Sprachenverteilung (2,8). Dies überrascht nicht, da die Online-Befragung auf das Thema Mehrsprachigkeit ausgerichtet war. Es ist zu vermuten, dass hier die soziale Erwünschtheit eine Rolle spielt. Betrachtet man die Mittelwerte separat nach Sprachgruppe, so zeigen sich nur geringe Unterschiede. Für Deutschsprachige sind alle Sollwerte ungefähr gleich wichtig (2,6 bzw. 2,7), für Französischsprachige ebenfalls, wobei der Durschnitt bei allen Sollwerten etwas höher liegt als bei den Deutschsprachigen (2,9 bzw. 3,0). Für Italienischsprachige ist der Sollwert für die Sprachenverteilung am wichtigsten (3,2), dicht gefolgt vom Sollwert für die Geschlechterverteilung. Der Sollwert für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung wird hingegen lediglich mit 2,4 bewertet. Warum der Sollwert für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung für die italienischsprachigen vergleichsweise unwichtig zu sein scheint, können wir nicht sagen.

Bei der Einschätzung der Wichtigkeit der strategischen Sollwerte nach Geschlecht zeigen sich statistisch signifikante Unterschiede unabhängig davon, ob Topkader mit Arbeitsort im Ausland mitberücksichtigt werden oder nicht (wie in Tabelle 33).

Tabelle 33: Wichtigkeit der strategischen Sollwerte nach Geschlecht

Sollwert		Geschlecht		Total
		Frauen	Männer	
Sollwert für die Geschlechterverteilung	N	18	138	156
	Ø	3.4	2.7	2.7
Sollwert für die Sprachenverteilung	N	18	141	159
	Ø	3.2	2.8	2.8
Sollwert für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung	N	18	138	156
	Ø	3.2	2.7	2.7

Frage: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden strategischen Grössen?
Antwortskala: 1="überhaupt nicht wichtig"; 2="eher nicht wichtig"; 3="eher wichtig"; 4="sehr wichtig"

Die Differenz der Mittelwerte ist beim Sollwert für die Geschlechterverteilung am grössten. Frauen beurteilen diesen durchschnittlich mit 3,4 und damit zwischen *eher wichtig* und *sehr wichtig*. Für Männer ergibt sich ein Mittelwert von 2,7, d.h. er liegt zwischen *eher nicht wichtig* und *eher wichtig*.

Beim Sollwert für die Sprachenverteilung und dem Sollwert für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung sind die Differenzen im Antwortverhalten der Geschlechter etwas kleiner. Frauen im Topkader scheinen Sollwerte also insgesamt als wichtiger zu beurteilen, was möglicherweise mit ihrer Untervertretung im Topkader zusammenhängen könnte.

Weiter wurde danach gefragt, wie die diversen Vorgaben bezüglich Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen von den Topkadern beurteilt werden (vgl. Tabelle 34). Für jeden Bereich wurden in der Online-Befragung Beispiele von entsprechenden Stellen aus dem Sprachengesetz (2007), der Sprachenverordnung (2010) oder den Mehrsprachigkeitsweisungen (2014) mittels Pop-Up aufgeführt, sobald man mit der Maus über den entsprechenden Bereich der Vorgabe gefahren ist. Auffallend ist hier, dass deutlich weniger Personen die sieben Fragen beantwortet haben als in den vorhergehenden Abschnitten. Möglicherweise wirkten diese mit relativ viel Text gefüllten Pop-Ups abschreckend auf die Befragungsteilnehmer.

Tabelle 34: Beurteilung von Vorgaben zur Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Bereich der Vorgabe		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Alltagssprache und Verwendung von Sprachen in Sitzungen	N	103	25	8	136
	Ø	3.0	3.1	2.9	3.0
Interne und externe Publikationen	N	104	26	8	138
	Ø	3.1	3.2	3.4	3.1
Personalrekrutierung	N	105	26	8	139
	Ø	2.9	3.2	3.1	2.9
Einsetzung von Arbeitsgruppen und anderen Gremien	N	103	25	8	136
	Ø	2.6	2.8	3.4	2.7
Vergabe von Aufträgen	N	94	23	9	126
	Ø	2.3	2.9	3.0	2.5
Einladen von FachreferentInnen bei Tagungen	N	103	25	8	136
	Ø	2.8	2.8	3.1	2.8
Überprüfen der Benachteiligung aufgrund der Sprachgruppenzugehörigkeit im Rahmen der Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte	N	97	23	6	126
	Ø	2.6	2.4	2.8	2.6

Frage: Wie beurteilen Sie die Vorgaben bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit in den folgenden Bereichen?
Antwortskala: 1="sehr erschwerend"; 2="eher erschwerend"; 3="eher hilfreich"; 4="sehr hilfreich"

Vorgaben im Bereich Alltagssprache und Verwendung von Sprachen in Sitzungen werden gesamthaft durchschnittlich als *eher hilfreich* erachtet (3,0). Die Vorgaben bezüglich internen und externen Publikationen werden über alle Sprachgruppen betrachtet durchschnittlich sogar als noch hilfreicher bewertet (3,1). Für die Mehrsprachigkeitsvorgaben im Bereich der Personalrekrutierungen liegt der Mittelwert gesamthaft etwas tiefer (2,9). Unterschiede zwischen Sprachgruppen sind minim und nicht statistisch signifikant.
Bei den Vorgaben im Bereich der Einsetzung von Arbeitsgruppen und anderen Gremien sind deutliche

Unterschiede zwischen den Sprachgruppen festzustellen: Je kleiner die Sprachgruppe, desto hilfreicher werden diese Vorgaben beurteilt. Der Mittelwert der Italienischsprachigen liegt um ca. 0,8 Punkte, d.h. beinahe eine ganze Antwortkategorie über dem Mittelwert der Deutschsprachigen, wobei der Vergleich der beiden Sprachgruppen zudem auf dem 95-%-Niveau statistisch signifikant ist.
Auch bezüglich der Vorgaben im Bereich der Vergabe von Aufträgen zeigen sich grosse Unterschiede. Lateinischsprachige bewerten diese Vorgaben durchschnittlich als eher hilfreich (2,9 bzw. 3,0), der Mittelwert für die Deutschsprachigen liegt hingegen am nächsten bei der Antwortkategorie *eher erschwerend* (2,3). Hier ist der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen statistisch signifikant.
Die Mehrsprachigkeitsvorgaben im Bereich des Einladens von FachreferentInnen bei Tagungen werden im Durchschnitt mit einem Wert von 2,8 bewertet (3,1) und keiner der Vergleiche zwischen den Sprachgruppen ist statistisch signifikant.
Die Vorgabe, wonach Benachteiligungen aufgrund der Sprachgruppenzugehörigkeit im Rahmen der Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte überprüft werden müssen (Ziffer 52 der Mehrsprachigkeitsweisungen von 2014), erachten Italienischsprachige als am hilfreichsten (2,8). Der Mittelwert bei den Deutschsprachigen (2,6) und bei den Französischsprachigen liegt hingegen tiefer (2,4).

Kommen wir nun zur Beurteilung verschiedener Herausforderungen. Die Liste mit diesen Herausforderungen wurde auf der Grundlage der Literatur erstellt (vgl. u.a.Moser 2004; Ritz und Schüssler 2015). Für alle Items gilt, dass die Vergleiche zwischen den Sprachgruppen auf keinem konventionellen Niveau statistisch signifikant sind, weshalb an dieser Stelle auf eine Aufschlüsselung nach Sprachgruppe verzichtet wurde.
Es zeigt sich eindeutig, dass das Erbringen von gleichen Leistungen mit weniger Ressourcen von allen Befragten als grösste Herausforderung angesehen wird. Der Mittelwert von 3,7 liegt nahe am Maximum von 4 und damit der Kategorie *sehr gross* (Tabelle 35). Die zweitgrösste, aber bereits deutlich weniger grosse Herausforderung stellt die Internationalisierung der Themenfelder dar (Mittelwert von 2,6). Die Integration von Menschen mit Behinderung und die Förderung der Mehrsprachigkeit werden gesamthaft nahezu identisch bewertet (2,1), wobei sich die Sprachgruppen erstaunlicherweise auch hier kaum unterscheiden. Wir hätten erwartet, dass die Förderung der Mehrsprachigkeit für Lateinischsprachige eine grössere Herausforderung darstellt.

Tabelle 35: Beurteilung verschiedener Herausforderungen (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Herausforderung		Total (alle Sprachgruppen)
gleiche Leistung mit weniger Ressourcen zu erreichen	N	159
	Ø	3.7
Förderung der Mehrsprachigkeit	N	160
	Ø	2.1
Internationalisierung der Themenfelder	N	151
	Ø	2.6
Gleichstellung zwischen Frau und Mann	N	158
	Ø	2.0
Integration von Menschen mit Behinderung	N	156
	Ø	2.1
Einfluss der Migration auf die Kommunikation in den Landessprachen	N	150
	Ø	1.7

Frage: Wie gross sind aus Ihrer Sicht zurzeit die folgenden Herausforderungen für Ihre Verwaltungseinheit?
Antwortskala: 1="sehr klein "; 2="eher klein"; 3="eher gross"; 4="sehr gross"

Die Gleichstellung der Geschlechter wird gesamthaft mit einem Wert von 2 beurteilt und der Einfluss der Migration auf die Kommunikation in den Landessprachen scheint die kleinste Herausforderung darzustellen (1,7).

Mit einer letzten Frage wurde ermittelt, wie stark die Topkader den Stellenwert der Amtssprachen durch die Internationalisierung der Themenfelder als gefährdet erachten (vgl. Tabelle 36). Der Mittelwert liegt gesamthaft bei 2,6 und damit zwischen den Antwortkategorien *eher nicht* und *eher*. Wiederum unterscheiden sich die Sprachgruppen kaum voneinander und keiner der Vergleiche ist auf einem gewöhnlichen Niveau statistisch signifikant.

Tabelle 36: Beurteilung des Einflusses der Internationalisierung nach Sprachgruppe

		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz	N	116	26	9	151
	Ø	2,6	2,5	2,6	2,6
Befragte mit Arbeitsort im Ausland (Botschaftspersonal)	N	36	16	4	56
	Ø	2,6	2,9	2,3	2,7

Frage: Man hört oft, dass die Internationalisierung der Themenfelder der Bundesverwaltung in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Wie stark gefährdet diese Entwicklung den Stellenwert der Amtssprachen für die Arbeit in der Bundesverwaltung?
Antwortskala: 1="gar nicht"; 2="eher nicht"; 3="eher"; 4="sehr"

Das Botschaftspersonal mit Arbeitsort im Ausland unterscheidet sich gesamthaft und bei der Sprachgruppe der Deutschsprachigen kaum von den Angestellten mit Arbeitsort in der Schweiz. Unterschiede zeigen sich hingegen bei den Lateinischsprachigen: Französischsprachiges Botschaftspersonal nimmt die Gefährdung signifikant stärker wahr, die Italienischsprachigen schwächer als die Befragten derselben Sprachgruppe mit Arbeitsort in der Schweiz.

3.3.7. Sozialisierung

Die persönliche Erfahrung von Verwaltungsangestellten, in der Literatur der repräsentativen Verwaltung als *agency socialization* oder *bureaucratic socialization* bezeichnet, wird als wichtiger Faktor angesehen, der in verschiedenen Situationen auch das Verhalten beeinflussen kann (Wilkins und Williams 2008; Meier 1993). Im Rahmen der Online-Erhebung wurden zwei Arten der Sozialisierung unterschieden: Als Indikator für die Sozialisierung in bzw. durch die Bundesverwaltung, die Verwaltungseinheit und aufgrund der aktuellen Funktion wurde nach der Dauer der Anstellung gefragt. Als Indikator für die Sozialisierung durch Leben bzw. Arbeiten in verschiedenen Sprachregionen wurde nach Sprachregionen gefragt, in denen die Befragten mindestens ein Jahr verbracht haben.
In Tabelle 37 ist der erste Indikator sowohl für Personen mit Arbeitsort in der Schweiz als auch für alle Personen unabhängig vom Arbeitsort aufgeführt. Der Vergleich zwischen Sprachgruppen ist nicht statistisch signifikant, weshalb wiederum auf eine Präsentation der spezifischen Resultate verzichtet wird. Personen mit Arbeitsort in der Schweiz sind gesamthaft seit knapp 19 Jahren in der Bundesverwaltung angestellt, arbeiten seit 10,5 Jahren in der gegenwärtigen Verwaltungseinheit und üben die aktuelle Funktion seit durchschnittlich 5,4 Jahren aus.

Tabelle 37: Anzahl Jahre in Bundesverwaltung, Verwaltungseinheit und aktueller Funktion

	Arbeitsort in der Schweiz		alle Personen	
	N	Ø	N	Ø
…in der Bundesverwaltung	171	18.8	242	21.2
…in der Verwaltungseinheit	167	10.5	234	11.8
…in der aktuellen Funktion	166	5.4	233	5

Frage 1: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in der Bundesverwaltung?
Frage 2: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in Ihrer gegenwärtigen Verwaltungseinheit?
Frage 3: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in Ihrer aktuellen Funktion?

Werden alle Personen unabhängig vom Arbeitsort berücksichtigt, steigen die Durchschnittswerte für Frage 1 (Bundesverwaltung) und Frage 2 (Verwaltungseinheit) an, sie sinken hingegen bei Frage 3 (aktuelle Funktion). Diese Veränderungen sind auf das Botschaftspersonal zurückzuführen.

Bei der zweiten Sozialisierungsfrage konnten die Befragten mittels Mehrfachauswahl Sprachregionen angeben, in denen Sie mindestens ein Jahr verbracht haben. Zudem erhielten sie die Möglichkeit, weitere Sprachregionen aufzuführen, wovon rege Gebrauch gemacht wurde. Die Summe der Anzahl gewählter und aufgeführter Sprachregionen wurde in eine neue Variable umcodiert, die in Tabelle 38 nach Arbeitsort und Sprachgruppe getrennt aufgeführt ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Italienischsprachigen durchschnittlich in 3,3 und damit den meisten Sprachregionen gelebt und/oder gearbeitet haben. Dieser Mittelwert gilt sowohl für Personen mit Arbeitsort in der Schweiz als auch für alle Personen. Der Vergleich zwischen Italienisch- und Deutschsprachigen ist jeweils auf dem 95 %-Niveau statistisch signifikant.

Tabelle 38: Durchschnittliche Anzahl Sprachregionen nach Arbeitsort und Sprachgruppe

	Arbeitsort in der Schweiz				Alle Personen			
	Dt	Fr	It	Total	Dt	Fr	It	Total
N	125	32	12	169	172	49	19	240
Ø	2.1	2.5	3.3	2.3	2.4	2.8	3.3	2.6

Frage: Bitte wählen Sie alle Sprachregionen, in denen Sie mindestens ein Jahr gelebt und/ oder gearbeitet haben.

Antwortoptionen: Deutschschweiz; Französische Schweiz; Italienische Schweiz; Zweisprachige Region in der Schweiz; Dreisprachige Region in der Schweiz (Graubünden); Zwei- oder mehrsprachige Region im Ausland; Andere, nämlich: [Möglichkeit der Angabe von weiteren Sprachregionen]

Deutschsprachige haben durchschnittlich in den wenigsten Sprachregionen gelebt und/ oder gearbeitet (2,1 bzw. 2,4 für alle Personen unabhängig vom Arbeitsort) und der Mittelwert für die Französischsprachigen liegt dazwischen (2,5 bzw. 2,8). Sowohl bei den Deutsch- als auch bei den Französischsprachigen zeigt sich, dass der Mittelwert mit dem Hinzufügen der Personen mit Arbeitsort im Ausland ansteigt.

Aufschlussreich ist eine Auflistung der durchschnittlichen Anzahl Sprachregionen nach Departement (vgl. Tabelle 39). Am tiefsten liegt der Durschnitt bei der Verwaltungseinheit des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten mit 2. Dieser Wert basiert jedoch nur auf einem Fall und ist damit kaum aussagekräftig. Danach folgt das VBS mit 2,11, wobei 36 Personen aus diesem Departement die Fragen beantwortet haben. Dies ist insofern interessant, als dass das VBS mehrfach für seinen geringen Anteil an Lateinischsprachigen kritisiert wurde. Möglicherweise besteht ein Zusammenhang zwischen den seltenen Sprachregionenwechseln von Führungspersonen des VBS und dem Stellenwert der Mehrsprachigkeit im Departement. Klar am höchsten liegt der Mittelwert beim EDA, was mit den häufigen Sprachregionenwechseln des Botschaftspersonals erklärt werden kann.

Tabelle 39: Durchschnittliche Anzahl Sprachregionen nach übergeordneter Einheit (n=240)

Departement bzw. übergeordnete Einheit	N	Ø
EDÖB	1	2.00
VBS	36	2.11
WBF	26	2.19
EDI	20	2.20
EFD	28	2.25
PD	8	2.38
UVEK	22	2.41
EJPD	9	2.44
BK	1	3.00
EDA	89	3.17
Total	240	2.59

3.3.1. Rolle bzw. Funktion

In diesem Abschnitt werden Rolle und Funktion der Topkader genauer beleuchtet. Von den Befragten mit Arbeitsort in der Schweiz gibt knapp ein Drittel an, dass sie oder er in der Funktion der Direktorin bzw. des Direktors angestellt ist (Tabelle 40). Ca. ein Viertel fungiert als Stv. DirektorIn und knapp 30 Prozent sind VizedirektorInnen. Lediglich 8,8 Prozent der Befragten sind nicht Mitglied der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit. In 48 von 65 Verwaltungseinheiten hat die Direktorin bzw. der Direktor an der Befragung teilgenommen.[16]

Tabelle 40: Funktion der Befragten mit Arbeitsort in der Schweiz (n=171)

Funktion	N	%
Direktorin bzw. Direktor	61	35.67
Stv. Direktorin bzw. stv. Direktor	45	26.32
Vizedirektorin bzw. Vizedirektor	50	29.24
nicht Mitglied der Geschäftsleitung	15	8.77
Total	171	100

Frage: In welcher Funktion sind Sie aktuell in Ihrer Verwaltungseinheit tätig?

Die Befragten wurden zudem gebeten, ihre eigene Funktion auf einer Skala von 0 (managementorientiert) bis 100 (politikorientiert) zu beurteilen. Der Mittelwert nach Sprachgruppe für Personen mit Arbeitsort in der Schweiz und für alle Personen gesamthaft ist in Tabelle 40 aufgeführt.

Tabelle 41: Durchschnittliche Beurteilung der eigenen Funktion

Sprache	Arbeitsort in der Schweiz		alle Personen	
	N	Ø	N	Ø
Deutsch	120	45.83	163	49.63
Französisch	28	50.54	43	55.93
Italienisch	11	42.27	18	49.44
Total	159	46.42	224	50.83

Frage: Bitte beurteilen Sie Ihre Funktion in der Verwaltungseinheit.
Antwortskala: von 0=managementorientiert bis 100=politikorientiert

Gesamthaft liegt der Mittelwert für Personen mit Arbeitsort in der Schweiz bei 46,4. Die Unterschiede zwischen den Sprachgruppen fallen relativ gering aus und sie sind auch nicht statistisch signifikant. Die klare Tendenz zur Mitte bestätigt die Erkenntnisse früherer Untersuchungen, wonach die Führungskräfte der Bundesverwaltung sowohl Managementaufgaben erfüllen, als auch eine politische Funktion wahrnehmen (Ritz und Schüssler 2015: 19; Moser 2004). Werden zusätzlich die Personen mit Arbeitsort im Ausland berücksichtigt, so steigen die Mittelwerte für alle Sprachgruppen an. Es erstaunt nicht, dass die eigene Funktion von Botschaftspersonal im Ausland, welches quasi die politische Schweiz

[16] Nicht bei jeder in BV Plus aufgeführten Verwaltungseinheit scheint nur eine Person in der Funktion der bzw. des Direktors tätig. Bei verschiedenen Stellen des VBS (HKA, HE, LW), dem BSV und dem Botschaftspersonal geben jeweils mehrere Personen an, als DirektorIn angestellt zu sein.

repräsentiert, durchschnittlich als stärker politikorientiert aufgefasst wird.

Bei fünf weiteren Aussagen ging es ebenfalls um die eigene Funktion sowie um den Einfluss verschiedener Akteure auf den eigenen Arbeitsalltag (vgl. Tabelle 42). Der Aussage (1), dass in der eigenen Funktion politische Entscheidungen von übergeordneten Organen in der eigenen Verwaltungseinheit umgesetzt werden, stimmten die Befragten durchschnittlich stark zu (3,6), wobei alle Vergleiche zwischen den Sprachgruppen nicht statistisch signifikant sind.

Tabelle 42: Zustimmung zu Aussagen bezüglich eigener Funktion und Einfluss anderer Akteure in der Bundesverwaltung (nur Befragte mit Arbeitsort in der Schweiz)

Aussage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: In meiner Funktion setze ich politische Entscheidungen übergeordneter Organe in meiner Verwaltungseinheit um.	N	125	32	12	169
	Ø	3.6	3.7	3.3	3.6
2: Der Einfluss der Entscheidungen des Parlaments auf meinen Arbeitsalltag ist gross.	N	127	30	12	169
	Ø	3.3	3.7	3.3	3.4
3: Der Einfluss der Entscheidungen des Bundesrates auf meinen Arbeitsalltag ist gross.	N	127	31	12	170
	Ø	3.4	3.7	3.3	3.5
4: Der Einfluss der Parteien auf meinen Arbeitsalltag ist gross.	N	126	27	12	165
	Ø	2.2	2.6	2.1	2.3
5: Der Einfluss der Medien und der öffentlichen Meinung auf meinen Arbeitsalltag ist gross.	N	127	30	12	169
	Ø	2.6	2.8	2.7	2.6

Frage: Wie beurteilen Sie persönlich die folgenden Aussagen?
Antwortskala: 1="trifft überhaupt nicht zu"; 2="trifft eher nicht zu"; 3="trifft eher zu"; 4="trifft voll und ganz zu"

Die Zustimmung zu Aussage 2, *Der Einfluss der Entscheidungen des Parlaments auf meinen Arbeitsalltag ist gross*, liegt mit 3,4 ähnlich hoch, wobei der Mittelwert bei Deutsch- und Italienischsprachigen (3,3) unter demjenigen der Französischsprachigen liegt (3,7). Im Durschnitt wählen alle drei Sprachgruppen eine Antwort zwischen *trifft eher zu* und *trifft voll und ganz zu*. Hier ist nun der Vergleich zwischen den Deutsch- und Französischsprachigen auf dem 95-%-Niveau signifikant, d.h. Französischsprachige stimmen der Aussage signifikant stärker zu.
Bei Aussage 3 bezüglich des Einflusses der Entscheidungen des Bundesrats auf den eigenen Arbeitsalltag beträgt der Mittelwert über alle Sprachgruppen 3,5. Der Einfluss der Entscheidungen des Bundesrats auf den eigenen Arbeitsalltag wird dementsprechend unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit als gross wahrgenommen.
Die Zustimmung zur Aussage bezüglich des Einflusses der Parteien auf den Arbeitsalltag fällt im Durchschnitt gesamthaft (2,3) deutlich geringer aus und liegt jeweils zwischen *trifft eher nicht zu* und *trifft eher*.
Die Aussage zum Einfluss der Medien und der öffentlichen Meinung auf den Arbeitsalltag beurteilen die Befragten gesamthaft durchschnittlich mit 2,6. Die Sprachgruppen unterscheiden sich in ihrer durchschnittlichen Zustimmung kaum und alle Vergleiche sind auch hier nicht statistisch signifikant.

3.3.2. Multivariate Analyse zur Mehrsprachigkeitssensibilität

Zum Abschluss des Kapitels zu den Resultaten der Befragung auf Individualebene werden anschliessend alle vorangehenden Abschnitte anhand einer RE-Regressionsanalyse zusammengeführt (vgl. auch Abschnitt 2.5). Mit diesem statistischen Verfahren wird der Umstand berücksichtigt, dass die Befragten aus derselben Verwaltungseinheit nicht unabhängig voneinander sind. Das Verfahren ermöglicht es, den Zusammenhang zwischen mehreren unabhängigen und einer abhängigen Variable zu schätzen. Als abhängige Variable wird ein aus mehreren Items gebildeter Index verwendet, der die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität der Befragten misst. Dazu wurden anhand einer Faktorenanalyse insgesamt sechs Items mit einem ähnlichen zugrundeliegenden latenten Faktor identifiziert und ausgewählt. Zwei Items beziehen sich auf die Einschätzung der Wichtigkeit der Informiertheit von Führungskräften und Angestellten (vgl. Item 1 und Item 2 in Tabelle 22), die übrigen vier Items beziehen sich auf etwas abstraktere Einstellungen zur Bedeutung der Mehrsprachigkeitsthematik, in denen grob gesagt anhand von Zustimmungsfragen der Stellenwert der Mehrsprachigkeit erfragt wurde (vgl. Item1-4 in Tabelle 23). Der Index kann Werte zwischen minimal 6 und maximal 24 annehmen. Je höher der Wert, desto grösser fällt die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität aus.

In Tabelle 43 sind nun die Resultate der multiplen Regressionsanalyse aufgeführt. Es zeigt sich, dass die Sozialisierung aufgrund der Dauer der Anstellung in der Bundesverwaltung und auch die Sozialisierung durch den Wechsel der Sprachregionen keinen statistisch signifikanten Effekt auf die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität haben, ebenso wie Alter und Geschlecht der Befragten. Zudem unterscheidet sich das Botschaftspersonal mit Arbeitsort im Ausland nicht signifikant von den Befragten mit Arbeitsort in der Schweiz. Auch wie stark die eigene Funktion als politikorientiert beurteilt wird (vgl. Tabelle 41), hat keinen signifikanten Effekt. Die im Lauf der Projektarbeit entwickelte Hypothese, wonach die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität mit zunehmender Politisierung der Topkader zunimmt, kann aufgrund dieser Erkenntnisse verworfen werden. Das gleiche gilt für den Effekt der Beurteilung des Einflusses von Medien und öffentlicher Meinung auf den Arbeitsalltag. Medien, v.a. aus der Westschweiz und dem Tessin, gehören zu den kritischsten BeobachterInnen der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Je grösser der wahrgenommene Einfluss von Medien und öffentlicher Meinung auf den eigenen Arbeitsalltag, desto grösser die auch die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität, so die Erwartung.

Übereinstimmend mit den Resultaten eines Grossteils der vorher präsentierten bivariaten Auswertungen zeigt sich auch in der multivariaten Analyse, dass die Befragten der französischen Sprachgruppe über eine signifikant höhere individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität verfügen als die Deutschsprachigen, die hier die Referenzkategorie bilden.

Hochsignifikant ist die Variable, mit der die Beurteilung der Wirksamkeit der Mehrsprachigkeitsförderung erhoben wurde. Je wirksamer die Mehrsprachigkeitsföderung von den Befragten beurteilt wird, desto grösser die Mehrsprachigkeitssensibilität. Da das verwendete Analyseverfahren keine Aussage über die Richtung der Effekte zulässt, ist auch eine umgekehrte Kausalität denkbar. Die positive Korrelation der beiden Variablens ist auf jeden Fall bemerkenswert. Die Erwartung, dass die Wirksamkeit des Ausbaus der Förderinstrumente mit einer höheren Mehrsprachigkeitssensibilität stärker angezweifelt wird, wäre nicht unplausibel.

Tabelle 43: Determinanten des Index der Mehrsprachigkeitssensibilität auf Individualebene (n=182)

	AV: Index der Mehrsprachigkeitssensibilität
Sozialisierung durch die Bundesverwaltung	-0.0283
	(-1.00)
Sozialisierung durch Sprachregionen (Anzahl)	0.275
	(1.49)
Alter (in Jahren)	0.064
	(0.189)
Frauen (d)	0.994
	(1.46)
Botschaftspersonal (Arbeitsort im Ausland)	-0.2137
	(-0.29)
Politikorientierung der Funktion	0.0159
	(1.71)
Sprache Französisch (d)	1.694**
	(3.05)
Sprache Italienisch (d)	0.584
	(0.71)
Sprachkompetenzen (Total)	0.0711
	(0.96)
Einfluss der Medien auf den Arbeitsalltag	-0.466
	(-1.78)
Wirksamkeit der Mehrsprachigkeitsförderung	2.222***
	(6.30)
Anteil Französischsprachige (%)	0.0859*
	(2.12)
Anteil Italienischsprachige (%)	-0.091
	(-1.23)
Konstante	6.693*
	(2.40)
R^2	0.3286
Theta (Minimum; Maximum)	0.0543; 0.6535
Rho	0.1056
Verwaltungseinheiten	53
N	182

Anmerkung: z-Wert in Klammern; d=Dummyvariable; Signifikanzniveaus: * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Weiter wurden zwei Variablen verwendet, die auf den Daten aus BV Plus basieren. Der Anteil Französischsprachiger in einer Verwaltungseinheit hat einen statistisch signifikanten Effekt auf die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität der Topkader. Diese steigt mit jedem zusätzlichen Prozent Französischsprachiger in einer Verwaltungseinheit um knapp 0,09 Punkte an. Kein Effekt geht hingegen vom prozentualen Anteil Italienischsprachiger in einer Verwaltungseinheit aus.

Für das Modell konnten 182 Befragte aus 53 Verwaltungseinheiten berücksichtigt werden. Unterschiede zwischen den Verwaltungseinheiten erklären ca. 10,5 Prozent der Varianz in der Mehrsprachigkeitssensibilität, insgesamt liegt der Anteil der erklärten Varianz des Modells mit einem R^2 von 0,329 bei knapp 33 Prozent. Es ist davon auszugehen, dass weitere hier nicht erhobene Faktoren die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität beeinflussen.[17]

[17] Der Theta-Wert liegt zwischen 0 und 1 rechtfertigt damit Verwendung eines RE-Modells.

3.4. Resultate der Befragung auf Ebene der Geschäftsleitung

In diesem Abschnitt werden alle Items aus der Online-Befragung besprochen, die sich auf den Themenbereich der Geschäftsleitung beziehen. Zwei Fragen wurden sämtlichen Teilnehmenden gestellt, weitere fünf ausschliesslich Personen, die sich selber als Direktorin bzw. Direktor, stellvertretende Direktorin bzw. stellvertretenden Direktor oder Vizedirektorin bzw. Vizedirektor bezeichneten (vgl. Tabelle 40) und damit zur Geschäftsleitung zu rechnen sind.

3.4.1. Zusammensetzung der Geschäftsleitung

Alle Mitglieder der Geschäftsleitung wurden zu Beginn des Online-Befragungsteils mit dem Titel *Die Geschäftsleitung* nach der Zusammensetzung des Gremiums nach Sprache und Geschlecht gefragt. Sie erhielten dabei die Möglichkeit in einer Tabelle, in der die Merkmale Sprache (Deutschsprachige, Französischsprachige, Italienischsprachige, Rätoromanischsprachige, Zweisprachige, Anderssprachige) und Geschlecht (Frauen, Männer) kombiniert wurden, in jedes Feld jeweils die entsprechende Anzahl Personen zu schreiben.

Die Auswertungen zeigen, dass die Angaben dabei zum Teil sogar zwischen Personen aus derselben Verwaltungseinheit variieren und dementsprechend nicht reliabel sind. Für die nachfolgenden Auswertungen wurde deshalb aus allen Antworten pro Verwaltungseinheit der Mittelwert gebildet.[18] Die detaillierten Resultate auf Ebene der Verwaltungseinheit sind in Tabelle 67 in Anhang 2 einsehbar. Der Anteil Lateinischsprachiger in der Geschäftsleitung variiert je nach Verwaltungseinheit zwischen 0 und 100 %. Bei 100 % liegt er im BASPO mit Standort im zweisprachigen Magglingen und in der Zentralen Ausgleichsstelle (ZAS) mit Sitz in Genf. Gar nicht vertreten sind die Lateinischsprachigen in der Einheit armasuisse Immobilien, im Bundesamt für Raumplanung (ARE) und in den Generalsekretariaten von EFD und WBF. Eine genaue Betrachtung der Generalsekretariate lohnt sich besonders. In den Geschäftsleitungen dieser Verwaltungseinheiten, die eng mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher zusammenarbeiten, scheint sich deren bzw. dessen Muttersprache zu widerspiegeln. Die Generalsekretariate von EFD und WBF mit deutschsprachigen Vorstehern weisen einen Lateinischsprachigen-Anteil von 0 Prozent auf, im EJPD mit deutschsprachiger Vorsteherin liegt er bei 16,7 Prozent. In den Generalsekretariaten der Departemente mit französischsprachigen Vorstehern liegt der Anteil deutlich höher (VBS: 34,4 %; EDI: 50 %). Eine Ausnahme bildet das Generalsekretariat des UVEK, in dem trotz deutschsprachiger Vorsteherin mehr als 50 Prozent Lateinischsprachige in der Geschäftsleitung Einsitz haben.[19]

In 56 von 62 Verwaltungseinheiten liegt der Frauenanteil unter 50 Prozent und in 13 Verwaltungseinheiten sind gar keine Frauen in der Geschäftsleitung vertreten. Diese Zahlen zeigen grundsätzlich, dass eine angemessene Vertretung der Geschlechter innerhalb der Geschäftsleitung eindeutig schwieriger zu erreichen ist. Ob in der Wahrnehmung der Befragten eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften oder eine ausgeglichene Geschlechtervertretung sin der Geschäftsleitung schwieriger zu erreichen sind, wurde mit der Zustimmung zu folgender Aussage

[18] Einige Plausibilisierungen wurden vorgenommen, d.h. Doppelnennungen bei einer Sprache sowie in der Kategorie Zweisprachig/Anderssprachig wurden korrigiert und alle Personen der Verwaltungseinheit EDA wurden ausgeschlossen.

[19] Für die Teilnehmenden aus dem EDA war eine eindeutige Zuteilung zum Generalsekretariat nicht möglich, weshalb auch kein Anteil für Lateinischsprachige in der Geschäftsleitung ermittelt werden konnte.

ermittelt, die an alle Befragten unabhängig von der Geschäftsleitungszugehörigkeit gestellt wurde (vgl. Tabelle 44).

Tabelle 44: Zustimmung zu einer Aussage über die Geschäftsleitung (n=151)

Frage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften ist in meiner Verwaltungseinheit **in der Geschäftsleitung** schwieriger zu erreichen als eine ausgeglichene Geschlechtervertretung.	N	113	28	10	151
	Ø	2.13	2.11	2.8	2.2

Antwortskala: 1="trifft überhaupt nicht zu"; 2="trifft eher nicht zu"; 3="trifft eher zu"; 4="trifft voll und ganz zu"

Die Resultate zeigen, dass die Aussage gesamthaft eher nicht zutrifft. In der Wahrnehmung der Befragten ist demnach eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung der eigenen Verwaltungseinheit nicht schwieriger zu erreichen als eine ausgeglichene Geschlechtervertretung bzw. eine angemessene Vertretung der Geschlechter scheint ein ehrgeizigeres Ziel darzustellen. Italienischsprachige weichen in ihrem Antwortverhalten deutlich von den anderen beiden Sprachgruppen ab, d.h. aus ihrer Sicht ist das Erreichen einer angemessenen Vertretung der Sprachgemeinschaften deutlich schwieriger. Die Unterschiede zwischen den Italienischsprachigen und den anderen Sprachgruppen sind jedoch nicht statistisch signifikant, da die Gruppe der Italienischsprachigen relativ klein ist.

Die Bedeutung einer ausgewogenen Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit wird von allen Befragten betont und als eher wichtig bewertet (Mittelwert von 3). Französischsprachige beurteilen die Wichtigkeit jedoch noch einmal deutlich höher (3,4) und unterscheiden sich damit sogar signifikant von den Deutschsprachigen.

Tabelle 45: Wichtigkeit einer ausgewogenen Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung (n=167)

Frage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Wie wichtig ist eine ausgewogene Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit aus Ihrer Sicht?	N	125	31	11	167
	Ø	2.9	3.42	2.9	3

Antwortskala: 1="überhaupt nicht wichtig"; 2="eher nicht wichtig"; 3="eher wichtig"; 4="sehr wichtig"

3.4.2. Schriftliche und mündliche Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung

Von den Total 156 Personen, die zugleich Mitglieder der Geschäftsleitung sind und ihren Arbeitsort in der Schweiz haben, geben knapp 63 Prozent Deutsch und Französisch als schriftliche Arbeitssprachen an. Knapp 18 Prozent wählen nur Deutsch, 11,5 Prozent alle drei Amtssprachen und 4,5 Prozent Deutsch, Französisch und Englisch. Die Hälfte der 28 Personen, die Deutsch als einzige schriftliche Arbeitssprache angegeben haben, stammt aus einer Verwaltungseinheit des VBS, je zwei Personen gehören den Generalsekretariaten von WBF und EFD an (Tabelle 46).

Tabelle 46: Schriftliche Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung (n=156)

Sprache	N	%
Deutsch, Französisch	98	62.82
Deutsch	28	17.95
Deutsch, Französisch, Italienisch	18	11.54
Deutsch, Französisch, Englisch	7	4.49
Französisch	1	0.64
Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch	1	0.64
Andere Kombinationen	3	1.92
Total	156	100.00

Frage: Welches sind die schriftlichen Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung?
Antwortmöglichkeiten: Deutsch, Französisch, Italienisch, andere [offene Antwort]

Bei den mündlichen Sprachen wird die Kombination Deutsch und Französisch mit 41 Prozent am häufigsten gewählt (vgl. Tabelle 47). 23 Prozent der Befragten nennen zudem Schweizerdeutsch als weitere mündliche Arbeitssprache in der Geschäftsleitung neben Deutsch und Französisch. Insgesamt 20 Prozent der Befragten wählen Deutsch, Schweizerdeutsch bzw. die Kombination von Deutsch und Schweizerdeutsch (N=31). Lediglich 11 Personen geben an, dass Italienisch auch eine der Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung ist. Diese Personen wählen aber alle auch die beiden anderen Amtssprachen als mündliche Arbeitssprachen.

Tabelle 47: Mündliche Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung (n=155)

Sprache	N	%
Deutsch, Französisch	64	41.29
Deutsch, Schweizerdeutsch, Französisch	36	23.23
Deutsch, Schweizerdeutsch	13	8.39
Schweizerdeutsch	10	6.45
Deutsch	8	5.16
Deutsch, Schweizerdeutsch, Französisch, Italienisch	6	3.87
Deutsch, Französisch, Italienisch	5	3.23
Deutsch, Französisch, Englisch	3	1.94
Französisch	2	1.29
Andere Kombinationen	8	5.16
Total	155	100

Frage: Welches sind die mündlichen Arbeitssprachen in der Geschäftsleitung?
Antwortmöglichkeiten: Deutsch, Französisch, Italienisch, andere [offene Antwort]

Zwei Personen, eine aus der ZAS und eine aus den Parlamentsdiensten, nennen zudem Französisch als einzige mündliche Arbeitssprache in der Geschäftsleitung. Von den 31 Personen, die angeben, dass in der Geschäftsleitung ausschliesslich Schweizerdeutsch bzw. Deutsch gesprochen wird, stammen 24 aus dem VBS, dem WBF oder dem EFD.

Wir sehen anhand dieser Ergebnisse, dass für die Kommunikaiton in den Geschäftsleitungen der meisten Verwaltungseinheiten Deutsch klar am wichtigsten ist. Französisch ist häufig ebenfalls von Bedeutung und Italienisch wird nur in wenigen Geschäftsleitungen verwendet, in der Tendenz eher in der

schriftlichen als in der mündlichen Kommunikation. Wenn nur eine Sprache als Arbeitssprache in der Geschäftsleitung fungiert, handelt es sich hauptsächlich um Deutsch.

3.4.3. Bedeutung der Sprachenthematik in der Geschäftsleitung

Das Ziel der letzten beiden Fragen im Abschnitt *Die Geschäftsleitung* bestand darin, Informationen über die Häufigkeit zu erhalten mit der die Sprache in der Geschäftsleitung thematisiert wird. Konkret ging es um die Häufigkeit der Themen Vertretung der Sprachgemeinschaften und Sprachkenntnisse des Personals, zwei der wohl wichtigsten Aspekte im Zusammenhang mit der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Die Ergebnisse in Tabelle 48 zeigen, dass sich die Sprachgruppen in ihrer Beurteilung nur ganz minim unterscheiden. Durchschnittlich werden die Sprachkenntnisse des Personals (Mittelwert von 2,8) etwas häufiger thematisiert als die Vertretung der Sprachgemeinschaften (2,4). Beide Mittelwerte liegen zwischen den Antwortkategorien *selten* und *manchmal*. Die beiden Themen werden demnach durchaus angesprochen, wenn auch nicht ständig.

Tabelle 48: Häufigkeit von Sprachthemen in der Geschäftsleitung

Frage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
Wie häufig wird in der Geschäftsleitung über die angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften gesprochen?	N	110	30	11	151
	Ø	2.4	2.4	2.5	2.4
Wie häufig wird in der Geschäftsleitung über die Sprachkenntnisse des Personals gesprochen?	N	112	30	11	153
	Ø	2.8	2.7	2.8	2.8

Antwortskala: 1="nie"; 2="selten"; 3="manchmal"; 4="oft"

3.5. Resultate der Befragung auf Ebene der Verwaltungseinheit

In diesem Abschnitt interessieren zwei Aspekte: die Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit durch die Topkader des Bundes und das Ausmass des persönlichen Einflusses in verschiedenen Bereichen.

3.5.1. Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit

In Tabelle 49 sind Items aufgeführt, die sich auf die Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über die eigene Verwaltungseinheit beziehen. Wiederum werden alle Personen mit Arbeitsort ausserhalb der Schweiz nicht berücksichtigt.

Tabelle 49: Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über die eigene Verwaltungseinheit

Aussage		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: Die Förderung der Mehrsprachigkeit wird in den Bereichen Personalrekrutierung, Personalentwicklung und Übersetzungsdienste angemessen berücksichtigt.	N	123	31	11	165
	Ø	3.5	3.4	3.1	3.5
2: In Anwesenheit von Personen, die keinen Dialekt verstehen, wird die Amtssprache in ihrer Standardform verwendet.	N	124	31	11	166
	Ø	3.9	3.6	3.8	3.8
3: Die Sprachgemeinschaften werden in meiner Verwaltungseinheit in Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen angemessen berücksichtigt.	N	123	32	11	166
	Ø	3.2	3.0	3.1	3.2
4: Die Sprachgemeinschaften werden in meiner Verwaltungseinheit bei Ausschreibungen (Beschaffungswesen) angemessen berücksichtigt.	N	106	27	7	140
	Ø	3.3	2.9	3.0	3.2
5: Bei Kolloquien, Seminaren und anderen Veranstaltungen meiner Verwaltungseinheit werden FachreferentInnen aus verschiedenen Sprachgemeinschaften eingeladen.	N	116	32	11	159
	Ø	3.4	2.8	2.8	3.3
6: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen in meiner Verwaltungseinheit kennt die Erstsprache der anderen MitarbeiterInnen.	N	124	30	11	165
	Ø	3.7	3.2	3.0	3.5
7: Eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften ist in meiner Verwaltungseinheit gesamthaft schwieriger zu erreichen als eine ausgeglichene Geschlechtervertretung.	N	117	27	10	154
	Ø	2.2	2.2	2.5	2.2
8: Eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften ist in meiner Verwaltungseinheit in der Geschäftsleitung schwieriger zu erreichen als eine ausgeglichene Geschlechtervertretung.	N	113	28	10	151
	Ø	2.1	2.1	2.8	2.2

Frage: Wie beurteilen Sie persönlich die folgenden Aussagen bezogen auf Ihre Verwaltungseinheit?
Antwortskala: 1="trifft überhaupt nicht zu"; 2="trifft eher nicht zu"; 3="trifft eher zu"; 4="trifft voll und ganz zu"

Die Befragten stimmen der ersten Aussage, wonach die Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen angemessen berücksichtigt wird, eindeutig zu. Mit einem Mittelwert von 3,5 liegt die durchschnittliche Antwort zwischen *trifft eher zu* und *trifft voll und ganz zu*. Der Mittelwert bei den Italienischsprachigen ist geringfügig tiefer als bei Deutsch- und Französischsprachigen, wobei der Vergleich der Sprachgruppen nicht statistisch signifikant ist. Berücksichtigt man jedoch auch die Personen mit Arbeitsort im Ausland, so akzentuiert sich die Differenz noch stärker. Der Mittelwert der Italienischsprachigen sinkt dann auf 2,8 und der Vergleich zwischen Italienischsprachigen und den anderen beiden Sprachgruppen fällt statistisch hochsignifikant aus (99 %-Niveau).

Der Aussage, wonach in Anwesenheit von Personen, die keinen Dialekt verstehen die Amtssprachen in ihrer Standardform verwendet werden (2), stimmen die Befragten sehr deutlich zu. Der Mittelwert aller Personen mit Arbeitsort in der Schweiz liegt bei 3,8. Französischsprachige stimmen der Aussage jedoch deutlich schwächer zu als Deutschsprachige und der Vergleich der beiden Sprachgruppen ist zudem auf dem 99 %-Niveau statistisch signifikant. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die grösste Sprachgemeinschaft der Deutschsprachigen in gewissen Situationen gar nicht realisiert, dass die Amtssprache nicht in ihrer Standardform verwendet wird, wohingegen es der kleineren Sprachgruppe der Französischsprachigen eher auffällt.

Bezüglich der Berücksichtigung der Sprachgemeinschaften in Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen der Verwaltungseinheit (3) unterscheiden sich wiederum die Haltungen von Deutsch- und Französischsprachigen, wenn auch nur geringfügig. Erstere stimmen der Aussage klarer zu, sehen also eher eine angemessene Berücksichtigung und der Vergleich der Sprachgruppen ist wiederum statistisch signifikant (90 %-Niveau).
Ein nahezu identisches Bild ergibt sich in Bezug auf die Aussage zum Beschaffungswesen (4). Auch hier liegt der Mittelwert bei 3,2, d.h. zwischen *trifft eher zu* und *trifft voll und ganz zu* und die Deutschsprachigen stimmen der Aussage klarer zu als die Lateinischsprachigen. Auch hier ist der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen auf dem 90 %-Niveau statistisch signifikant. Bei diesem Item zeigen sich zudem statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern: Männer (3,3) stimmen der Aussage eindeutig stärker zu als Frauen (2,8).
Die Aussage zur Berücksichtigung von FachreferentInnen aus verschiedenen Sprachgemeinschaften bei Veranstaltungen der Verwaltungseinheit (5) wird je nach Sprachgruppe unterschiedlich beurteilt. Deutschsprachige stimmen relativ stark zu (Mittelwert von 3,4), bei Französisch- und Italienischsprachigen liegt der Wert mit 2,8 deutlich tiefer und somit lediglich zwischen *trifft eher nicht zu* und *trifft eher zu*. Zudem ist der Vergleich der Deutschsprachigen mit Französisch- und Italienischsprachigen statistisch hochsignifikant.
Grosse Unterschiede zeigen sich auch bei der Zustimmung zu Aussage 6, wonach die Mehrheit der MitarbeiterInnen in der Verwaltungseinheit die Erstsprache der anderen MitarbeiterInnen kennt. Deutschsprachige stimmen der Aussage stark zu (Mittelwert von 3,7 auf der Skala von 1-4), bei Französisch- und insbesondere Italienischsprachigen fällt die Zustimmungen weniger stark aus (3,2 bzw. 3,0). Auch hier ist der Vergleich der Deutschsprachigen mit beiden lateinischen Sprachgruppen hochsignifikant.
Mit den letzten beiden Items galt es Informationen zur Konkurrenz zwischen den beiden Diversitätskriterien Sprache und Geschlecht zu erheben. Die Antworten zeigen, dass das Erreichen einer angemessenen sprachlichen Vertretung weder gesamthaft (7) noch in der Geschäftsleitung (8) schwerer fällt als eine ausgeglichene Geschlechtervertretung. Der Mittelwert über alle Sprachgruppen beträgt bei beiden Zustimmungsfragen 2,2 und liegt damit näher bei *trifft eher nicht zu*.

Eine Itembatterie der Online-Befragung bezieht sich auf die Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit in den fünf Bereichen Rekrutierungsprozess, Personalentwicklung, Arbeitsalltag, Übersetzung von internen Dokumenten und externen Publikationen (vgl. Tabelle 50). Die Teilnehmenden erhielten die Möglichkeit, die eigene Verwaltungseinheit auf einer 4-stufigen Skala von stark verbesserungsfähig bis sehr vorbildlich zu beurteilen. Die soziale Erwünschtheit wird hier mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Rolle spielen, trotzdem können allfällige Unterschiede zwischen den Sprachgruppen aufschlussreich sein.
Im Bereich der Rekrutierungsprozesse (1) beurteilen alle Sprachgruppen die eigene Verwaltungseinheit mindestens als *eher vorbildlich*. Bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit im Bereich der Personalentwicklung (2) unterscheiden sich die Sprachgruppen ebenfalls kaum voneinander. Gesamthaft liegt der Mittelwert bei 3,4 und damit noch etwas höher als beim ersten Item.

Tabelle 50: Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit in verschiedenen Bereichen

Bereich		Sprache			Total
		Deutsch	Französisch	Italienisch	
1: **Rekrutierungsprozess** (z.B. Führung des Bewerbungsgesprächs in der Amtssprache nach Wahl der Bewerberin / des Bewerbers; getrennte Abfrage bzw. Beurteilung von fachlichen und sprachlichen Kompetenzen)	N	122	32	11	165
	Ø	3.2	3.2	3.0	3.2
2: **Personalentwicklung** (z.B. Gewährleistung der Chancengleichheit in der Nachwuchsförderung und Karriereplanung, Angebot von Sprachkursen, Anrechnung des Kursbesuchs als Arbeitszeit)	N	126	32	11	169
	Ø	3.4	3.2	3.2	3.4
3: **Arbeitsalltag** (z.B. Angestellte können mündlich wie schriftlich in der Amtssprache ihrer Wahl arbeiten, Gebrauch mehrerer Amtssprachen in internen Sitzungen, Möglichkeit der Telearbeit etc.)	N	126	32	11	169
	Ø	3.5	3.3	3.4	3.4
4: **Übersetzung von internen Dokumenten in die Amtssprachen** (z.B. Personalinformationen im Intranet)	N	124	31	11	166
	Ø	3.1	2.5	2.8	3.0
5: **Übersetzung von Publikationen in die Amtssprachen**	N	121	32	10	163
	Ø	3.5	3.0	3.3	3.4

Frage: Wie beurteilen Sie Ihre Verwaltungseinheit bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit in den folgenden Bereichen?

Antwortskala: 1="stark verbesserungsfähig "; 2="eher verbesserungsfähig"; 3="eher vorbildlich"; 4="sehr vorbildlich"

Ein nahezu identischer Mittelwert ergibt sich gesamthaft bei Item 3 zur Beurteilung des Arbeitsalltags (3,4), d.h. auch in diesem Bereich wird die eigene Verwaltungseinheit von den Befragten zwischen *eher vorbildlich* und *sehr vorbildlich* bewertet. Zudem unterscheiden sich die Sprachgruppen auch hier nicht bedeutend und nicht signifikant voneinander. Ganz anders bei Item 4, mit dem die eigene Verwaltungseinheit im Bereich der Übersetzung von internen Dokumenten beurteilt wurde: Der Mittelwert der Deutschsprachigen liegt mit 3,1 über demjenigen der Italienischsprachigen (2,8) und sogar deutlich über demjenigen der Französischsprachigen (2,5). Der Vergleich zwischen Deutsch- und Französischsprachigen ist zudem auf dem 99-%-Niveau statistisch signifikant. Das gleiche gilt für den Bereich der Übersetzung von (externen) Publikationen in die Amtssprachen (5), der gesamthaft mit einem Mittelwert von 3,4 sogar deutlich vorbildlicher bewertet wird. Auch hier unterscheiden sich Deutsch- und Französischsprachige signifikant voneinander und Italienischsprachige liegen dazwischen. Französischsprachige orten demnach hier deutlich grösseren Verbesserungsbedarf als Deutschsprachige. Obwohl auch Französischsprachige die eigene Verwaltungseinheit eher positiv bewerten, scheinen sie doch in der Tendenz einen grösseren Verbesserungsbedarf bei der Übersetzung von internen und externen Dokumenten festzustellen als Deutschsprachige.

Allgemein fällt auf, dass die Deutschsprachigen ihre Verwaltungseinheit im Bereich der Mehrsprachigkeit positiver beurteilen, als die Angehörigen der beiden Sprachminderheiten. Dies weist darauf hin, dass zwischen den Sprachgruppen eine unterschiedliche Wahrnehmung besteht hinsichtlich der Umsetzung und des Erfolgs der Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit.

3.5.2. Persönlicher Einfluss in verschiedenen Bereichen

Um zu ermitteln, wie gross der persönliche Einfluss in den oben genannten fünf Bereichen eingeschätzt wird, wurden dieselben Items nochmals mit einer anderen 4-stufigen Antwortskala, die von sehr klein bis sehr gross reicht, abgefragt (vgl. Tabelle 51). Da sich die Sprachgruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden, wird wiederum auf eine weitere Aufgliederung verzichtet.

Tabelle 51: Beurteilung des eigenen Einflusses in verschiedenen Bereichen

Bereich		Total (alle Sprachgruppen)
1: **Rekrutierungsprozess** (z.B. Führung des Bewerbungsgesprächs in der Amtssprache nach Wahl der Bewerberin / des Bewerbers; getrennte Abfrage bzw. Beurteilung von fachlichen und sprachlichen Kompetenzen)	N	163
	Ø	3.2
2: **Personalentwicklung** (z.B. Gewährleistung der Chancengleichheit in der Nachwuchsförderung und Karriereplanung, Angebot von Sprachkursen, Anrechnung des Kursbesuchs als Arbeitszeit)	N	166
	Ø	3.2
3: **Arbeitsalltag** (z.B. Angestellte können mündlich wie schriftlich in der Amtssprache ihrer Wahl arbeiten, Gebrauch mehrerer Amtssprachen in internen Sitzungen, Möglichkeit der Telearbeit etc.)	N	166
	Ø	3.4
4: **Übersetzung von internen Dokumenten in die Amtssprachen** (z.B. Personalinformationen im Intranet)	N	159
	Ø	2.9
5: **Übersetzung von Publikationen in die Amtssprachen**	N	155
	Ø	2.9

Frage: Wie gross ist Ihr persönlicher Einfluss auf die Förderung der Mehrsprachigkeit in den folgenden Bereichen?
Antwortskala: 1="sehr klein "; 2="eher klein"; 3="eher gross"; 4="sehr gross"

Gesamthaft werden alle fünf Items durchschnittlich mit einem Wert um 3 bewertet, d.h. der persönliche Einfluss wird als *eher gross* beurteilt. Unabhängig von der Sprachgruppe wird der persönliche Einfluss im Bereich des Arbeitsalltags als am grössten beurteilt (3,3 bis 3,5).

3.5.3. Multivariate Analyse zur Wahrnehmung des eigenen Einflusses

Auch dieser Abschnitt zur Verwaltungseinheit wird mit einer RE-Regressionsanalyse abgeschlossen (vgl. Abschnitt 2.5 und 3.3.9). Wiederum wird mit dem verwendeten Modell die Tatsache berücksichtigt, dass die Befragten aus derselben Verwaltungseinheit nicht vollständig unabhängig voneinander sind.
Als abhängige Variable wird ein Index verwendet, der aus dem Mittelwert aller fünf Items in Tabelle 50 zur Beurteilung des eigenen Einflusses in verschiedenen Bereichen gebildet wurde. Der Index kann Werte zwischen minimal 5 und maximal 20 annehmen. Je höher der Wert, desto grösser wird der eigene Einfluss in den verschiedenen Bereichen wahrgenommen.

Für das Modell in Tabelle 52 konnten 50 Verwaltungseinheiten und insgesamt 146 Befragte verwendet werden. Die Erklärungskraft liegt bei knapp 0,33 und ist damit akzeptabel. Auch hier ist davon auszugehen, dass weitere nicht beobachtbare Faktoren die abhängige Variable beeinflussen.Der Anteil der erklärten Varianz auf Ebene der Verwaltungseinheiten beträgt nur 1,5 Prozent.

Tabelle 52: Determinanten der Wahrnehmung des eigenen Einflusses in der Verwaltungseinheit (n=146)

	AV: Wahrnehmung des eigenen Einflusses
Sozialisierung durch die Bundesverwaltung	-0.00285
	(-0.25)
Alter (in Jahren)	0.00136
	(0.13)
Frauen (d)	0.340*
	(2.24)
Botschaftspersonal (Arbeitsort im Ausland)	-0.187
	(-1.33)
Sprache Französisch (d)	0.0297
	(0.23)
Sprache Italienisch (d)	-0.0690
	(-0.40)
DirektorIn (d)	0.294*
	(2.03)
Stv. DirektorIn (d)	0.0373
	(0.22)
VizedirektorIn	0.222
	(1.29)
Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit (Summe)	0.103***
	(5.24)
Wirksamkeit der Mehrsprachigkeitsförderung	0.0135
	(0.16)
Beurteilung der Mehrsprachigkeitsvorgaben	0.0951
	(0.98)
Politikorientierung der Funktion	0.000396
	(0.19)
Anteil Französischsprachige (%)	-0.00288
	(-0.41)
Anteil Italienischsprachige (%)	-0.00673
	(-0.44)
Konstante	0.940
	(1.33)
R^2	0.3316
Theta (Minimum; Maximum)	0.0076; 0.2174
Rho	0.0151
Verwaltungseinheiten	50
N	146

Anmerkung: z-Wert in Klammern; d=Dummyvariable; Signifikanzniveaus: * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Kommen wir zu den inhaltlichen Resultaten. Insgesamt sind drei Effekte statistisch signifikant. Frauen scheinen den eigenen Einfluss in der Verwaltungseinheit als grösser wahrzunehmen als Männer. Zudem nehmen DirektorInnen den eigenen Einfluss als grösser wahr als die Befragten, die angegeben haben, nicht Mitglied der Geschäftsleitung zu sein. Dieses Ergebnis scheint plausibel, denn mit grosser

Wahrscheinlichkeit verfügen DirektorInnen effektiv über einen grösseren Einfluss auf die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Verwaltungseinheit als Topkader ohne Geschäftsleitungsfunktion. Hochsignifikant ist der Effekt der Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit (vgl. die der Variable zugrundeliegenden Items in Tabelle 50). Wenig überraschend geht mit einer positiven Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit in den verschiedenen Bereichen, ein grösserer wahrgenommener eigener Einfluss einher. Wahrscheinlich ist für diese Korrelation die soziale Erwünschtheit mitverantwortlich, d.h. man beurteilt die eigene Verwaltungseinheit dann besonders kritisch, wenn der eigene Einfluss eher als gering wahrgenommen wird und umgekehrt.
Kein signifikanter Effekt geht von der Sozialisierung durch die Bundesverwaltung, dem Alter, dem Dummy für das Botschaftspersonal und den Dummies für die Sprachgruppenzugehörigkeit aus. Auch die Einschätzung der Wirksamkeit der Mehrsprachigkeitsförderung, die Beurteilung von Mehrsprachigkeitsvorgaben und die Politikorientierung der Funktion haben keinen signifikanten Effekt auf die Wahrnehmung des persönlichen Einflusses auf die Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen. Gleiches gilt für die beiden Kontextvariablen aus BV Plus, den Anteil Französischsprachiger und den Anteil Italienischsprachiger in einer Verwaltungseinheit.

3.6. Choice-Based Conjoint Analyse

Die Conjoint Analyse gehört zu den dekompositionellen multivariaten Analysemethoden und hat ihren Ursprung in der Marktforschung (Green und Rao 1971). Ihr Ziel ist es, den Teilnutzen von verschiedenen Ausprägungen einer Dimension auf den Gesamtnutzen eines Konstrukts zu ermitteln (Backhaus et al. 2011). Dazu werden zunächst ganze Konstrukte erhoben, die dann in einem nächsten Schritt zerlegt werden, um die Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen bzw. deren Ausprägungen ermitteln zu können (Green und Srinivasan 1978). In der Marktforschung wird die Methode beispielsweise verwendet, um herauszufinden welche Produkteigenschaften für die KonsumentInnen am wichtigsten sind. Die klassische Conjoint Analyse greift dabei auf Rating- oder Rankingdaten zurück, d.h. die Befragten erhalten entweder die Aufgabe, verschiedenen (Produkt-)Alternativen Punkte zuzuweisen oder die Alternativen in eine Reihenfolge zu bringen, beginnend mit der am meisten präferierten. Diese Erhebungsmethode hat jedoch nicht viel mit der Realität gemein, weshalb in den letzten Jahren vermehrt von der klassischen Conjoint Analyse zur Choice-Based Conjoint Analyse übergegangen wurde (Backhaus et al. 2011). Bei der Choice-Based Conjoint Analyse (CBCA) werden die Nutzen nicht direkt abgefragt, sondern es wird eine realitätsnahe fiktive Auswahlsituation modelliert, in der sich die Teilnehmenden unmittelbar zwischen verschiedenen Alternativen entscheiden müssen (Chrzan und Orme 2000). Ein grosser Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die latent vorhandenen Präferenzen der Befragten gemessen werden können. Im Vergleich zur direkten Abfrage von Präferenzen können Verzerrungen aufgrund des Phänomens der sozialen Erwünschtheit ausgeschlossen werden.
Diesen Überlegungen folgend, wurden am Ende der Online-Befragung zwei Paarvergleiche eingefügt, bei denen sich die befragten Topkader jeweils zwischen zwei fiktiven Verwaltungseinheiten entscheiden mussten, die sich auf vier Dimensionen unterscheiden konnten. Der Einleitungstext zu den beiden Paarvergleichen lautete folgendermassen:

„Die Bundesverwaltung besteht aus zahlreichen Verwaltungseinheiten, die sich teilweise stark voneinander unterscheiden. Stellen Sie sich bitte zwei Verwaltungseinheiten in der Eidgenössischen Bundesverwaltung vor, die nahezu identisch sind und sich lediglich bezüglich der unten aufgeführten Kriterien unterscheiden. Bitte geben Sie an, welche dieser beiden Verwaltungseinheiten Sie persönlich bevorzugen."

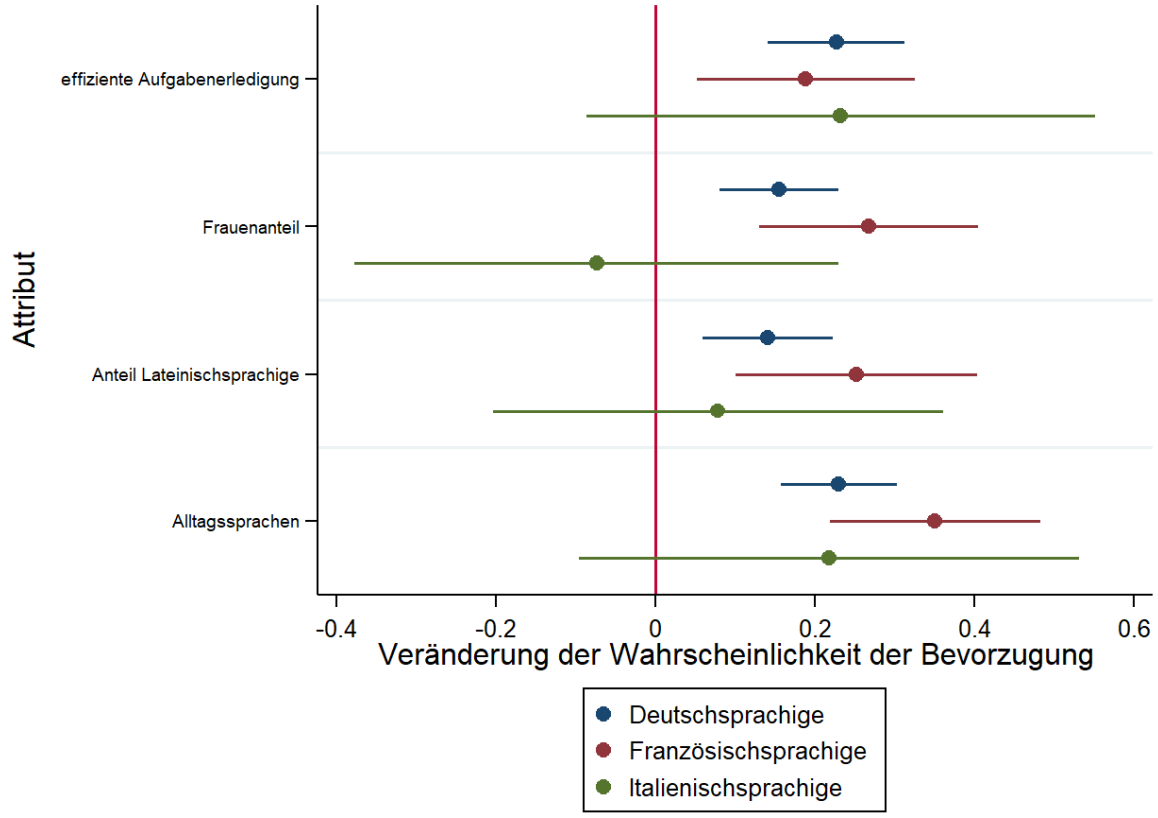
Die Befragten konnten also zwischen zwei fiktiven Verwaltungseinheiten auswählen, die sich hinsichtlich der Ausprägung der folgenden vier Attribute unterschieden haben: Aufgabenerledigung; Frauenanteil; Anteil Lateinischsprachiger und Sprachenverwendung im Arbeitsalltag (vgl. Tabelle 53).

Tabelle 53: Attribute und deren Ausprägungen

Attribut	**tiefe Ausprägung**	**hohe Ausprägung**
Aufgabenerledigung	Mit den vorhandenen Ressourcen kann die Verwaltungseinheit ihre Aufgaben oft kompetent und effizient erledigen und die Ziele weitgehend erreichen.	Mit den vorhandenen Ressourcen kann die Verwaltungseinheit ihre Aufgaben immer kompetent und effizient erledigen und die Ziele übertreffen.
Frauenanteil	Frauen sind in der Verwaltungseinheit nicht angemessen vertreten.	Die Verwaltungseinheit weist einen überdurchschnittlichen Frauenanteil auf.
Anteil Lateinischsprachige	Der Anteil Lateinischsprachiger in der Verwaltungseinheit ist tief und liegt klar unter den Zielbändern.	Der Anteil Lateinischsprachiger in der Verwaltungseinheit ist hoch und liegt am oberen Ende der Zielbänder.
Alltagssprachen	In der Verwaltungseinheit wird im Arbeitsalltag hauptsächlich Deutsch verwendet.	In der Verwaltungseinheit wird im Arbeitsalltag neben Deutsch auch häufig Französisch und Italienisch verwendet.

Die Resultate zeigen wenig überraschend, dass die Chance eine Verwaltungseinheit zu bevorzugen bei allen Sprachgruppen durchwegs höher liegt, wenn die Merkmale die höhere und damit bessere Ausprägung annehmen. Graphisch dargestellt sind in Abbildung 20 die Effekte, die eine Verbesserung des jeweiligen Attributs von gut zu schlecht bei Konstanthaltung aller anderen Ausprägungen der Attribute hat.

Abbildung 20: Veränderung der Wahrscheinlichkeit, ein Amt zu bevorzugen; nach Sprachgruppe (n=227)



Die Punkte in der Abbildung stellen die Effekte ("Average Marginal Components Effects" AMCE) einer besseren Ausprägung des jeweiligen Attributs auf die Wahrscheinlichkeit der Bevorzugung einer Verwaltungseinheit dar (siehe Hainmueller et al. 2014). Die horizontalen Linien stehen für die 95%-Konfidenzintervalle. Tangieren die Konfidenzintervalle die vertikalen Linien nicht, sind die Effekte statistisch signifikant.

Interessant sind insbesondere die Unterschiede zwischen den drei Sprachgruppen. Für Deutschsprachige nimmt die Wahrscheinlichkeit der Bevorzugung einer Verwaltungseinheit am stärksten zu, wenn diese in Bezug auf das Attribut Alltagssprachen gut abschneidet (Zunahme um knapp 23 Prozent), ähnlich gross ist der Effekt bei einer Veränderung des Attributs *Aufgabenerledigung* (22,7 Prozent).[20] Am wenigsten wichtig für die Bevorzugung einer Verwaltungseinheit ist die Verbesserung des Attributs *Anteil Lateinischsprachiger* (14,1 Prozent).

Für Französischsprachige sind die beiden sprachlichen Attribute deutlich wichtiger für die Wahl der bevorzugten Verwaltungseinheit. Eine Verbesserung des Anteils Lateinischsprachiger[21] von einem tiefen Wert unterhalb der Zielbänder zu einem hohen Wert im oberen Bereich des Zielbands erhöht bei Französischsprachigen die Wahrscheinlichkeit die entsprechende Verwaltungseinheit zu wählen um mehr als 25 Prozent. Mit Abstand am bedeutendsten ist jedoch die Alltagssprache in der

[20] Die bessere Ausprägung des Attributs lautet: Mit den vorhandenen Ressourcen kann die Verwaltungseinheit ihre Aufgaben immer kompetent und effizient erledigen und die Ziele übertreffen.

[21] Der Anteil Lateinischsprachiger in der Verwaltungseinheit ist hoch und liegt am oberen Ende der Zielbänder.

Verwaltungseinheit. [22] Wird in einer Verwaltungseinheit neben Deutsch auch häufig Französisch und Italienisch verwendet, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Verwaltungseinheit von Französischsprachigen bevorzugt wird, um über 35 Prozent an. Zudem ist ein hoher überdurchschnittlicher Frauenanteil[23] für Französischsprachige für die Wahl der bevorzugten Verwaltungseinheit von grösserer Bedeutung als für Deutschsprachige: Die Wahrscheinlichkeit einer Bevorzugung der Verwaltungseinheit nimmt bei Französischsprachigen hier um knapp 27 Prozent zu, während dem sie bei Deutschsprachigen lediglich um 15,5 Prozent steigt.
Für Italienischsprachige sind alle Effekte aufgrund der beschränkten Grösse des Subsamples der Italienischsprachigen (N=36) nicht statistisch signifikant.

Die Resultate der CBCA lassen zwei zentrale Schlussfolgerungen zu. Erstens scheint eine effiziente Aufgabenerledigung für Deutschsprachige deutlich wichtiger zu sein bei der Beurteilung einer Verwaltungseinheit als für Französischsprachige, für die eine angemessene Vertretung von Sprachgruppen, Frauen und die Verwendung mehrerer Amtssprachen wichtigere Kriterien darstellen. Zweitens ist die Verwendung mehrerer Amtssprachen im Arbeitsalltag, sowohl für deutschsprachige als auch für französischsprachige Topkader deutlich wichtiger als ein angemessener Anteil von Lateinischsprachigen, d.h. die gelebte Mehrsprachigkeit geniesst letztlich einen höheren Stellenwert bei der Beurteilung einer Verwaltungseinheit als die angemessene passive Repräsentation der Sprachgruppen.

[22] In der Verwaltungseinheit wird im Arbeitsalltag neben Deutsch auch häufig Französisch und Italienisch verwendet.
[23] Die Verwaltungseinheit weist einen überdurchschnittlichen Frauenanteil auf.

3.7. Fazit

Die Rücklaufquote der Online-Befragung bei den Topkadern der Bundesverwaltung ist mit 69,1 Prozent sehr hoch und die Verteilung der eingegangen Antworten ist frei von systematischen Verzerrungen, so dass keine Einschränkungen der externen Validität zu erwarten sind. Wir können somit davon ausgehen, dass sich die Ergebnisse der Online-Befragung auf die Grundgesamtheit aller Topkader des Bundes verallgemeinern lassen. Für die Analyse wurden alle Befragten basierend auf ihrer Muttersprache eindeutig einer der drei Amtssprachen zugeordnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass alle italienischsprachigen Befragten zum einen über deutlich höhere Sprachkompetenzen in den vier Landessprachen verfügen und sie zum anderen immer mindestens eine weitere Landessprache so gut beherrschen wie ihre Erstsprache.

Bei der Beurteilung der *Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit* bestehen keine grösseren Unterschiede zwischen den Sprachgruppen. Die Ernennung einer bzw. eines Mehrsprachigkeitsverantwortlichen wird jedoch unterschiedlich beurteilt. Französisch- und Italienischsprachige erachten dies als wichtiger als Deutschsprachige. Zudem ist für Französischsprachige das angemessene Zeitbudget für diese Funktion signifikant wichtiger als für die Germanophonen.

Die *Einstellungen* variieren hingegen eher stärker zwischen den Sprachgruppen. Französischsprachige stimmen der Aussage, dass Vorgaben bezüglich angemessener Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Bundesverwaltung zu Ineffizienz und Leerläufen führen, deutlich weniger stark zu als die deutschsprachigen Befragten. Französischsprachige sind zudem eher der Meinung, dass eine angemessene Vertretung der Sprachgemeinschaften notwendig ist, um den Anliegen der BürgerInnen zu dienen. Gleiches gilt für die Aussage bezüglich der Steigerung der Akzeptanz des Bundes aufgrund einer sprachlich vielfältigen Zusammensetzung: Auch hier stimmen Französischsprachige signifikant stärker zu als Deutschsprachige. Die Lateinischsprachigen nehmen deutlich stärker eine Einschränkung des Rechts der freien Amtssprachenwahl für Französischsprachige wahr. Unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit der Befragten wird jedoch die Einschränkung des Rechts auf freie Amtssprachenwahl für die Italienischsprachigen als grösseres Problem wahrgenommen. Auch hier unterscheiden sich Französischsprachige signifikant von Deutschsprachigen, d.h. erstere nehmen die Einschränkung stärker wahr. Insgesamt zeigt sich somit, dass die Französischsprachigen am stärksten für das Problem der Einschränkung der freien Amtssprachenwahl sensibilisiert sind und nicht die potentiell am meisten davon betroffenen Italienischsprachigen. Den häufigen Verzicht der Italienischsprachigen auf das Recht der freien Amtssprachenwahl aufgrund der ungenügenden Italienischkenntnisse der anderen Angestellten erachten Französischsprachige folgerichtig als deutlich anerkennungswürdiger als Deutsch- und Italienischsprachige. Italienischsprachige beurteilen die eigene Mehrleistung eher als Selbstverständlichkeit. In der Kommunikation mit Personen innerhalb der Bundesverwaltung passen sie sich in der Regel an deren bevorzugte Sprache an und verzichten damit auf ihr Recht der freien Amtssprachenwahl. Dass die Förderung der Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen des Bundes ökonomische Auswirkungen in den einzelnen Sprachregionen hat, ist für Französischsprachige Fakt, Deutsch- und Italienischsprachige stimmen der Aussage deutlich weniger stark zu. Unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit sind die Befragten eher der Meinung, dass Angestellte ermutigt werden sollen, ihre Texte in der Amtssprache ihrer Wahl zu verfassen.

Auch bei den Fragen zu *(Rekrutierungs-)Praxis und Weiterbildung* unterscheiden sich die Sprachgruppen teilweise signifikant. Obwohl die französischsprachigen Topkader gemäss den bisherigen Antworten in der Tendenz als Verfechter der sprachlichen Gleichberechtigung angesehen werden können, erachten sie Vorstellungsgespräche als Verkaufsgespräche, bei denen lateinischsprachige KandidatInnen nicht auf sprachlicher Gleichberechtigung beharren sollten und unterscheiden sich damit von den anderen Sprachgruppen. Trotz Verankerung der Vorgabe, dass die Sprachkenntnisse der Angestellten auf allen Hierarchiestufen Teil der jährlichen Leistungsbeurteilung sein müssen in Ziffer 44 der Mehrsprachigkeitsweisungen von 2014, sind die deutschsprachigen Topkader der Ansicht, dass dies nicht der Fall sein müsse, womit sie sich von den Lateinischsprachigen unterscheiden. Eine Bevorzugung von Angehörigen der eigenen Sprachgruppe bei Personalrekrutierungen und Beförderungen können die deutschsprachigen Befragten nicht gänzlich ausschliessen. Französischsprachige verneinen eine bewusste und unbewusste Bevorzugung hingegen am energischsten. Möglicherweise ist dieses Resultat als Hinweis auf die soziale Unerwünschtheit dieses Verhaltens bei Französischsprachigen zu interpretieren. Die grosse Mehrheit der Befragten (über 90 Prozent) ist unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit für eine grosszügige Unterstützung der MitarbeiterInnen bei Sprachkursen, d.h. zumindest ein Teil der Kosten sollte nach Ansicht der Befragten von der Verwaltungseinheit übernommen werden und Kurse sollten mindestens teilweise während der Arbeitszeit absolviert werden können. Bei der Kommunikation mit MitarbeiterInnen innerhalb der Bundesverwaltung bleiben Deutschsprachige am häufigsten bei ihrer bevorzugten Sprache, Italienischsprachige passen sich immer der Sprache des Gegenübers an. Lateinischsprachige nehmen zudem im Arbeitsalltag häufiger Unterschiede zwischen ihren fachlichen Ansichten und denjenigen von Angehörigen einer anderen Sprachgruppe wahr.

In der Beurteilung der *Wichtigkeit verschiedener Akteure für die Förderung der Mehrsprachigkeit* unterscheiden sich die Sprachgruppen kaum. Akteure, die nahe am Arbeitsalltag einer Verwaltungseinheit sind, werden möglicherweise aufgrund der erhöhten Sichtbarkeit als wichtiger erachtet. Die eigene Departementsvorsteherin bzw. der eigene Departementsvorsteher sowie die Direktion bzw. Geschäftsleitung der eigenen Verwaltungseinheit werden als wichtigste Akteure angesehen. Unterschiede zwischen den Sprachgruppen zeigen sich lediglich in Bezug auf die Beurteilung des Parlaments, das von Lateinischsprachigen als wichtiger bewertet wird. Möglicherweise kann dies damit erklärt werden, dass sich lateinischsprachige ParlamentarierInnen deutlich stärker für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung einsetzen als ihre deutschsprachigen RatskollegInnen. Zudem wird der Einfluss des Parlaments auf den eigenen Arbeitsalltag von Französischsprachigen als grösser eingeschätzt.

Im Abschnitt zu den *aktuellen Herausforderungen* zeigt sich, dass die Vorgaben im Bereich der Einsetzung von Arbeitsgruppen und anderen Gremien von den Sprachgruppen unterschiedlich beurteilt werden: Je kleiner die Sprachgruppe, desto hilfreicher werden die Vorgaben beurteilt. Als aktuell grösste von allen vorgelegten Herausforderung erachten alle Befragten das Erreichen gleicher Leistung mit weniger Ressourcen. Sonst unterscheiden sich die Sprachgruppen kaum in ihrer Beurteilung der Herausforderungen. Jedoch zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Frauen im Topkader beurteilen sowohl Sollwerte für Geschlechter- und Sprachenverteilung als auch den Sollwert für den Anteil Menschen mit Behinderung als deutlich wichtiger als Männer, was

möglicherweise mit einer grösseren Sensibilität aufgrund ihrer Untervertretung im Topkader erklärt werden kann.

Die *Sozialisierung* aufgrund der Anzahl Jahre in der Bundesverwaltung, der Verwaltungseinheit oder in der aktuellen Funktion unterscheidet sich nur geringfügig zwischen den Sprachgruppen. Unterschiede sind bei der Sozialisierung durch die Anzahl Sprachregionen, in denen man mindestens ein Jahr verbracht hat, festzustellen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Italienischsprachigen mit 3,3 durchschnittlich in den meisten verschiedenen Sprachregionen gelebt und/oder gearbeitet haben. Wird auch das Botschaftspersonal berücksichtigt, so steigt der Mittelwert für alle Sprachgruppen an. Vergleicht man die Departemente, weisen die Befragten aus dem VBS den geringsten Mittelwert aller Departemente auf.

Die Mehrheit der Befragten ist gemäss den eingegangenen Antworten in der *Funktion* eines Geschäftsleitungsmitglieds angestellt. Weniger als 10 Prozent bezeichnen sich nicht als Mitglied der Geschäftsleitung. Eine klare Tendenz zur Mitte bei der Beurteilung der eigenen Funktion im Spannungsfeld zwischen Politik- und Managementorientierung bestätigt die Erkenntnisse früherer Untersuchungen, wonach die Führungskräfte der Bundesverwaltung sowohl Managementaufgaben erfüllen, als auch eine politische Funktion wahrnehmen.

Eine multivariate Analyse auf der Individualebene zeigt, dass die *individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität* bei Deutschsprachigen kleiner ist als bei Französischsprachigen. Ebenfalls statistisch signifikant ist der Effekt der Beurteilung des Ausbaus der Instrumente zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Je wirksamer diese Entwicklung eingeschätzt wird, desto grösser fällt tendenziell die Mehrsprachigkeitssensibilität aus. Zudem hat der Anteil Französischsprachiger in einer Verwaltungseinheit einen statistisch signifikanten Effekt auf die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität der Topkader.

Die wahrgenommene Zusammensetzung der *Geschäftsleitung von Verwaltungseinheiten* weist eine grosse Varianz auf. Meistens sind aber Lateinischsprachige und Frauen untervertreten, wobei eine angemessene Vertretung der Geschlechter innerhalb der Geschäftsleitung eher schwieriger zu erreichen scheint. Mit Ausnahme des Generalsekretariats des UVEK zeigt sich in der Tendenz, dass die Sprache der Departementsvorsteherin bzw. des Departementsvorstehers die sprachliche Zusammensetzung des Generalsekretariats entscheidend beeinflusst. Eine ausgewogene Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit ist für Französischsprachige deutlich wichtiger als für Deutsch- und Italienischsprachige. In einer typischen Geschäftsleitung spielen bei der mündlichen und schriftlichen Kommunikation Deutsch und Französisch eine wichtige Rolle. Italienisch wird nur von wenigen Befragten als Arbeitssprache genannt, wobei die Verwendung in der schriftlichen Kommunikation eindeutig häufiger ist als in der mündlichen.

Bezüglich der *Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit* unterscheiden sich insbesondere Deutsch- und Französischsprachige. Grundsätzlich wird gemäss der Antworten der Befragten in Anwesenheit von Personen, die keinen Dialekt verstehen, die Amtssprache in ihrer Standardform verwendet. Französischsprachige stimmen einer entsprechenden Aussage jedoch signifikant schwächer zu als Deutschsprachige. Bei der Aussage, wonach bei Kolloquien, Seminaren und anderen Veranstaltungen der eigenen Verwaltungseinheit FachreferentInnen aus verschiedenen Sprachgemeinschaften eingeladen werden, liegt der Zustimmungswert der Lateinischsprachigen signifikant tiefer. Zudem stimmen Lateinischsprachige der Aussage, wonach die Mehrheit der MitarbeiterInnen in der eigenen

Verwaltungseinheit die Erstsprache der anderen MitarbeiterInnen kennt, signifikant schwächer zu. Französischsprachige orten zudem in der Tendenz einen grösseren Verbesserungsbedarf in der eigenen Verwaltungseinheit bei der Übersetzung von internen und externen Dokumenten als Deutschsprachige. Mit einer multivariaten Analyse wurden abschliessend die Determinanten der *Wahrnehmung bezüglich des eigenen Einflusses in der Verwaltungseinheit* untersucht. Insgesamt sind drei Effekte statistisch signifikant. Frauen scheinen den eigenen Einfluss in der Verwaltungseinheit als grösser wahrzunehmen als Männer. Zudem nehmen DirektorInnen den eigenen Einfluss als grösser wahr als die Befragten, die angegeben haben, nicht Mitglied der Geschäftsleitung zu sein. Mit grosser Wahrscheinlichkeit verfügen DirektorInnen effektiv über einen grösseren Einfluss auf die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Verwaltungseinheit als Topkader ohne Geschäftsleitungsfunktion, was für die Plausibilität des vorgefundenen Effekts spricht. Hochsignifikant ist zudem der Einfluss der Beurteilung der eigenen Verwaltungseinheit bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit. Je positiver die eigene Verwaltungseinheit beurteilt wird, desto grösser wird der eigene Einfluss eingeschätzt. Wahrscheinlich ist für diese Korrelation die soziale Erwünschtheit mitverantwortlich, d.h. man beurteilt die eigene Verwaltungseinheit dann besonders kritisch, wenn der eigene Einfluss eher als gering wahrgenommen wird und umgekehrt.

Um die Bedeutung verschiedener Attribute bzw. Merkmale einer Verwaltungseinheit auf deren Gesamtbeurteilung zu untersuchen, wurde in der Online-Befragung eine sogenannte *Choice-Based Conjoint Analyse* implementiert. Ein grosser Vorteil dieser Methode besteht darin, dass im Vergleich zur direkten Abfrage von Präferenzen Verzerrungen aufgrund des Phänomens der sozialen Erwünschtheit ausgeschlossen werden können. Die Ergebnisse lassen zwei zentrale Schlussfolgerungen zu. Erstens scheint eine effiziente Aufgabenerledigung für Deutschsprachige deutlich wichtiger zu sein bei der Beurteilung einer Verwaltungseinheit als für Französischsprachige, für die eine angemessene Vertretung von Sprachgruppen und Frauen und die Verwendung mehrerer Amtssprachen wichtigere Kriterien darstellen. Zweitens ist die Verwendung mehrerer Amtssprachen im Arbeitsalltag, sowohl für deutschsprachige als auch für französischsprachige Topkader deutlich wichtiger als ein angemessener Anteil von Lateinischsprachigen, d.h. die gelebte Mehrsprachigkeit geniesst letztlich einen höheren Stellenwert bei der Beurteilung einer Verwaltungseinheit als die passive Repräsentation der Sprachgruppen.

4. Überlegungen der Führungskräfte zur Mehrsprachigkeitsförderung: Qualitative Interviews

Um die gewonnen Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln zu vertiefen und Antworten auf Fragen zu bekommen, die im Rahmen einer Online-Befragung nicht gestellt werden können, haben wir qualitative Interviews mit Führungskräften der Bundesverwaltung durchgeführt. Der explorative Charakter der Interviews ermöglicht uns, den Zusammenhang zwischen Mehrsprachigkeit und Führungskräften ausführlich zu erkunden und eine umfassende Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand zu erhalten.

4.1. Zielsetzung

Wir werden in diesem Kapitel insbesondere auf die folgenden drei grösseren Themenbereiche genauer eingehen:

Erstens möchten wir die Rolle der Mehrsprachigkeit im Kontext der allgemeinen Diskussionen zum Thema Diversität etwas genauer beleuchten. Aus den Analysen der Datenbestände von BV Plus ist bekannt, dass die Verwaltungseinheiten in Bezug auf die Merkmale Sprache und Geschlecht in den vergangenen Jahren tendenziell diverser geworden sind, was ein Hinweis darauf ist, dass gleichstellungspolitische Massnahmen und die angemessene Vertretung der Lateinischsprachigen nicht vollkommen unabhängig voneinander sind. In der Online-Befragung wurde die Diversitätsthematik nur am Rande thematisiert, weshalb aus unserer Sicht eine tiefergehende Analyse des Zusammenhangs zwischen Diversität und Mehrsprachigkeit nötig ist. Die zentralen Fragestellungen lauten: Welche Gründe sprechen für eine mehrsprachige Bundesverwaltung und inwiefern besteht ein Zusammenhang mit den Diskussionen über Diversität? Wir werden zudem genauer auf das Konzept der Mehrsprachigkeitssensibilität eingehen, das wir in Abschnitt 3.3.2 anhand von verschiedenen allgemeinen Einstellungsitems aus der Online-Erhebung operationalisiert haben, und auch hier der Frage nachgehen, inwiefern die Mehrsprachigkeitssensibilität mit der Diversitätsproblematik zusammenhängt. Was bedeutet Mehrsprachigkeitssensibilität in den Augen der Führungskräfte der Bundesverwaltung? Wie hat sie sich in den vergangen Jahren entwickelt und von welchen Faktoren wird sie beeinflusst? Zudem interessiert, welche Merkmale aus der Sicht der Führungskräfte neben der Sprache noch von Bedeutung sind? Welche Effekte verspricht man sich von einer diversen Bundesverwaltung und wo existieren allenfalls Hindernisse? Daneben interessiert hier auch, ob Diversitätsmerkmale in Konkurrenz zueinander stehen oder nicht, wobei die bisherigen quantitativen Resultate eher dagegen sprechen. Die qualitative Herangehensweise eignet sich, um sich den verschiedenen noch weitgehend unerforschten Themenbereichen mit der notwendigen Offenheit und Unvoreingenommenheit anzunähern.

Zweitens möchten wir mehr über Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit und deren Beurteilung durch die Führungskräfte der Bundesverwaltung erfahren. Im Rahmen der Online-Befragung konnten wir zwar die Wichtigkeit von einigen wenigen vorgegebenen Massnahmen abfragen. Es war aber nicht möglich, die Bedeutung von Vorgaben und Massnahmen in all ihrer Breite zu

untersuchen, geschweige denn Antworten zu vertiefen. In diesem zweiten Abschnitt möchten wir folgenden Forschungsfragen nachgehen: Wie wird die Notwendigkeit von Fördermassnahmen durch die Führungspersonen der Bundesverwaltung beurteilt? Welche Bedeutung haben aus ihrer Sicht bestimmte Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit und wie werden diese von den Führungskräften beurteilt? Darüber hinaus interessiert, welche Rolle die Führungskräfte der Personalrekrutierung für die Mehrsprachigkeitsförderung beim Bund zuschreiben. Weiter möchten wir auf Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit zu sprechen kommen, die von Geschäftsleitungen bzw. Direktionen quasi in Eigenregie beschlossen werden, was wir im Folgenden als «amtsspezifische» Massnahmen bezeichnen werden. Zudem möchten wir in diesem Abschnitt der Frage nachgehen, welcher Zusammenhang zwischen dem Aufgabenbereich einer Verwaltungseinheit, der in den Einheiten der Bundesverwaltung relativ stark variiert, und der Mehrsprachigkeitsförderung besteht. Dieses Kapitel kann uns Hinweise auf von den Führungskräften wahrgenommene und effektiv genutzte Handlungsspielräume im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung geben.

Drittens werden wir das Zusammenspiel von Führungsaufgaben und Mehrsprachigkeitsförderung genauer untersuchen. Wie werden Mehrsprachigkeitsförderung und Führungsfunktionen zusammengebracht? Welche Auswirkungen hat eine angemessene Repräsentation der Sprachgruppen in Geschäftsleitung bzw. Direktion? Diesbezüglich erwarten wir auf der Grundlage der Forschung zur aktiven Repräsentation (Gainous et al. 2007; Zhao und Lovrich 1998), dass die Mehrsprachigkeitsförderung einen grösseren Stellenwert einnimmt, wenn Sprachminderheiten in der Führungsetage angemessen vertreten sind, als wenn eine Dominanz von Deutschsprachigen herrscht. Zudem interessiert, wie Sprache von den Führungskräften eingesetzt wird und welche Funktion sie in unterschiedlichen Situationen einnimmt. Ein Aspekt, der ebenfalls in der durchgeführten Online-Befragung des Topkaders aufgrund der Geschlossenheit der Fragen leider bisher nur unzureichend untersucht werden konnte, sind die von den Führungskräften wahrgenommenen aktuellen Herausforderungen und Chancen im Bereich des mehrsprachigen Führens. Wir werden in diesem dritten Abschnitt auf drei zentrale Herausforderungen genauer eingehen, nämlich das Beschaffungswesen, die Stellung des Italienischen als kleinste Vollamtssprache und das Englische, als gerade im internationalen Bereich wichtige Nichtlandessprache.

4.2. Methode

Im Zeitraum vom 9. Mai 2017 bis 15. August 2017 wurden insgesamt zwanzig Interviews mit Personen aus dem Topkader der Bundesverwaltung durchgeführt. Sie dauerten zwischen 42 und 69 Minuten. Aus jedem Departement wurden mindestens zwei Personen befragt. In vier Departementen konnten wir jeweils sogar drei Interviews durchführen. Zusätzlich fand je ein Interview mit einer Führungsperson aus der Bundeskanzlei und aus den Parlamentsdiensten statt. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde darauf geachtet, dass alle Personen Mitglied der Geschäftsleitung der jeweiligen Verwaltungseinheit sind. Daneben galt es eine angemessene Vertretung nach Muttersprache und Geschlecht sicherzustellen. In Tabelle 54 finden sich verschiedene Angaben zu den durchgeführten Interviews. Um die Anonymität der interviewten Personen zu garantieren, werden keine Informationen zu Departement und Verwaltungseinheit präsentiert. An fünf Interviews nahm neben der HauptgesprächspartnerIn jeweils eine weitere Person teil, bei der es sich entweder um die

Verantwortliche bzw. den Verantwortlichen für Kommunikation oder für Mehrsprachigkeit innerhalb der Verwaltungseinheit gehandelt hat. Das Forschungsteam war mit Ausnahme eines Interviews jeweils mit zwei Personen vertreten.

Tabelle 54: Übersicht zu den durchgeführten Interviews (N=20)

		Anzahl Interviews
Geschlecht	Frauen	6
	Männer	14
Muttersprache	Deutsch	9
	Französisch	9
	Italienisch	2
Departemente	EDA	2
	EDI	3
	EFD	3
	EJPD	3
	UVEK	2
	VBS	3
	WBF	2
	BK	1
	PD	1
Verwaltungseinheiten	DEZA	1
	DR	1
	BAG	1
	BAK	1
	BFS	1
	BBL	1
	EFK	1
	EPA	1
	BJ	1
	fedpol	1
	GS-EJPD	1
	ARE	1
	BAFU	1
	armasuisse	1
	Armee	1
	GS-VBS	1
	Agroscope	1
	SECO	1
	BK	1
	GS-PD	1
Weitere Person anwesend	ja	5
	nein	15
Total		20

Zur Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, in dem Fragen vorgegeben sind, den Interviewten jedoch ein grosser Spielraum bei deren Beantwortung gelassen wird (Flick 2009: 203ff.; Meuser und Nagel 2002: 77). Nach einer kurzen Vorstellung des Projekts und Einleitung folgten ausgehend von den zentralen Forschungsfragen insgesamt fünf Themenblöcke:

- Mehrsprachigkeitssensibilität: Dieser Themenblock diente als «Einstieg» in das Interview. Hier ging es darum, auf die Ursachen und Auswirkungen der je nach Person unterschiedlichen Einstellungen zum Thema Mehrsprachigkeit und die generelle Entwicklung dieser «Mehrsprachigkeitssensibilität» zu sprechen zu kommen.
- Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit: Im zweiten Themenblock wurde der Fokus auf die allgemeine Beurteilung der Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit, die Einstellungen zu Quoten und die Mehrsprachigkeitsförderung als Bestandteil des übergeordneten Diversitätsdiskurses gelegt.
- Mehrsprachigkeitsförderung in der jeweiligen Verwaltungseinheit: Der dritte Themenblock widmete sich den in der jeweiligen Verwaltungseinheit existierenden Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit und den damit verbundenen Erfahrungen.
- Rolle der Führungskräfte: Zu diesem Themenblock gehörten spezifische Fragen zur Bedeutung der Zusammensetzung des Führungsgremiums, der Wichtigkeit der Mehrsprachigkeitsförderung im Vergleich mit anderen Aufgaben von Führungspersonen, etc.
- Resultate aus dem Zwischenbericht: Den InterviewpartnerInnen wurden die zentralen Ergebnisse aus der ersten Untersuchungsphase präsentiert und sie wurden nach ihrer diesbezüglichen Einschätzung gefragt (vgl. Abschnitt 4.1).

Innerhalb dieser Themenblöcke konnten die Interviewten ihre eigenen Schwerpunkte setzen. Je nach Gesprächsverlauf wurden einzelne Fragen intensiver besprochen oder übersprungen. Der oder die Interviewende fungiert hierbei als LeiterIn des Gesprächs, nimmt gewisse Aspekte auf, vertieft diese und achtet darauf, dass Fragen aus allen Themenbereichen zur Sprache kommen (Mayring 2002: 67). Um den unterschiedlichen Gegebenheiten und Entwicklungen innerhalb der Verwaltungseinheiten Rechnung zu tragen, wurde der Leitfaden wo sinnvoll mit spezifischen Fragen ergänzt (z.B. zu den Auswirkungen eines kürzlich erfolgten Direktionswechsels). Eine Grundversion des Leitfadens findet sich in Anhang 4: Leitfaden für die qualitativen Interviews.

Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews erfolgte anhand von Transkriptionen der audiographisch aufgezeichneten Interviews mit Hilfe des Programms NVivo 11. Die Verwendung dieser Software ersetzt die manuelle qualitative Inhaltsanalyse nicht, aber sie ermöglicht eine effizientere und genauere Auswertung des vorhandenen Datenmaterials (Welsh 2002). Die Transkriptionen wurden von zwei Hilfswissenschaftlerinnen des ZDA in engem Austausch mit der Projektleitung erstellt.[24] Für die Transkriptionen wurden Akzentuierungen wie das besondere Betonen eines Wortes, Verzögerungssignale (z.B. äh oder öh) sowie non-verbale Handlungen wie husten oder lachen ursprünglich mitberücksichtigt (vgl. Dresing & Pehl 2018: 17-34). Die Schweizerdeutschen Interviews wurden direkt ins Hochdeutsche transkribiert. Um die Lesbarkeit der Interviewpassagen zu erleichtern

[24] Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei Debora Beuret und Lyne Schuppisser für die geleistete Arbeit bedanken.

und an gewissen Stellen eine Anonymisierung zu ermöglichen, wurden zudem einige Textpassagen nach der Transkription leicht umgeschrieben.

In einem ersten Arbeitsschritt wurden die Transkriptionen zur Erstellung von kurzen Zusammenfassungen der einzelnen Interviews verwendet, in denen jeweils die Kernaussagen hervorgehoben wurden. Um eine Verdichtung des umfangreichen, knapp 400-seitigen Textmaterials zu erreichen, wurden die Transkriptionen in einem zweiten Schritt mit Hilfe der Zusammenfassungen kodiert, d.h. die Textpassagen wurden anhand von Kodes thematisch geordnet (vgl. Meuser und Nagel 2009: 476). Nach dem Kodieren der ersten fünf Transkriptionen wurde ein umfangreiches Kodiersystem mit Kodes und entsprechenden Definitionen entwickelt, das beim Kodieren der verbliebenen 15 Transkprite angewendet und laufend angepasst wurde. Die schlussendlich mit Hilfe der Software NVivo 11 vergebenen Codes ermöglichten theoretische Generalisierungen und thematische Vergleiche über die einzelnen Interviews hinaus (Meuser und Nagel 2009: 477).

4.3. Mehrsprachigkeitsförderung im Kontext des Diversitätsdiskurses

Die qualitative Inhaltsanalyse der zwanzig durchgeführten Interviews zeigt, dass verschiedene Anknüpfungspunkte zwischen Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung und dem Thema der Diversität bestehen. In den folgenden Abschnitten werden wir genauer darauf eingehen.

4.3.1. Der Begründungszusammenhang.

Zunächst möchten wir der Frage nachgehen, welche Gründe in der Wahrnehmung der interviewten Führungskräfte für eine mehrsprachige Bundesverwaltung sprechen und welche Vor- und Nachteile aus ihrer Sicht damit verbunden sind.

Mehrsprachigkeit und der nationale Zusammenhalt

Mehrere Führungskräfte weisen darauf hin, dass es sich bei der Mehrsprachigkeitsthematik um einen Bestandteil der grösseren Diskussionen über den nationalen Zusammenhalt in der Schweiz handelt. Die schweizerische Bundesverwaltung soll ein Abbild der Schweiz darstellen, weshalb sämtliche Sprach- und Bevölkerungsgruppen darin vertreten sein müssen (Interview 6). Mehrsprachigkeit sei wichtig für den nationalen Zusammenhalt in der Schweiz und ein zentraler Bestandteil der «Willensnation Schweiz».

> Für mich ist klar, die Bundesverwaltung muss ein Abbild der Schweiz sein. Die Bundesverwaltung muss die schweizerische Bevölkerung vertreten, also muss sie auch sämtliche Teile der Bevölkerung enthalten. Das ist die Ausgangslage. Ich denke, wenn man die gesamte Bundesverwaltung anschaut, stehen wir recht gut da. Auch mit den Sprachen ist das der Fall: Beim Deutsch überschiesst man etwas, beim Italienischen hingegen ist der Sollwert erreicht. Ich finde, das gehört zur Kohäsion in unserem Land, zur Willensnation Schweiz, dass die Bundesverwaltung die Schweiz abbildet: Wir wollen die Schweiz repräsentieren. (Interview 12)

Damit nehmen die Interviewten quasi implizit Bezug auf die Theorie der repräsentativen Verwaltung, wonach die gesamte Gesellschaft eines Landes die Repräsentationsbasis für einen Verwaltungsapparat

bildet (Levitan 1946). Idealerweise ist eine Verwaltung gemäss dieser Vorstellung so repräsentativ, dass sie einen Mikrokosmos der ganzen Gesellschaft darstellt (Kernaghan 1978). Sprache wird hier explizit erwähnt. Es findet aber keine exklusive Beschränkung auf eine angemessene Repräsentation von Sprachgruppen statt, sondern auch andere soziodemografische Merkmale werden zumindest implizit mitgedacht, d.h. diese Merkmale sollten aus der Sicht der Interviewten ebenfalls angemessen in der Bundesverwaltung vertreten sein.

Für die Führungskräfte sind Respekt, Solidarität und Wertschätzung gegenüber der Vielfalt ebenfalls wichtige Pfeiler, die aus ihrer Sicht massgeblich zum nationalen Zusammenhalt der Schweiz beitragen. Hier wird in erster Linie auf die sprachliche Vielfalt Bezug genommen, aber auch andere Diversitätsmerkmale scheinen mitgemeint zu sein. Wertschätzung und Respekt gegenüber den Sprachen und den Sprachgemeinschaften zeigen sich insbesondere im aktiven Gebrauch der Sprachen bzw. zumindest im Versuch, diese so gut es geht zu verwenden (Interview 7, 13, 20). Die Verwendung einer Landessprache trotz besserer Englischkompetenzen veranschaulicht diesen Respekt gegenüber den Landessprachen bzw. den nationalen Sprachgemeinschaften:

> Ich finde, es gehört einfach zu unserem Zusammenhalt in der Schweiz, dass wir über die Sprachgrenzen hinaus Solidarität zeigen. Es ist für mich auch ein Zeichen, dass man sich auf den anderen einlässt und ihn ernst nimmt, auch wenn die meisten heute lieber und besser Englisch sprechen als Französisch. Es käme mir nicht in den Sinn, mit einem Romand Englisch zu reden, weil ich finde, als Schweizer gehört das auch zur Wertschätzung der Vielfalt, die wir in unserem Land haben. Diese ist für mich wichtig. (Interview 13)

Verschiedene Führungskräfte nehmen bei Ihren Ausführungen zur Bedeutung der Mehrsprachigkeit für den nationalen Zusammenhalt der Schweiz Bezug auf den letztlich erfolglosen Versuch der Abschaffung des Frühfranzösisch im Kanton Thurgau.

> Je prends l'exemple de l'enseignement du français en Thurgovie. Si le Conseil fédéral Alain Berset n'avait pas mis tout le poids de sa fonction de façon répétée, le Parlement thurgovien n'aurait pas changé d'avis. Un tel engagement est extrêmement important si nous tenons à la cohésion culturelle de notre pays.(Interview 14)

Die erfolgreiche Intervention von Bundesrat Berset wird als notwendig erachtet, um den nationalen Zusammenhalt zu garantieren, um auf den Stellenwert der Landessprachen hinzuweisen. Ähnlich sieht es auch eine andere Führungskraft, die davon spricht, dass man sich in der Bundesverwaltung darum bemühen müsse, das «sprachliche Gleichgewicht» zu erhalten und intern in den Amtssprachen zu kommunizieren. Das Aufkommen des «Syndrom de Thurgovie» innerhalb der Bundesverwaltung müsse verhindert werden, um den nationalen Zusammenhalt nicht zu gefährden. Wohin eine Spaltung der Gesellschaft im Extremfall führen könne, habe sich in vergangenen Kriegen auf dem Kontinent gezeigt, beispielsweise auf dem Balkan (Interview 6).

Sprache als Bestandteil der Kultur

In mehreren Interviews wird das Verhältnis zwischen Sprache und Kultur thematisiert. Häufig wird dabei Sprache als Ausprägung verschiedener zu Grunde liegender Kulturen gesehen (Interview 4). Eine deutschsprachige Führungskraft verweist auf zwei unterschiedliche Konzeptionen von Sprache. Die

Landessprachen können lediglich als Arbeitssprachen in der Verwaltung gesehen werden, oder aber sie sind mehr als nur das, nämlich Träger von kulturellen Eigenschaften und Merkmalen:

> Die Sprache ist nicht einfach nur ein Transportmittel, quasi ein unterschiedlicher Zeichensatz. Sprachen sind mehr: Sie sind letztlich die Ausdrucksform verschiedener Kulturen. Hinter jeder Sprache steht eine unterschiedliche Kultur mit beispielsweise einem unterschiedlichen Staatsverständnis, mit unterschiedlichen Erwartungen, wie man miteinander umgeht. Wenn man das vor Augen hat, und davon ausgeht, dass wir Gesetze machen müssen für ein Land, wo eben die unterschiedlichen Kulturen vertreten sind, dann müssen die unterschiedlichen Sprachen in die Arbeiten einfliessen und mit ihnen die unterschiedlichen Sichtweisen. Ich glaube, je mehr man die Sprache nur als reines Transportmittel versteht, desto geringer gewichtet man die Vielsprachigkeit. Umgekehrt gibt man diesem Merkmal mehr Gewicht, wenn man dahinter auch verschiedene Kulturen mit unterschiedlichen Sichtweisen erkennt. (Interview 3)

Eine andere Führungsperson zeigt anhand von Beispielen auf, dass der kulturelle Bezugsrahmen zwischen den Sprachgruppen in der Schweiz keineswegs homogen ist, sondern im Gegenteil stark variiert.

> En ce qui me concerne, mes références culturelles sont ailleurs, du moins certaines références. Il suffit de regarder le programme littéraire que vous avez suivi au gymnase pour s'en convaincre. Quand on me parle de littérature, il y a certains pans de la littérature que je maîtrise beaucoup mieux qu'un germanophone ou qu'un italophone qui aura lu d'autres auteurs. C'est normal, il n'y a rien de négatif à cela. Cette diversité vaut aussi pour les courants de pensées, les approches scientifiques et cætera et cætera. (Interview 1)

Für eine Führungsperson hat die mehrsprachige Verwaltung zur Folge, dass verschiedene Kulturen aufeinandertreffen. Französische und deutsche Kultur unterscheiden sich beispielsweise in Bezug auf das Staatsverständnis, die Bedeutung von Repräsentation oder die als zentral erachteten Aufgaben und Funktionen des öffentlichen Dienstes grundlegend voneinander (Interview 18).

Zudem wird auch darauf hingewiesen, dass sich die Kultur im Bereich der (Raum)Planung zwischen den Sprachregionen unterscheidet. Deshalb sei es wichtig, interkulturelle Kompetenzen mitzubringen, um die verschiedenen Planungskulturen, die in den Kantonen vorherrschen, verstehen zu können und auch zwischen ihnen vermitteln zu können.

> [W]eil wir häufig mit verschiedenen Kantonen und Sprachen arbeiten und Sprache hat auch mit Kultur und Planungskultur zu tun. […] Also, dass man sich darum kümmert und es auch ein Müssen ist, also mehr in Richtung interkulturelle Kompetenz, die du einfach haben musst, wenn du im Bereich Planung arbeitest, was ja auch eine sehr kulturelle und politische Angelegenheit ist. […I]ch finde, die deutschschweizerische Planungskultur war lange Zeit direkter und

> expliziter. Und die französische Schweiz, inklusive Wallis und zum Teil Tessin, war mehr Raumplanung in Richtung Raumentwicklung. (Interview 8)

Vor- und Nachteile einer mehrsprachigen Bundesverwaltung

Gefragt nach den Vor- und Nachteilen einer mehrsprachigen Verwaltung überwiegen in der Wahrnehmung der Führungspersonen die positiven Aspekte. Wiederholt wird dabei die Schweiz mit den Nachbarländern verglichen. Mehrsprachigkeit wird dann als Mehrwert konzipiert, der im Arbeitsalltag aber durchaus auch zu Schwierigkeiten führen kann. Die oftmals notwendigen Übersetzungen können zu einer Verlangsamung der Prozesse und Abläufe beitragen. Dies wird akzeptiert, da es zum schweizerischen System und der Bundesverwaltung dazugehöre. Die Vorteile sind hingegen auf einer abstrakteren Ebene anzusiedeln. Sie scheinen eher im grösseren Begründungszusammenhang zu verorten zu sein, während dem sich die Nachteile in ganz konkreten Alltagssituationen manifestieren.

> Par rapport aux pays qui nous entourent, ça reste quelque chose, une plus-value aussi dans nos contacts. Et c'est vrai que pour le travail quotidien, le fait d'avoir trois langues nationales, sans parler du romanche parce que c'est vraiment anecdotique, c'est quand même aussi une charge. Une richesse, mais dans l'activité de tous les jours, ça reste un poids, quand il faut faire les traductions, les vérifier, ça ralentit un peu le travail, bien entendu. Pour faire en sorte que les choses soient transmises dans les langues aux collaborateurs. Là je dois sortir un petit message à l'ensemble de l'office, bah je le fais traduire, mais j'entends, je l'ai envoyé ce matin à neuf heures, bah il va sortir tout à l'heure à midi, quoi. C'est des petites choses, mais je pourrais le traduire moi-même, mais j'ai pas le temps. (Interview 10)

Auch in einem anderen Interview wird der Vergleich mit KollegInnen im Ausland gezogen. Der Vorteil der Mehrsprachigkeit in der Schweiz bestehe zum einen darin, dass man sich mit den deutschsprachigen, französischsprachigen und italienischsprachigen NachbarInnen verständigen könne. Zum anderen werden die der Sprache zugrundeliegenden Kulturen angesprochen (vgl. auch den vorherigen Abschnitt zur Sprache als Bestandteil der Kultur), wobei hervorgehoben wird, dass die Kombination von deutscher und französischer Kultur besonders vielversprechend sei:

> Le plurilinguisme est une source d'avantages comparatifs par rapport aussi à nos collègues étrangers et autres, pas seulement parce que nous sommes capables de nous exprimer dans leur langue, mais parce que la Suisse est un pays qui, parce que la langue, c'est juste un moyen d'expression. Mais tout ce qui sous-tend la langue c'est la culture. Et la combinaison de la culture francophone et de la culture alémanique c'est une combinaison imbattable.[…] C'est une combinaison imbattable dans le sens où nous avons la flexibilité, la fantaisie, parfois peut-être l'imagination qui est plutôt latine, mais la rigueur alémanique. Et puis la rigueur alémanique elle

> compte. C'est la force de la Suisse, elle est quand même bâtie sur la rigueur alémanique (Interview 4)

Ein weiterer, in den Interviews genannter Vorteil der mehrsprachigen Verwaltung in der Schweiz besteht darin, dass sie in den verschiedenen Sprachregionen in der Tendenz eher als glaubwürdige und kompetente Partnerin wahrgenommen wird.

> Also der positive Aspekt ist, wenn in Bezug auf die Bundesverwaltung und spezifisch die Frage, die kommt ist sowieso, wenn man glaubwürdig bleiben will, wenn man seriös bleiben will, ist die Mehrsprachigkeit unabdingbar. Also die Verwaltung muss in der jeweiligen Landessprache mit[…] den Kantonen, mit den Bewohnern kommunizieren können. (Interview 16)

Vergleichbare Resultate sind aus der Online-Befragung beim Topkader bekannt. Eine mehrsprachige Verwaltung wird da als Notwendigkeit erachtet, um den Anliegen der BürgerInnen zu dienen und die Akzeptanz des Bundes in der Bevölkerung zu steigern (vgl. Abschnitt 3.3.3). Zentrales Mittel, um als seriöser Ansprechpartner wahrgenommen zu werden, ist gemäss der Aussage einer weiteren Führungskraft das systematische Erstellen und Veröffentlichen von Übersetzungen der wichtigen Dokumente (Interview 16).

Probleme bestehen jedoch aufgrund der Grössenverhältnisse der Sprachgruppen. Die Aktivitäten der Verwaltung seien in erster Linie auf die deutschsprachige Mehrheit ausgerichtet und die Interessen der Sprachminderheiten würden dadurch oftmals zu kurz kommen. Dies zeigt sich exemplarisch im Bereich des Beschaffungswesens:

> L'administration fédérale est constituée d'une majorité alémanique. Elle a donc tendance à édicter une politique qui s'adresse à cette population. Ce n'est pas dans l'usage quotidien des langues que le problème se pose, mais plutôt dans la pensée, dans la manière de faire. Ceci se reflète par exemple dans les achats de l'administration fédérale qui se concentrent souvent en Suisse alémanique. Les minorités ont plus de peine à se positionner dans ce contexte. (Interview 9)

4.3.2. Sensibilität für Mehrsprachigkeit

Wir gehen von der Grundannahme aus, dass unter den Führungskräften der Bundesverwaltung unterschiedliche Einstellungen zur Mehrsprachigkeitsthematik existieren. In einer früheren Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Sprachgruppenzugehörigkeit der Bundesangestellten einen starken Einfluss auf deren Sensibilität für das Thema Mehrsprachigkeit hat, operationalisiert anhand verschiedener Einstellungsitems aus einer Online-Befragung bei Rekrutierungspersonen der Bundesverwaltung (Coray et al. 2015: 97). In Studien zu repräsentativer Verwaltung aus den USA wird zudem häufig darauf hingewiesen dass die «Agency Socialization» beeinflusst, wie stark Verwaltungsangestellte die Ziele der Organisation verinnerlichen, d.h. je länger eine Person in der Verwaltung angestellt ist, desto stärker identifiziert sie sich mit deren Werten, so die Erwartung (Keiser et al. 2002; Meier und Stewart 1992; Wilkins und Williams 2008). Eine Erwartung, die auch auf den

Kontext der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung übertragen und als möglicher Erklärungsfaktor für die Mehrsprachigkeitssensibiliät der Führungskräfte herangezogen werden kann. Darüber hinaus können der persönliche Werdegang bzw. die in verschiedenen Sprachregionen gemachten Erfahrungen, andere Diversitätsmerkmale oder auch die Politiknähe der Funktion einen Effekt haben. Ob und inwiefern sich unterschiedliche Sensibilitäten und Einstellungen in einem zweiten Schritt in konkretes Handeln übersetzen ist eine Frage, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht systematisch überprüft werden kann.

In den qualitativen Interviews bildete die Frage nach der Mehrsprachigkeitssensibilität, ihren Ursachen und möglichen Konsequenzen den Einstieg ins Gespräche. In unserem Verständnis ist der Begriff Mehrsprachigkeitssensibilität positiv konnotiert und steht für eine Haltung, bei der der Mehrsprachigkeit eine grosse Wichtigkeit beigemessen wird und eine grosse Salienz des Themas herrscht.

Interpretationen von «Mehrsprachigkeitssensibilität»

Das Verständnis des Begriffes variiert beträchtlich zwischen den befragten Führungskräften. In diesem Abschnitt werden wir deshalb zunächst verschiedene Interpretationen des Begriffes diskutieren, auf die wir in den Interviews gestossen sind.

Sensibilität zeigt sich gemäss mehreren Führungspersonen daran, dass für die Deutschsprachigen klar ist, in Anwesenheit von Französischsprachigen Hochdeutsch und nicht Schweizerdeutsch zu sprechen (Interview 9, 10, 20). Rücksicht und das gegenseitige Verständnis der Sprachgruppen werden von mehreren Führungskräften als zentrale Elemente der Mehrsprachigkeitssensibilität angesehen (Interview 13). Zur Rücksichtnahme gehört, die Sprachminderheiten bei der Kommunikation nicht auszuschliessen, indem man beispielsweise mehrsprachige ModeratorInnen bei Workshops engagiert oder die Kursunterlagen nicht nur in deutscher Sprache verteilt werden. Das Ziel müsse schliesslich darin bestehen, eine gewisse Gleichwertigkeit zwischen den Sprachen zu ermöglichen (Interview 15).

Aus der Sicht einer Führungskraft geht es bei der Mehrsprachigkeitssensibilität hauptsächlich darum, dass man seine Komfortzone verlässt, seine Gewohnheiten bis zu einem gewissen Grad ablegt, um in einer anderen als der Erstsprache zu kommunizieren und damit ein gewisses Risiko einzugehen, Fehler zu machen.

> Il vaut toujours la peine de bousculer un peu les habitudes. Je suis d'avis que le plurilinguisme oblige les gens à sortir de leur zone de confort et à se confronter à d'autres réalités et d'autres manières de penser. Voilà ce que je dirais quand on parle de sensibilité. (Interview 1)

Im selben Interview wird gesagt, dass auch Führungskräfte ihre Komfortzone verlassen müssten, um sich auf die Mehrsprachigkeit einlassen zu können. Es gelte beispielsweise, im direkten Einflussbereich Personen anzustellen, die nicht dieselbe Erstsprache haben (Interview 1). Im Verständnis einer anderen Führungsperson zeigt sich die Mehrsprachigkeitssensibilität darin, dass man ein Gefühl dafür hat, in welcher Situation welche Sprache angebracht ist und eingesetzt werden sollte (Interview 18).

Bei dieser Interpretation der Mehrsprachigkeitssensibilität steht der Aspekt der Sprachwahl im Vordergrund, um gegenüber den KommunikationspartnerInnen einen gewissen Respekt zu

signalisieren. Bei der strategischen Sprachwahl, auf die wir in Abschnitt 4.5.1 genauer eingehen werden, geht es stärker darum, die Sprache zur Erreichung der eigenen Ziele einzusetzen.

In einem Interview mit einer französischsprachigen Führungsperson tritt eine negativ konnotierte Interpretation des Begriffes zu Tage, nämlich Mehrsprachigkeit als heikles, sensibles Thema. Das VBS wird dabei als am "sensibelsten" beurteilt:

> Donc, cette sensibilité est extrêmement marquée au DDPS avec des efforts désespérés de la part des cadres alémaniques du DDPS d'essayer de parler un allemand à peu près décent pour qu'on les comprenne mais ils n'arrivent pas parce qu'ils ne savent pas. (Interview 4)

Zunahme der Mehrsprachigkeitssensibilität in der Bundesverwaltung über die Zeit

Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen haben wir auf die Dauer der Anstellung in der Bundesverwaltung geachtet, um zusätzlich Aussagen über die zeitliche Entwicklung machen zu können. Eine Mehrheit der interviewten Führungskräfte ist schon seit vielen Jahren in der Bundesverwaltung angestellt. Diese Führungskräfte können aufgrund ihrer Erfahrungen einschätzen, wie sich die Sensibilität für das Thema Mehrsprachigkeit über die Zeit entwickelt hat. Die meisten Führungskräfte stellen dabei eine Zunahme der Mehrsprachigkeitssensibilität in den vergangenen Jahren fest.

> Die Sensibilität hat zugenommen. Es wurde thematisiert. Nicht zuletzt auch, weil wir jetzt eine ganze Bandbreite von Vorschriften zur Mehrsprachigkeit haben. Sicher auch, weil das ganze Thema im Zusammenhang mit Ausbildungen und Frühenglisch oder nicht präsenter ist. (Interview 8)

> Ich bin schon sehr lange in der Bundesverwaltung und ich denke schon, dass die Mehrsprachigkeit in den letzten sechs, sieben Jahren politisch vermehrt thematisiert worden ist. Klarer als früher. Für mich war es allerdings immer selbstverständlich, dass ich Französisch mit meinen französischen Mitarbeiterinnen spreche, dass Französisch dazugehört. Das Italienische gehörte ein bisschen weniger dazu.(Interview 12)

> Seit 15 Jahren arbeite ich in der Bundesverwaltung. Ich stelle eine Veränderung fest. Das Bewusstsein für unsere Mehrsprachigkeit ist sicherlich gestiegen. (Interview 17)

Oftmals erfolgt in diesem Zusammenhang ein Hinweis auf den in den vergangenen Jahren erfolgten Ausbau der gesetzlichen Grundlagen (vgl. dazu auch den Abschnitt 4.4 zu Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit).

Sprachgruppen und die Mehrsprachigkeitssensibilität

Wiederholt wird in den Interviews von Unterschieden in der Sensibilität für das Thema Mehrsprachigkeit zwischen Sprachminderheit und Sprachmehrheit berichtet. Die Meinungen gehen jedoch auseinander, d.h. es ist nicht eindeutig, bei wem die Mehrsprachigkeitssensibilität in der

Wahrnehmung der Interviewten höher ausfällt. Mehrere Führungskräfte sind der Ansicht, dass die Sensibilität und der Einsatz für die Mehrsprachigkeit bei der Mehrheit der Deutschsprachigen grösser sei, da diese es sich aufgrund ihrer dominanten Stellung innerhalb der Bundesverwaltung eher leisten könnten.

> Quand on fait partie de la majorité, on n'a pas besoin de s'imposer. Il est ainsi beaucoup plus aisé de se montrer généreux envers les minorités ; c'est le cas des Suisses alémaniques envers les italophones. Quand on fait partie soi-même d'une minorité comme les francophones, on doit se battre pour sa langue et je peux comprendre qu'en pareil cas un francophone se montra plus réservé envers d'autres minorités. La solidarité latine est une invention. On voit cela dans le débat sur les langues dans les écoles : on assiste à une lutte pour le français et non pour une langue latine. On retrouve cette situation au Parlement et dans l'administration où ce sont souvent les Suisses allemands qui essaient de promouvoir l'italien. (Interview 1)

Auch in einem anderen Interview wird gesagt, dass die Sensibilität, verstanden als Respekt gegenüber den Anderssprachigen, bei den Deutschsprachigen besonders ausgeprägt sei, wobei die Führungskraft hier auf die eigenen Erfahrungen mit der Verwaltung im Kanton Fribourg verweist, in dem die Französischsprachigen dominieren und eine geringere Sensibilität gegenüber der Sprachminderheit der Deutschsprachigen zeigten.

> En plus, je pense qu'on fait attention, et en particulier, je dirais, je pense que les Suisses alémaniques ont un grand respect, quand même, des minorités. Ce qui serait peut-être un petit peu moins le cas si c'était des francophones, si nous étions en majorité. Non mais parce que j'ai vécu dans le canton de Fribourg, ça se pratiquait pas du tout de la même manière. J'entends, on était 70 à 80%, là c'était 98 à 99% des séances en français, tout se fait en français, malgré une minorité linguistique, de langue, de 30% de la population. (Interview 10)

Diese Einschätzungen entsprechen damit nicht unseren Erwartungen aufgrund der Resultate der Online-Befragung. Darin hat sich gezeigt, dass die französischsprachigen Topkader die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung am stärksten befürworten und die Ungleichbehandlung des Italienischen am kritischsten beurteilen (vgl. Kapitel 3). Möglicherweise kann die Diskrepanz zwischen den beiden Resultaten darauf zurückgeführt werden, dass sich die Teilnehmenden der Online-Befragung und die Interviewten auf unterschiedliche Gruppen beziehen. Die interviewten Führungskräfte haben bei ihrer Einschätzung evtl. stärker auf die eigene Verwaltungseinheit fokussiert, während dem die Teilnehmenden der Online-Befragung eher die Situation in der gesamten Bundesverwaltung beurteilt haben.

Von einer weiblichen Führungskraft werden die Resultate der Online-Befragung beim Topkader hingegen in der Tendenz eher bestätigt, wonach die Sensibilität für das Thema der Mehrsprachigkeit bei den Französischsprachigen am grössten ausfällt:

> Von der Sensibilität her, die die es am ehesten aufbringen, das ist die französische Sprachgruppe. Die hat das Gefühl, sie kommt etwas unter die Räder. (Interview 8)

Dies könnte auch auf bestehende Ängste bei Französischsprachigen hindeuten. Sie nehmen möglicherweise wahr, dass der Stellenwert des Italienischen für die Arbeit in der Bundesverwaltung relativ gering ist und befürchten, dass das Französische früher oder später ein ähnliches Schicksal ereilen könnte, weshalb sie schliesslich eine erhöhte Sensibilität für die Thematik der Mehrsprachigkeit zeigen.

Eine andere Führungskraft ist der Meinung, dass sowohl bei Sprachminderheiten als auch bei der Sprachmehrheit der Deutschsprachigen eine Sensibilität für die Mehrsprachigkeit vorhanden sein müsse, die jedoch unterschiedlich ausgestaltet sei.

> Moi je trouve que, en tant que membre d'une minorité je dois accepter de travailler dans la langue de la majorité, mais en sachant aussi qu'eux me respectent, qu'ils m'acceptent, et que si je fais une directive interne en français, elle sera lue comme si elle était écrite en allemand. (Interview 6)

Die Sprachminderheiten müssten also akzeptieren, dass die Verwaltung aufgrund der bestehenden Mehrheitsverhältnisse in erster Linie auf Deutsch funktioniert. Für die Deutschsprachigen umfasst die Sensibilität hingegen den Respekt und die Akzeptanz der Sprachminderheiten sowie ausreichende mindestens passive Sprachkompetenzen, um französische Dokumente verstehen zu können.

Weitere Erklärungsansätze für Unterschiede in der Mehrsprachigkeitssensibilität

Neben Unterschieden in der Mehrsprachigkeitssensibilität, die sich aus der Sprachgruppenzugehörigkeit ergeben, werden in den Interviews verschiedene weitere Erklärungsfaktoren für die unterschiedliche Ausprägung der Mehrsprachigkeitssensibilität aufgezählt. Ein mehrfach genannter Faktor ist die regionale Verankerung der einzelnen Verwaltungsstellen der Bundesverwaltung.

> Moi je pense que l'ancrage régional joue un rôle et que si, je pense c'est pour ça que l'administration fédérale est déjà mieux placée qu'une administration cantonale puisqu'on a une vocation suisse, donc on couvre toutes les langues. Je pense qu'on est déjà ici, placés dans une des administrations probablement la plus sensible aux questions du plurilinguisme. Pour moi, c'est lié aussi à la cohésion nationale, c'est quand même quelque chose qui paraît essentiel, et je pense qu'également, le domaine d'intervention d'un Office fédéral va également avoir une influence. Donc, si je prends le LBA, donc Logistikbasis der Armee au DDPS, avec des gens qui sont localisés de nouveau dans les cantons donc décentralisés dans ce qu'on appelait les Zeughäuser, les arsenaux, là on retombe un peu dans l'ancrage régional qui probablement va pas être très très favorable pour le plurilinguisme. Pour nous, […] comme on intervient dans toute la Suisse, je dirais qu'on est tout à fait sensibilisés, on est tous, pour nous c'est naturel de parler dans les deux langues, de comprendre les deux langues, d'écrire dans les deux langues. (Interview 6)

Entgegen der unmittelbaren Erwartung wird diese regionale Verankerung aber als ein Faktor angesehen, der die Mehrsprachigkeitssensibilität behindert, da man sich hauptsächlich an der lokalen Sprache orientiert und dabei die Mehrsprachigkeit aus den Augen verliert. Aus dieser Perspektive ist die Mehrsprachigkeitssensibilität ausgeprägter, wenn eine Verwaltungseinheit zentral organisiert ist und direkt mit den Ansprechpersonen in *verschiedenen* Sprachregionen in Kontakt tritt.
So verstanden wird hier wird zudem ein möglicher Erklärungsansatz für die Dominanz von Deutsch und Deutschsprachigen im VBS angeführt, das verglichen mit anderen Departementen relativ stark dezentralisiert ist. Die Zahlen aus BV Plus für das Jahr 2015 zeigen, dass sich im VBS 20,7 Prozent aller Arbeitsplätze ausserhalb der Deutschschweiz befinden. Lediglich zwei Departemente verfügen prozentual über einen höheren Anteil an Arbeitsplätzen ausserhalb der Deutschschweiz, nämlich das EDI (31,1 %) und das EFD (26 %). Im VBS ist der hohe Anteil in erster Linie auf das Heer und die Luftwaffe zurückzuführen, die stark dezentralisiert sind. Die hohen Werte im EDI können hauptsächlich mit dem BFS mit Standort Neuchâtel und MeteoSchweiz mit Standorten in allen Sprachregionen erklärt werden. Beim EFD verfügen die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) und die Zentrale Ausgleichsstelle (ZAS) über viele Stellen ausserhalb der Deutschschweiz.
Eine andere Sichtweise bezüglich des Effekts der Dezentralisierung einer Verwaltungseinheit auf die Mehrsprachigkeitssensibilität hat eine Deutschschweizer Führungskraft, die der Meinung ist, dass man gerade deshalb, weil die eigene Verwaltungseinheit über Standorte in der Deutschschweiz, der Französischen und der Italienischen Schweiz verfügt, besonders sensibilisiert ist (Interview 17).

In einem Interview wird die Zusammensetzung der Geschäftsleitung bzw. der Direktion einer Verwaltungseinheit bzw. eines Departements als zentrale Determinante für die Mehrsprachigkeitssensibilität erwähnt.

> Si vous avez dans la direction du Département ou d'un Office un ou deux francophones ou italophones, cela change bien entendu la sensibilité pour le plurilinguisme. (Interview 9)

Der Effekt, der von der sprachlichen Zusammensetzung der Departementsleitung ausgeht, wird jedoch von dieser Führungskraft als stärker wahrgenommen als derjenige der Zusammensetzung von Amtsleitungen.
Insgesamt wird damit eine Top-Down-Perspektive vertreten, wonach die Sensibilität von den Führungskräften ausgeht und sich auf die gesamte Belegschaft einer Verwaltungseinheit überträgt. In der Literatur zu Diversity Management in Organisationen wird oftmals besprochen, dass ein diversity-förderndes Klima innerhalb der obersten Führungsebene zentral ist, um Diversity-Prozesse innerhalb von Organisationen zu initiieren (vgl. dazu Rosken 2009: 265f.).

Unterschiedliche Ausprägungen in der Mehrsprachigkeitssensibilität zwischen den Departementen werden in mehreren Interviews thematisiert (Interview 9, 12). Die Sensibilität im VBS wird als besonders tief angesehen, was u.a. damit erklärt wird, dass dort lange Zeit eine spezielle Kultur herrschte und man sich als besonderes Departement sah.

> Das VBS hat, das beobachten wir in verschiedenen Bereichen, eine spezielle, etwas andere Kultur, die historisch gewachsen ist. Es ist anders. Wir versuchen das VBS aber immer möglichst weitgehend an unseren Arbeiten zu beteiligen. (Interview 12)

Mehrsprachigkeitssensibilität lasse sich aneignen, indem man in einer anderen Sprachregion als der eigenen lebt und/oder arbeitet. Hohe Kompetenzen in der entsprechenden Sprache seien dafür nicht zwingend erforderlich. Eine Führungskraft vertritt die Meinung, dass sich Mehrsprachigkeitssensibilität jedoch nicht einfach ausschliesslich am Arbeitsplatz erwerben lasse, sondern man müsse sowohl im geschäftlichen, als auch im privaten Umfeld in eine andere Sprache und Kultur eintauchen und eine gewisse Offenheit und Neugier gegenüber der anderssprachigen Kultur, den anderssprachigen Medien mitbringen. Zudem gäbe es auch innerhalb der Sprachgruppen grosse Unterschiede. Deutschsprachige dürften nicht als einheitliche Gruppe angesehen werden, da beispielsweise beträchtliche Unterschiede in der Lebenswirklichkeit zwischen BernerInnen, BaslerInnen oder OstschweizerInnen bestünden (Interview 18).

Weiter wird gesagt, dass auch die Zeitdimension eine nicht unerhebliche Rolle spielt. Gerade in Verwaltungseinheiten, in denen die Mehrsprachigkeitssensibilität nicht stark ausgeprägt sei, könne nicht erwartet werden, dass sich in kurzer Zeit eine Mehrsprachigkeitssensibilität herausbilde, sondern dies sei ein mehrere Generationen dauernder Prozess.

> Vous l'avez dit vous-même, la promotion du plurilinguisme est une question de génération, c'est créer et promouvoir une sensibilité. Je dirais même que le plurilinguisme, si on fait un pas en arrière et si on élude la partie des marchés publics et que l'on se focalise sur la notion de plurilinguisme en tant que tel, cela n'englobe pas seulement la connaissance d'une langue, mais représente aussi un état d'esprit, une volonté de vouloir communiquer avec une autre personne dans une autre langue, et par là-même se donner les moyens de le faire. (Interview 11)

Bezogen auf die persönlichen Erfahrung mit der Mehrsprachigkeit spricht eine Führungskraft davon, dass ihre Sensibilisierung zugenommen hat, seit sie den Direktionsposten in ihrer Verwaltungseinheit übernommen hat und als Konsequenz davon die Entwicklungen im Bereich der Vertretung der Sprachgemeinschaften innerhalb der eigenen Verwaltungseinheit genauer beobachten müsse (Interview 19). Demnach scheint die Sensibilität für die Mehrsprachigkeit auch von der Funktion abhängig zu sein.

In zwei Interviews wird zudem die Intelligenz als wichtiger Faktor zur Erklärung der Mehrsprachigkeitssensibilität erwähnt. «Intelligente» Führungskräfte seien generell sensibler, da sie in der Mehrsprachigkeit und der Personal-Diversität generell einen Mehrwert sehen, der sich im besten Fall auf die Qualität der Aufgabenerledigung auswirken kann.

> Dans ma perception, ce sont typiquement les gens qui sont plus intelligents, plus innovants, en général plus reconnus. Je crois qu'ils servent d'exemple […] La chose intéressante c'est au niveau intellectuel. On veut la diversité parce que c'est mieux pour notre travail. Certains aspects ou certaines dimensions de cette diversité ont aussi une connotation identitaire, qu'elle soit linguistique, qu'elle soit du genre […]. Mais c'est pas ça qui nous intéresse. C'est le stimulus intellectuel, c'est la diversité de vie, c'est la

> rapidité de l'intelligence qui dérive de ces sensibilités diverses. (Interview 2)

Mit einer höheren Intelligenz nimmt gemäss dieser Argumentation die Wahrscheinlichkeit zu, die Vielfalt der Belegschaft in Bezug auf verschiedene Kriterien, darunter Sprache, in Wert zu setzen und darin einen Mehrwert für die Institution zu sehen.

4.3.3. Sprache und andere Diversitätsmerkmale

Der Begriff Diversität betont in erster Linie die Verschiedenheit zwischen Menschen. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass Gemeinsamkeiten jeweils implizit mitgedacht werden. Aufgrund der Zugehörigkeit zu mehreren Kategorien teilt man gewisse Eigenschaften mit anderen, während dem man sich in Bezug auf andere Merkmale voneinander unterscheidet (Orel 2013). Die Mehrsprachigkeit kann als Bestandteil der grösseren Diskussionen im Zusammenhang mit der Diversität innerhalb von Organisationen gesehen werden, auch wenn das in bisherigen Untersuchungen zur Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung bislang nur selten gemacht wurde.

In diesem Kapitel werden wir zunächst kurz auf die Entwicklungen weg von der Monokultur hin zur organisationalen Vielfalt eingehen. Danach wird ein Überblick über die in den Interviews besprochenen Diversitätsmerkmale gegeben, bevor auf die Bedeutung der Grösse von Verwaltungseinheiten für die Personaldiversität sowie die Konkurrenzsituation zwischen Diversitätsmerkmalen eingegangen wird. Abschliessend werden die möglichen Auswirkungen der Personal-Diversität besprochen.

Von der Monokultur zum Diversity Management

Lange Zeit dominierte in vielen Organisationen eine monokulturelle Orientierung, in der die dominanten gesellschaftlichen Gruppen – in einem Interview wird in diesem Zusammenhang die Bezeichnung «white old men» verwendet (Interview 19) – die wichtigsten Positionen besetzten und damit die Organisationskultur bestimmten. Eine solche Organisationsorientierung kann als Gegenpol zu einer diversen Institution gesehen werden (Vedder 2005: 35).

Seit geraumer Zeit ist in der Organisationsforschung jedoch die Ansicht auf dem Vormarsch, dass diverse Organisationen verschiedene Vorteile mit sich bringen. Es erfolgt eine «In-Wert-Setzung» der organisationalen Vielfalt, wobei hier meistens der ökonomische Nutzen von Diversität hervorgehoben wird. Diverse Organisationen bzw. Stellen werden mit einer besseren institutionellen Performance und einer höheren Produktivität gleichgesetzt (Ospina 2001). Dieser bzw. einer ähnlichen Überzeugung folgend, wird der Übergang von der Monokultur zur Personal-Diversität auch von den interviewten Führungskräften der Bundesverwaltung als positive Entwicklung bezeichnet:

> Tout cela est basé sur une constatation : prenons une de mes convictions, à savoir qu'une représentation équilibrée de toutes les tendances au sein d’une équipe de direction garantit la performance de l'activité. En effet, une culture à dominance masculine et monolingue me semble être moins à même de garantir la performance sur le long terme qu’une culture qui serait empreinte de diversité sur le plan des compétences, du sexe ou des langues. La diversité permet plus de flexibilité et permet ainsi de disposer de plus d’atouts dans son jeu. En résumé, le plurilinguisme est un

> élément parmi d'autres qui sont de nature à favoriser la performance. (Interview 11)

Bezogen auf die Eidgenössische Bundesverwaltung wird mehrfach gesagt, dass in den vergangenen Jahren eine Veränderung der Kultur festzustellen ist, eine Hinwendung zur Wertschätzung der Diversität, oder wie es eine Führungsperson in Bezug auf die gesamte Bundesverwaltung ausdrückt: «[I]l n'y a plus cette admiration pour la monoculture» (Interview 2).

Diversität der Diversitätsmerkmale

In der Forschung zur organisationalen Diversität wird eine grosse Bandbreite an Merkmalen betrachtet, die von ganz konkreten, für die Arbeit unmittelbar relevanten bis zu abstrakten Aspekten wie beispielsweise dem sozialen Hintergrund reicht (Ospina 2001). Eine grosse Varianz in Bezug auf die als relevant erachteten Diversitätsmerkmale und Vorstellungen von Diversität zeigt sich auch in den durchgeführten Interviews.

Zunächst möchten wir auf das Diversitätsmerkmal der Ausbildung bzw. des damit verbundenen beruflichen Hintergrunds zu sprechen kommen. Dieser Aspekt wurde in mehr als einem Viertel aller durchgeführten Interviews und damit relativ häufig angesprochen.

> Quand moi je suis arrivé ici […] presque tout le monde, ils avaient presque tous un bagage de comptable. Donc employé de commerce, suisse-allemand, pour la majorité bernoise. Et aujourd'hui on a des ingénieurs, on a des sociologues, on a, professionnellement on a un éventail très large, et puis culturellement aussi. (Interview 6)

Diese Vielfalt von Ausbildungen wird von den Führungskräften durchwegs als positiv bewertet. Man verspricht sich davon eine erfolgreichere und effizientere Erledigung der Aufgaben und zudem auch spannendere Tätigkeiten für die Angestellten (Interview 8).

Die Repräsentation nach Geschlecht wird von mehr als der Hälfte der Befragten zum Thema gemacht, wobei unterschiedliche Aspekte angesprochen werden. Gemäss der Wahrnehmung mehrerer Führungskräfte hat der Frauenanteil in der Bundesverwaltung in den vergangenen Jahren zugenommen, was als «natürliche Entwicklung» bezeichnet wird, deren Ursache hauptsächlich der höhere Frauenanteil an Hochschulen und Universitäten sei, der sich nun zeitversetzt auf die Zusammensetzung des Personalkörpers auswirke (Interview 4, 10). Diese Entwicklung kann anhand der Angaben aus BV Plus bestätigt werden. Seit 2002 steigt der Frauenanteil gesamthaft und innerhalb verschiedener Lohnklassengruppen kontinuierlich an. 2016 liegt er bei knapp 43 Prozent (EPA 2017: 6).

Mehrere Führungskräfte verweisen in diesem Zusammenhang auf die in der eigenen Verwaltungseinheit unternommenen Anstrengungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Dazu gehört ein grosses Angebot an Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten oder ein Eltern-Kind-Büro, das es ermöglicht, die Kinder in gewissen Fällen mit zur Arbeit zu nehmen (Interview 17, 18). Es sei aber relativ schwierig, Frauen für Führungspositionen zu motivieren. Männliche Angestellte würden sich in der Regel eher trauen, Führungspositionen zu übernehmen. Frauen würden eindeutig häufiger zweifeln, wenn es um die Übernahme von Führungsaufgaben gehe und sich fragen «kann ich denn das wirkich, ich habe ja noch meine Familie» (Interview 19).

Von lediglich zwei Führungskräften wird als weiteres wichtiges Diversitätsmerkmal die geographische Herkunft des Personals bzw. die Herkunft nach Kanton erwähnt. Sie wird gemäss den Informationen einer Führungsperson bei der Personalrekrutierung als drittwichtigstes Kriterium neben den an erster Stelle stehenden fachlichen Kompetenzen und den Sprachkompetenzen ebenfalls berücksichtigt. Die Zusammensetzung der Belegschaft einer Verwaltungseinheit solle ein Abbild des Landes ergeben, wozu sofern irgendwie möglich auch die Herkunft nach Kanton berücksichtigt werde (Interview 18).
Eine andere Führungskraft spricht davon, dass es für bestimmte Führungsfunktionen eine angemessene Vertretung von Regionen bzw. Kantonen zu berücksichtigen gilt. Die Kantone würden die Besetzung dieser Stellen sehr genau mitverfolgen und auch intervenieren, wenn Personen angestellt würden, die nicht als adäquate Vertreter der entsprechenden Region eingeschätzt werden (Interview 20).

Obwohl gemäss dem BFS (2017) im Jahr 2016 mehr als 26 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz einen Migrationshintergrund haben, wird das Diversitätsmerkmal Migration von den interviewten Führungskräften nur ganz selten, nämlich in einem einzigen Interview, thematisiert. Zwischen 2008 und 2011 lag der Anteil Personen ohne Schweizerpass, die in der Bundesverwaltung angestellt waren, bei knapp 4 Prozent (Zwicky 2015: 57ff.). Würde man alle Personen mit Migrationshintergrund mitzählen, dürfte dieser Anteil jedoch deutlich höher ausfallen und sogar den Prozentwert für die Italienischsprachigen übersteigen. Insofern ist es doch eher überraschend, dass im Zusammenhang mit der Diversität der Belegschaft nicht häufiger auf das Thema Migration eingegangen wurde. Die geringe Salienz der Migrationsthematik hat möglicherweise historische Gründe. Noch bis ins Jahr 2002 und der Aufhebung der Nationalitätenklausel in der Bundespersonalverordnung konnten lediglich Personen mit Schweizerpass den Beamtenstatus erlangen (vgl. auch Coray et al. 2015: 38). Zudem wird bis heute im jährlichen Personalreporting auf eine Angabe von Zahlen zu den Angestellten nach deren Nationalität bzw. Migrationshintergrund verzichtet. Die einzige Führungskraft, die diese Diversitätsdimension aufgreift, verbindet Angestellte mit Migrationshintergrund mit besonders guten Leistungen.

> Je peux vous dire que de tous les apprentis que j'ai eus, les meilleurs étaient issus de l'immigration, de la deuxième ou de la troisième génération. J'ai autre secrétaire dont les parents sont espagnols, mais qui est née en Suisse : elle parle le Schwizerdütsch, l'espagnol, le français, l'allemand, l'italien et l'anglais sans difficultés. C'est pourquoi je mets beaucoup d'espoir dans les jeunes générations qui reflètent l'évolution de la composition de la population suisse (Interview 1).

Die Ausrichtung der Diversität an soziodemografischen Merkmalen, wie sie auch in der Personalstrategie der Bundesverwaltung 2016-2019 zu Tage tritt (EPA 2015) wird in einem Interview in Frage gestellt. Für die interviewte Führungsperson ist Diversität von typologischen Komponenten bzw. Persönlichkeitsmerkmalen besonders wichtig.

> TK15: Es ist halt die Kombination: Ich meine, wir sprechen jetzt quasi von soziodemographischen Diskriminanten, aber man könnte auch von typologischen sprechen, welche dann einfach viel schwieriger zu erfüllen sind, aber am Schluss für eine funktionierende Kultur eigentlich fast die wichtigeren sind. Und ich würde gerne behaupten,

> dass wir da auch ein Auge draufhaben, aber dann stellt sich das Problem, dass man alle Kriterien erfüllen müsste, was kaum möglich ist. Aber es ist schon so, wenn ich jetzt wünschen könnte, würde ich mehr Gewicht auf typologische Komponenten legen.
>
> INT: Also Persönlichkeitsmerkmale?
>
> TK15: Ja, genau. Eben, dass eher Optimisten in einem Team sind und jemand, der seine Rolle wechseln kann, also dass nicht immer alle die gleiche Rolle spielen, sondern diese Flexibilität mit sich bringen - auch auf der Verhaltensebene. (Interview 15)

Die Grösse von Verwaltungseinheiten

Ob die strategischen Ziele in Bezug auf die Diversität der Belegschaft erreicht werden können, scheint massgeblich von der Grösse einer Verwaltungseinheit abhängig zu sein. In Verwaltungseinheiten mit einem kleinen Bestand an Mitarbeitenden fällt es gemäss den Aussagen mehrerer Interviewten schwieriger, die Zielwerte zu erreichen.

> On a aussi la taille qui nous permet d'avoir un petit peu cette mixité aussi des approches. Si on est dans une entité plus petite, c'est peut-être plus difficile. (Interview 10)

Dieser Aspekt ist eng verknüpft mit den Vorgaben bezüglich angemessener Vertretung der Sprachgruppen. Mit der Revision der Sprachenverordnung 2014 fand nicht nur ein Wechsel von Sollwerten zu flexibleren Zielbändern statt, sondern der Geltungsbereich wurde von den Departementen auf die Ebene der Verwaltungseinheiten übertragen. Angesprochen auf diese Änderung, werden die Zielwerte von mehreren Führungskräften als teilweise nicht praktikabel kritisiert.

> Die Sprachenverordnung verlangt von uns, dass wir die Sollwerte auch innerhalb der Verwaltungseinheiten einhalten, was ich an sich falsch finde. Diese Einheiten sind zu klein. Wir können gar nicht alles einhalten. Es geht irgendwie nicht auf. (Interview 12)

Geringe Fluktuationen können in diesen personalbestandsmässig kleinen Verwaltungseinheiten bereits zu grossen prozentualen Schwankungen bezüglich Sprachen- sowie Geschlechtervertretung führen. Deshalb sei es gerade in kleinen Verwaltungseinheiten teilweise sehr schwierig, die sprachlichen Zielwerte zu erreichen.

> In kleinen Ämtern ist das wahrscheinlich schwieriger. Aber für ein Amt von der Grösse des SECO sehe ich da kein Problem. (Interview 19)

Konkurrenzsituation oder Synergien

Eine wichtige Frage im Zusammenhang mit der Personal-Diversität ist diejenige nach der möglichen Konkurrenz zwischen Kriterien (vgl. Sigelman 1976; McClain 1993). In den durchgeführten Interviews wollten wir wissen, ob die Führungskräfte die Mehrsprachigkeitsförderung in Konkurrenz zu anderen Diversitätsmerkmalen wie beispielsweis der Frauenförderung oder der Förderung von Menschen mit

Behinderungen sehen, oder ob sie im Gegenteil sogar Synergien zwischen verschiedenen Kriterien wahrnehmen (zu den für die Bundesverwaltung relevanten Kriterien, siehe EPA 2015).
Werden die Führungskräfte direkt darauf angesprochen, ob eine Konkurrenzsituation zwischen Diversitätsmerkmalen existiert, wird dies vielfach zuerst relativ eindeutig verneint. Im Verlauf der Gespräche konnten wir jedoch feststellen, dass diese erste Einschätzung mehrfach revidiert wird, d.h. es werden Beispiele aufgeführt, die darauf schliessen lassen, dass eine Konkurrenz zwischen Merkmalen zumindest nicht ausgeschlossen werden kann.
In einem Interview wird gesagt, dass zuerst die Geschlechtervertretung und dann die Mehrsprachigkeit auf die Agenda gekommen ist. Die Veränderung der personalpolitischen Prioritäten habe zu einer Situation geführt, in der eine Konkurrenz zwischen Kriterien auftreten könne. Befürchtungen, dass es zur Konkurrenz zwischen Frauen- und Sprachenförderung kommen könne, bestanden anscheinend schon bevor eine Zunahme der Aktivitäten im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung festzustellen war. Demnach wurde von verschiedenen Seiten erwartet, dass die Frauenförderung für die Förderung der Mehrsprachigkeit geopfert werden könnte:

> Bei der Diversity-Thematik sage ich immer: Zuerst hatte man vor allem die Frauenthematik. Das war ungefähr vor rund 20 Jahren und jetzt kommt die Mehrsprachigkeit dazu. Das Ganze wird nun unter dem Diversity-Dach thematisiert und gewisse Kreise, die sich für die Frauen und Frauenförderung stark gemacht haben, haben nun das Gefühl, durch die Diskussion über die Mehrsprachigkeit sei das Thema Frauenförderung etwas ins Hintertreffen geraten. Beide Themen widersprechen sich auch irgendwie: Wenn ich zum Beispiel die Wahl habe, einen Romand oder eine Deutschschweizerin einzustellen. (Interview 12)

Insbesondere bei der Personalrekrutierung könne es durchaus zu Konflikten kommen, da hier zwischen Personen, die unterschiedlichen Merkmalskategorien angehören, ausgewählt werden müsse. Auf der übergeordneten, abstrakteren Ebene sei es jedoch quasi undenkbar, dass die Prinzipien Frauen- und Sprachenförderung in Konkurrenz zueinander stehen.

> Wie gesagt, im Einzelfall kann das sein, aber es wäre für mich undenkbar, dass jemand sagen würde: „Für mich ist nur die Gleichstellung der Geschlechter wichtig, von der Sprachvielfalt halte ich nichts," oder umgekehrt: „Ich mache schon genug für die Gleichstellung der Frauen, ich will jetzt nicht auch noch die Sprachvielfalt fördern". (Interview 13)

Eine männliche Führungskraft nimmt in bestimmten Momenten ganz eindeutig eine Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Merkmalen, die es in der Bundesverwaltung zu repräsentieren gilt, wahr.

> Oui bien sûr. Je veux dire, bon, on peut trouver la solution idéale, mais il y aura forcément un moment donné où il faudra décider. Si vous rajoutez deux critères supplémentaires, vous affaiblissez le premier, donc il faut décider la priorité, oui c'est concurrentiel. (Interview 6)

Erwartete Auswirkungen der Personal-Diversität

Welche Effekte erhoffen sich die befragten Führungskräfte von der Diversität der Belegschaft? Im Allgemeinen dominiert die Haltung, dass die Diversität als etwas Positives angesehen wird, das letzten Endes auch positive Auswirkungen auf die Arbeit der Bundesverwaltung haben sollte. Innovationen würden wahrscheinlicher und eine positive Dynamik könne dadurch angestossen werden.

> Moi je pense qu'il faut que les gens soient conscients du fait qu'aujourd'hui, le monolithisme est extrêmement dangereux, parce qu'on arrive pas à évoluer, on arrive pas à se remettre en question, on a pas d'esprit critique, il y a pas d'innovation, c'est ce problème. (Interview 6)

Eine Führungskraft ist überzeugt davon, dass Diversität insgesamt zu besseren Entscheidungen führe und die Realität der Schweiz besser widerspiegle, womit auf den grösseren Begründungszusammenhang verwiesen wird (vgl. Kapitel 4.3.1). Eine diverse Bundesverwaltung könne somit den Anliegen der diversen Bevölkerung in der Schweiz besser dienen.

> Si on sait valoriser ces différences, c'est comme les différences d'opinion en fait, les différences de sensibilité, et donc on les valorise d'un côté parce que les décisions sont meilleures, d'autre côté parce que c'est aussi un reflet de la réalité de notre pays, ça devrait aider […].(Interview 2)

Eine Führungskraft verweist auf eine Grundsatzfrage, die man sich im Zusammenhang mit der Diversitätsdiskussion, aber auch bezogen auf die Mehrsprachigkeitsdebatte stellen müsste. Sind Diversität und Mehrsprachigkeit ein Ziel an und für sich oder handelt es sich dabei lediglich um ein Mittel zur Steigerung der Effizienz?

> Die Frage ist natürlich - und das ist jetzt fast schon ein bisschen ketzerisch - ob das wirklich das grösste Ziel ist, Heterogenität soziodemographisch zu erhalten oder ist dieses Ziel doch eher vielleicht, dass ein Team gut funktioniert? Wenn man sagt, dies sei bekennendermassen der Wunsch, dann muss man dies als Ziel setzen, unabhängig davon, ob die gewünschten Effekte im positiven Sinn mit einem heterogenen Team [erreicht werden]. (Interview 15)

Handelt es sich um eigenständige Ziele, so sind sie also ungeachtet der möglicherweise auch negativen Konsequenzen für Arbeitsproduktivität und Effizienz zu verfolgen. Andernfalls wäre eine systematische Überprüfung der Effekte notwendig, um beurteilen zu können, ob mit diesen Mitteln Effizienz- und Produktivitätssteigerungen tatsächlich möglich sind. Damit wird ein Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Repräsentation angesprochen, auf das bereits Andrey et al. (2008) bei der Untersuchung von zwei Verwaltungseinheiten der Schweizerischen Bundesverwaltung gestossen sind.

4.4. Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit

Die Vorgaben und Massnahmen zur angemessenen Vertretung der Sprachgemeinschaften und zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung wurden seit 1949 stetig ausgebaut. Verschiedene parlamentarische Forderungen fanden Eingang in die Gesetze, wobei deren Umsetzung primär von Angehörigen bzw. ParlamentarierInnen der lateinischen Sprachgruppe und den

entsprechenden Medien mit Argusaugen beobachtet wird (Coray et al. 2015: 22ff.). Die gesetzlichen Grundlagen wurden im Laufe der Jahre schrittweise revidiert. Zu den wichtigsten gehören sicherlich der Sprachenartikel in der Bundesverfassung; die erstmals 1950 erlassenen Mehrsprachigkeitsweisungen (voller Titel: *Weisungen des Bundesrates zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung*), die 2014 letztmals revidiert wurden; das Sprachengesetz (SpG), welches anfangs 2017 aktualisiert wurde sowie die Sprachenverordnung (SpV) von 2014, mit der die Umsetzung des Gesetzes konkretisiert wird.

Dem Parlament kommt bei der Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung eine Schlüsselrolle zu. Es initiiert grundlegende Änderungen und steht damit am Ursprung der Ausarbeitung von verschiedenen Massnahmen und Vorgaben. In mehreren Interviews wird diese zentrale Funktion des Parlaments gewürdigt. Das Sprachengesetz gehe auf eine parlamentarische Initiative zurück, ebenso wie die Diskussionen über die Vertretung der Sprachminderheiten in der Verwaltung bzw. in höheren Chargen (Interview 18).

Vor diesem Hintergrund sind die verschiedenen Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung zu sehen. Im folgenden Abschnitt möchten wir nun diskutieren, wie der Stellenwert dieser Gesetzestexte im Allgemeinen und von einzelnen Massnahmen im Besonderen von den Führungskräften der Bundesverwaltung beurteilt wird.

4.4.1. Beurteilung der Notwendigkeit von Förderungsmassnahmen

Zunächst möchten wir auf die Haltungen der Führungskräfte gegenüber der Notwendigkeit von Förderungsmassnahmen zu sprechen kommen. Wie wird deren Notwendigkeit insgesamt beurteilt und begründet? Und welche Mechanismen stehen der Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung allenfalls entgegen?

Praktisch alle interviewten Topkader erachten die Förderungsmassnahmen und die damit in Zusammenhang stehenden Vorgaben im Allgemeinen als notwendig. Sie gäben eine grobe Stossrichtung vor, sie bildeten eine nützliche Guideline, an der sich die Führungskräfte orientieren können.

> Wir begrüssen die Vorgaben. Das ist wie eine Richtschnur. Wir hatten unabhängig davon bereits eigene Massnahmen beschlossen. Die Vorgaben geben unserem Engagement mehr Gewicht und bestärken uns. (Interview 17)

Vorgaben und Massnahmen bilden eine Grundvoraussetzung, um die amtsinternen Anstrengungen wie beispielsweise das Angebot von Sprachkursen oder die Berücksichtigung aller Sprachgemeinschaften bei Stellenausschreibungen abzustützen und zu legitimieren. Sie werden aber durchaus auch als etwas Mühsames, die Arbeit teilweise Erschwerendes gesehen, was sich anhand der Äusserung «es ist nicht so, dass wir darauf gewartet haben» zeigt.

Das gesamte Paket an Vorgaben und Massnahmen sei aber nicht nur notwendig für die Führungskräfte, sondern auch für die Angestellten. Sie würden dadurch die institutionelle Unterstützung spüren und könnten sich bei Problemen oder Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Mehrsprachigkeitsförderung auch auf die gesetzlichen Grundlagen berufen (Interview 15).

Mehrfach wird darauf verwiesen, wie wichtig es ist, dass Vorgaben und Massnahmen vernünftig ausgestaltet sind und sie auch dementsprechend angewendet werden. Das Beispiel der Übersetzung der Menukarte im Restaurant wird verwendet, um zu illustrieren, wie wichtig der «gesunde Menschenverstand» beim Beschluss von Massnahmen und deren Umsetzung ist:

> Lorsque j'ai demandé à améliorer la diversité linguistique à l'interne, on m'a rétorqué qu'on allait tout de même pas traduire les menus du restaurant en trois langues et que tout le monde savait ce qu'était un «Zürcher Geschnetzeltes». J'ai invité les collaborateurs à faire preuve de bon sens, ce que les germanophones appellent le «gesunder Menschenverstand». Certes, il y a des domaines sur lesquels je ne veux pas transiger. C'est le cas p. ex. des communiqués de presse sur les travaux parlementaires qui doivent être diffusés en parallèle en trois langues. Mais il y a des domaines où l'on peut trouver des solutions plus souples. Je ne veux pas tomber dans un autre extrême et commencer à traduire toutes les communications internes, même les plus banales. (Interview 1)

Das bestehende Paket an Fördermassnahmen, d.h. die momentan existierenden gesetzlichen Grundlagen, sind aus der Sicht einer anderen Führungskraft zwar notwendig, um sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen (z.B. ParlamentarierInnen, VertreterInnen von Kanton) zufriedenstellen zu können. Sie haben jedoch ihren Zweck schon weitgehend erfüllt und seien weitherum akzeptiert und die einzelnen Massnahmen würden von den Führungskräften überwiegend als Selbstverständlichkeit angesehen. Es brauche deshalb keine weiteren Massnahmen, denn Aktivismus sei der Förderung der Mehrsprachigkeit letzten Endes nicht förderlich, sondern könne im Gegenteil sogar kontraproduktiv sein (Interview 5).

4.4.2. Beurteilung von Vorgaben und Massnahmen

Wie werden aber bestimmte Massnahmen und Vorgaben, deren Stellenwert und deren Wirkungsgrad durch die Führungskräfte des Bundes beurteilt? In den durchgeführten Interviews wurden ganz unterschiedliche Massnahmen angesprochen, als illustrative Beispiele verwendet und bewertet.

Sollwerte bzw. Zielbänder

Eine in allen Interviews ausführlich diskutierte Massnahme sind Sollwerte bzw. die vom Bundesrat anfangs 2013 definierten Zielbänder für die vier Sprachgemeinschaften (Deutsch: 68,5-70,5 %; Französisch: 21,5-23,5 %; Italienisch: 6,5-8,5 %; Rätoromanisch: 0,5-1 %). Grundsätzlich zeigt sich diesbezüglich bei den meisten Führungskräften eine ähnliche Haltung wie in Bezug auf die generelle Beurteilung der Notwendigkeit von Vorgaben und Massnahmen (vgl. Abschnitt 4.4.1). Auch sie werden von einer Mehrheit der Interviewten als genereller Orientierungsrahmen, als Richtschnur und als allgemein vorgegebene Stossrichtung gesehen und zudem zu Vergleichszwecken geschätzt.

> Die Zielbänder sind hilfreich, denn sie ermöglichen es, sich mit anderen Ämtern zu vergleichen. Wenn die Entwicklung in die falsche Richtung geht, dann muss man nach den Gründen fragen. (Interview 19)

Quoten und Quotenerreichung würden aber nicht viel über die Vielfalt einer Verwaltungseinheit aussagen. Die Dezentralisierung könne massgeblich dazu beitragen, dass Quoten erreicht werden, ohne dass Mehrsprachigkeit im Arbeitsalltag gelebt wird, die Mitglieder eines Teams effektiv zusammenkommen und in verschiedenen Landessprachen miteinander sprechen (Interview 18).

Dass die Zielbänder seit der Revision der Sprachenverordnung 2014 auf der Ebene der Verwaltungseinheiten gelten und zu erreichen sind (vgl. Abschnitt 4.3.3), hat auch Konsequenzen für das jährlich vom EPA publizierte Reporting Personalmanagement, in dem seither die Anteile der Sprachgruppen für jedes Amt gesamthaft sowie innerhalb verschiedener Lohnklassen in einem umfangreichen, knapp zwanzigseitigen Anhang erscheinen (vgl. EPA 2017: 24ff.). Diese Form der Präsentation wird in einem Interview kritisch beurteilt, da sie die Leserin bzw. den Leser regelrecht erschlage.

> Wenn ich das heutige Reporting anschaue, diesen Zahlensalat bei der Mehrsprachigkeit, dann stelle ich mir schon die Frage: „Was bringt das?“ Man diskutiert auch nicht darüber, man schaut es nicht einmal an. Ich habe mal einen italienischsprachigen Parlamentarier gefragt, ob er es angeschaut habe. „Nein“ hat er gesagt. Ich denke, mit Reportings verändern wir die Welt nicht. Je mehr Zahlen und Berichte wir liefern, desto weniger kommt das Thema auch tatsächlich rüber. Mir wäre es lieber, wenn wir uns wieder etwas mehr auf das Wesentliche fokussieren würden. (Interview 12)

Negative Erwähnung findet der durch Vorgaben und Massnahmen entstehende Druck, die Sollwerte bzw. Zielbänder in Bezug auf die Vertretung der Sprachgruppen erreichen zu müssen, obwohl dies aufgrund des ungleichen Bewerbungseingangs teilweise gar nicht möglich sei.

> Negativ ist vielleicht die Problematik, in die man hineingerät, wenn man das eigene Amt anschaut und sagt: Ja, ich habe viel zu wenig Romands. Aber ich habe einfach keine entsprechenden Bewerbungen in der geforderten Qualität. Dadurch entsteht ein Druck auf uns Amtsleiter und -leiterinnen, die Voraussetzungen zu erfüllen und danach die Schwierigkeit, wenn man sie nicht erfüllen kann. Das ist der negative Aspekt von Vorgaben, dass es einen unter Druck setzt. (Interview 12)

Insbesondere Führungskräfte in Verwaltungseinheiten, in denen die Zielwerte bezüglich der Vertretung der Sprachgemeinschaften nicht erreicht werden, sind der Meinung, dass weniger Bewerbungen von Lateinischsprachigen eingehen. Für diese Führungspersonen ist dies dann auch die Haupterklärung für die in der Online-Befragung des Topkaders festgestellte Diskrepanz zwischen der hohen Akzeptanz der Vorgaben zur Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen unabhängig von der Sprachgruppenzugehörigkeit (vgl. Tabelle 34) und der trotzdem weiterhin bestehenden Untervertretung von Lateinischsprachigen in gewissen Verwaltungseinheiten.

> Ich glaube, es sind schon auch Fakten, die uns daran hindern, die Vorgaben zu erfüllen. Da bin ich überzeugt. Sonst hätte ich meine Quoten längstens erreicht. (Interview 12)

Gemäss diesem Ansatz ist die Nicht-Erreichung von Quoten somit nicht auf mangelnde Anstrengungen von Seiten der Verwaltungseinheit (HR, Rekrutierende oder Führungskräfte) zurückzuführen, sondern die sprachlich-geografischen Gegebenheiten und ihre Konsequenzen auf den Bewerbungseingang werden als legitime Erklärung herangezogen.

> Nein, wir erfüllen sie einfach nicht. Das hat zwei Gründe: Erstens ist es bei den Bewerbungen so, dass das Schwergewicht der einkommenden Bewerbungen von deutschsprechenden Personen eingereicht wird und zweitens stellen wir die für die ausgeschriebene Vakanz bestgeeignete Person an. Von daher habe ich keine Auflage jemanden anzustellen, nur weil ich irgendeine Quote erfüllen muss. (Interview 7)

In dieser Aussage zeigt sich zudem eine kritische Haltung in Bezug auf Quoten, die gemäss dieser Interpretation dazu führen, dass in gewissen Fällen nicht die am besten geeigneten BewerberInnen gewählt werden.

Bemerkenswert ist der Gesprächsverlauf eines Interviews mit einer Führungskraft aus einer Verwaltungseinheit, die bezüglich der Vertretung der Sprachgruppen innerhalb der Vorgaben liegt. Hier ist es sogar vorgekommen, dass die Bedeutung des Wortes «Zielband» zunächst nicht verstanden wurde und mehrmals erklärt werden musste (vgl. Interview 13). Wir haben den Eindruck, dass hier der geringe Problemdruck in Bezug auf die Förderung der Mehrsprachigkeit aufgrund der Erreichung der Zielvorgaben zu einer relativ raren Beschäftigung mit den zentralen gesetzlichen Grundlagen und deren Anpassung in den vergangenen Jahren geführt hat.

Wenn von Quoten die Rede ist, wird häufig neben der Sprachenvertretung auch auf die Geschlechtervertretung bzw. Diversitätsvorgaben generell eingegangen. Sie werden nicht bloss positiv beurteilt, sondern wiederholt zeigt sich in den durchgeführten Interviews eine ambivalente Haltung in Bezug auf Quoten. Auf der einen Seite können sie zwar Anstrengungen auslösen, aber gleichzeitig könne man Rekrutierenden bzw. auch den BewerberInnen vorwerfen, dass sie primär aus Quotengründen angestellt worden sind.

> […] ob ich mich positiv dazu äussern würde, wenn sie eine Quote verlangen würde und da habe ich auch gesagt: „Ja, also, Jain.“ „Nein“, weil es für die Frau, die kommt, heissen würde sie sei eine Quotenfrau, was dem eigentlich nicht gerecht wird und „Ja“ natürlich, nur dann gebe ich mir entsprechend noch mehr Mühe, wirklich die qualifizierteste Person auch zu finden. (Interview 15)

Eine französischsprachige Führungskraft sagt im Zusammenhang mit dem Thema Quoten und Sollwerte, dass man davon ganz zu Beginn sogar von diesem Status profitieren könne, indem sich damit die Chancen für eine Anstellung erhöhen. Die Labels «Quotenfrau» bzw. «Quotenwelscher» könnten

demnach helfen, den Vorzug gegenüber anderen BewerberInnen zu erhalten. Danach gehe es aber darum, diese Labels zu widerlegen, indem man Leistung erbringe und fachlich überzeuge. So könne man auch als Wegbereiter für andere Minderheiten fungieren. (Interview 18).

Die Zielvorgaben des Bundes in allen Bereichen (vgl. dazu EPA 2017) zu erfüllen wird von der Mehrheit der Befragten als «Ding der Unmöglichkeit» angesehen. Neben den verschiedenen Zielvorgaben im Zusammenhang mit der Diversität von Verwaltungseinheiten, gilt es auch Personal zu rekrutieren, das die notwendige fachliche Kompetenz mitbringt, was in verschiedenen Bereichen aus der Sicht der interviewten Führungskräfte an und für sich schon schwierig genug sei.

> Also ich finde, klar, es zeigt dir, wo du stehst, und so, das ist schon gut. Aber du wirst es nie erfüllen können. Es sind zig Kriterien. Du musst ja auch noch die entsprechende fachliche Kompetenz haben. Oder dann suchen wir auch Leute, die Berufserfahrung haben und in der Kombination wird es manchmal extrem schwierig. (Interview 8)

Sprachkurse

Unterschiedlich werden die Massnahmen zur Förderung der Sprachkompetenzen der Angestellten, darunter hauptsächlich Sprachkurse, von den interviewten Führungskräften beurteilt. Mehrere Führungspersonen erachten es als sehr wichtig, in das Personal zu investieren und bei den Schwächen der Angestellten anzusetzen. Hier bestehe grosses ungenutztes Potential. Sprachkurse seien hierfür eine ideale Massnahme (Interview 1, 11). Eine positive Bewertung erfahren Sprachkurse auch deswegen, weil sie von den Angestellten stark nachgefragt werden (Interview 14, 16).

Mehrfach werden Sprachkurse aber auch negativ beurteilt. Die Verpflichtung der Kader, Italienischkurse zu besuchen, habe beispielsweise zu grosser Unzufriedenheit in Führungskreisen geführt.

> Malheureusement, certaines mesures volontaristes et imposées par différentes instances de l'administration fédérale déclenchent du mécontentement notamment chez les cadres. Par exemple, je peux citer une mesure obligeant tous les cadres à aller suivre un cours d'italien. (Interview 9)

Eine kritische Einstellung gegenüber Sprachkursen zeigt sich auch in einem anderen Interview. Hier wird jedoch vor allem kritisiert, dass Sprachkurse ineffizient seien und in der Regel nicht zur Verbesserung der Sprachkompetenzen führen würden. Sprachkurse würden darüber hinaus von der Erledigung der eigentlichen Arbeit abhalten, die letztlich im Zentrum stehen müsste.

> Da bin ich eher skeptisch. Übungen, bei denen man Leute zwingt, Sprachkurse zu besuchen, machen keinen Sinn. […] Sie können niemanden dazu zwingen, eine Sprache zu lernen. Jeder, der mal eine Sprache erlernt und ein gewisses Niveau erreicht hat weiss, dass man das nicht in einem dreiwöchigen Kürslein lernt. Man muss eine Sprache regelmässig üben und pflegen. (Interview 5)

Mehrsprachigkeitsverantwortliche

Gemäss den Mehrsprachigkeitsweisungen von 2014 setzen Departemente und Bundeskanzlei Verantwortliche für die Förderung der Mehrsprachigkeit ein (Ziffer 54). Zusätzlich können Verantwortliche für die Förderung der Mehrsprachigkeit auf der Ebene der Verwaltungseinheit bezeichnet werden (Ziffer 55). In den durchgeführten Interviews wurden die Führungskräfte gefragt, ob in ihrer Verwaltungseinheit eine solche Funktion existiert.

Insgesamt zeigt sich, dass bereits die Bezeichnung dieser Funktion stark nach Verwaltungseinheit variiert. In einem Interview ist von der «Diversity-Verantwortlichen» die Rede (Interview 16), womit dem Umstand Rechnung getragen wird, dass Mehrsprachigkeit ein Bestandteil der allgemeineren Diskussionen zur Vielfalt des Personals ist. In einer anderen Verwaltungseinheit wird die Stelleninhaberin als «Chancengleichheitsbeauftragte» bezeichnet (Interview 17), mal wird von der «Gleichstellungsverantwortlichen» gesprochen, die sich gleichzeitig um Geschlechter- und Sprachenvertretung kümmert (Interview 13) und einmal ist von der «Mehrsprachigkeitsverantwortlichen» des Amtes die Rede (Interview 18). Es ist zu vermuten, dass mit der unterschiedlichen Bezeichnung der Funktion sich auch deren Prioritäten, Handlungsspielraum sowie das Pensum für die Funktion ändern. Unklar ist zudem, wie gut die Führungskräfte überhaupt über diese Funktion informiert sind und über deren Pflichtenheft Bescheid wissen.

Die Mehrsprachigkeitsverantwortliche eines Amtes betont den Wert des Austauschs der FunktionsinhaberInnen im Rahmen der interdepartementalen Konferenz für Mehrsprachigkeit:

> Je fais également partie de la Conférence interdépartementale du plurilinguisme depuis le mois de février 2017. C'est vraiment très appréciable pour moi d'y avoir été intégrée ; ceci me permet d'échanger avec les délégués au plurilinguisme des autres Offices et Départements. On partage nos expériences, on apprend à connaître les stratégies mises en place ailleurs et on identifie ainsi mieux les obstacles, les chances et les défis. Il y a des Offices modèles, comme l'Office fédéral de la justice, qui a notamment récemment reçu le label du plurilinguisme. Discuter avec la déléguée du plurilinguisme de cet Office, c'est toujours précieux pour moi ; cela me permet de comprendre et d'apprendre comment elle a réussi à atteindre certains objectifs. Les Offices ont de plus la possibilité de présenter leurs défis et enjeux, permettant ainsi d'enrichir la discussion générale sur le plurilinguisme au sein de l'Administration fédérale. (Interview 11)

Auf die Frage, ob die Ernennung einer Person zur Mehrsprachigkeitsverantwortlichen hilfreich und sinnvoll sei, zeigt sich teilweise eine skeptische Haltung der interviewten Führungskraft gegenüber solchen aus ihrer Sicht meist symbolischen Massnahmen.

> Moi je trouve c'est plutôt les actes qui comptent. Parce qu'un délégué, c'est de nouveau un de ces postes, de type transversal, symbolique, c'est toujours le système des quotas, et cætera. Moi je pense que c'est plus efficace de travailler pas simplement dans le

> symbolique mais dans le concret et faire en sorte que ça soit vécu de l'intérieur. (Interview 10)

Eine ähnlich kritische Haltung gegenüber der rein symbolischen Ernennung einer Mehrsprachigkeitsverantwortlichen zeigt sich in einem weiteren Interview. Zentral ist hier zudem der Hinweis, dass es nicht sinnvoll sei, diese Funktion beim HR anzusiedeln. Im HR sei man den Sachzwängen bei der Personalrekrutierung zu stark ausgesetzt und das Verständnis für die Schwierigkeit, bei der Rekrutierung alle relevanten Kriterien zu berücksichtigen, sei tendenziell zu gross. Deshalb brauche es mehr Distanz zum Rekrutierungsprozess und eine externe Perspektive wird als notwendig erachtet (Interview 18).

Eine interviewte Führungskraft äussert sich relativ kritisch gegenüber Funktionen dieser Art auf Departementsebene, von denen es tendenziell eher zu viele gebe. Zudem seien kaum Ressourcen für diese Funktionen vorhanden.

> TK5: Jaja, man muss einen Verantwortlichen für Mehrsprachigkeit haben, für Gesundheit, für Frauen, für Schwangere, für Risikomanagement etc. für alles brauchen Sie einen Delegierten... Das Erste, was man so macht ist, dass man irgendjemanden im Departement bestimmen muss, der die Verantwortung für irgendetwas übernehmen muss und koordiniert.
>
> INT: Und was machen dann diese Personen, also wie…
>
> TK5: Sie sind Ansprechpersonen, sie machen das Monitoring. Bei mir ist das [Name der Person], der dieses Amt erfüllt und dann gibt es diese Konferenz für Mehrsprachigkeit, die [die Delegierte des Bundes für Mehrsprachigkeit] führt, wo man Weisungen und Sachen diskutiert. Unser Delegierter soll da die Interessen des Departements vertreten und schauen, dass es nicht überbordet […]. Und ja, ohne jammern zu wollen, aber alle diese Delegierten, die haben immer irgendwie 10-20 Prozent im Pflichtenheft und [die Delegierte des Bundes für Mehrsprachigkeit] nimmt dann diese auch in Anspruch. Aber Ressourcen gibt es für solche Zusatzaufgaben nie. Konsequenz ist, dass diese Aufgaben dann halt dementsprechend von den zuständigen Personen weniger gut und intensiv betreut werden. (Interview 5)

Der Ressourcenmangel

In ca. einem Viertel der durchgeführten Interviews wird im Zusammenhang mit der Beurteilung von Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit auf die Schwierigkeit hingewiesen, in Zeiten von Ressourcenmangel und dem vom Parlament verordneten Spardruck die gesetzten Ziele zu erreichen.

> Ich finde, grundsätzlich muss man realistisch sein. Sonst wird es einfach eine Farce. Um es ganz offen zu sagen, ohne Ressourcentransfer ist es ein Hohn. Wir mussten jetzt kürzen. Das

> Parlament hat im letzten Dezember noch schnell eine Sparrunde für das Budget 2017 bekanntgegeben. Wir hatten 14 Tage Zeit, um noch einige Dinge einzusparen. Dort war klar, dass externe Kosten, die Kredite für Übersetzungen ausmachen, die wir nochmals massiv kürzen müssen. Solche Sachen sind nicht gerade förderlich. (Interview 8)

Dass der Bereich der Übersetzungen besonders betroffen ist von den Sparmassnahmen bei der Bundesverwaltung, wird von anderen Führungskräften bestätigt. Häufig werde lediglich noch die Zusammenfassung übersetzt. Da ein Grossteil der Dokumente in deutscher Sprache vorliegt (vgl. auch Kapitel 2.1 zur Sprache der Gesetzeserlasse), treffe der Verzicht auf Übersetzungen die lateinischen Sprachen besonders hart.

> Maintenant, quand on va devoir faire des économies sur les différentes fonctions du budget, il est possible qu'on doive dire, maintenant, on le fait déjà un petit peu à certains égards, on ne traduit plus que, le management summary mais on fait un résumé du texte, et puis que le texte de base, lui, reste seulement en allemand, de temps en temps. Ça peut arriver, que maintenant avec la pression budgétaire qu'on a de plus en plus, ce phénomène aurait tendance. Et je pense on va plus souvent avoir le cas de textes qui restent en allemand avec un résumé en français, que proportionnellement des textes qui soient en français avec un résumé en allemand. Je crois que ça, ce serait mal perçu, pour dire la vérité. (Interview 10)

Budgetkürzungen durch das Parlament haben in den Augen einer weiteren Führungsperson zudem auch negative Auswirkungen auf die Personalpolitik des Bundes, indem die Attraktivität der Arbeitgeberin Bundesverwaltung verringert werde. Sparmassnahmen würden die Vertretung der Sprachgemeinschaften, die generelle Zusammensetzung des Personalkörpers sowie auch die Arbeitszufriedenheit in negativer Weise betreffen.

> Je pense que les Parlementaires doivent se rendre compte de leur responsabilité: d'un côté, ils coupent de plus en plus les budgets et les ressources en matière de personnel diminuent. De l'autre, des mesures intensives en ressources - temps, argent et personnel - doivent être appliquées. Cela envoie des signaux contradictoires, constitue un repoussoir pour le personnel et crée de l'insatisfaction. (Interview 9)

4.4.3. Personalrekrutierung

Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews zeigt ganz eindeutig, dass die Personalrekrutierung als wichtigstes Steuerelement für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung wahrgenommen wird (siehe Coray et al. 2015 für weitere Informationen zum Rekrutierungsprozess in der Bundesverwaltung). Dies gilt grundsätzlich unabhängig von Geschlecht und Sprachgruppenzugehörigkeit der Interviewten. Führungskräfte scheinen demnach Möglichkeiten zu besitzen, in verschiedenen Phasen des Rekrutierungsprozesses zu intervenieren, Vorgaben zu

formulieren und Massnahmen einzuleiten. Darin sehen wir Hinweise auf bedeutende Handlungsspielräume der Führungskräfte, um Einfluss auf die Förderung der Mehrsprachigkeit zu nehmen. Im Zusammenhang mit der Personalrekrutierung wurden von den Führungskräften unterschiedliche Aspekte thematisiert, die in diesem Abschnitt diskutiert werden.

Auf die zentrale Bedeutung der Personalrekrutierung wird meistens im Zusammenhang mit der Frage, was in einer Verwaltungseinheit mit gravierenden Defiziten in Bezug auf die Vertretung der Sprachgemeinschaften bzw. in Bezug auf die Förderung der Mehrsprachigkeit als erstes geändert würde, eingegangen.

> TK16: Rekrutierung, dort spielt die Musik. Bei der Rekrutierung spielt nach meinem Dafürhalten die Musik.
>
> INT: Mhm.
>
> TK 16: Dort hat man den grössten Hebel. Ähm, dass man dort ansetzt, zum Beispiel wirklich die Welschen ermutigt, sich, also jetzt in unserem Fall, wäre das sicher der Fall, dass man sie ermutigt sich zu bewerben. […] Und damit hat man dann langfristig auch den grössten Erfolg. Davon bin ich überzeugt. (Interview 16)

Auch eine italienischsprachige Führungskraft bezeichnet die Personalpolitik als wichtigsten Bereich für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Zudem erfolgt ein Hinweis auf den Umstand, dass ein Grossteil der in den zentralen gesetzlichen Grundlagen festgehaltenen Vorgaben auf die Personalpolitik des Bundes ausgerichtet seien.

> […] la politique la plus importante qu'on a, c'est la politique du personnel. Et puis tout le reste, c'est du soutien: donc les processus, les check-lists, les stratégies, les papiers, les Weisungen, mais la politique du personnel c'est essentiel. (Interview 2)

Eine weitere Führungskraft betont ebenfalls die Wichtigkeit der Personalrekrutierung. Hier könne in einer Verwaltungseinheit ein Wandel initiiert werden, der zu einer angemesseneren Sprachenvertretung beitragen kann. Allerdings wird von dieser Führungskraft darauf hingewiesen, dass die fachlichen Kompetenzen im Vordergrund stehen und das primäre Selektionskriterium darstellen, nicht etwa die Sprachgruppenzugehörigkeit bzw. –kompetenzen der BewerberInnen.

> INT: […S]i vous deviez être nommé directeur d'un office ou la représentation linguistique est très mauvaise, notamment en défaveur des minorités, qu'est-ce que vous feriez? Pour savoir un peu quels sont les moyens à prendre, quelles sont selon les expériences...
>
> TK4 : J'essaierais, à compétence égale, d'assurer une plus grande diversité linguistique. Mais seulement à compétences égales. Parce que si..
>
> INT: Donc au recrutement?

> TK4: Au recrutement. Mais vraiment. A ce moment-là, j'utiliserais le critère linguistique. Mais seulement à compétences égales. Et puis si c'est pas à compétences égales tant pis, s'il y a dix Suisses allemands, il y a dix Suisses allemands. Si ils sont meilleurs, ils sont meilleurs. Mais je sais que je suis pas tout à fait dans la ligne disons dominante des Romands. (Interview 4)

Wie in früheren Untersuchungen zur Personalrekrutierung in der Bundesverwaltung zeigt sich hier eindeutig ein Primat von fachlichen über sprachlichen Kriterien (Coray et al. 2015). Anstellungen, um lediglich die Sprachquoten zu erfüllen, seien nicht zielführend, weder für die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin, noch für das Ansehen der Sprachgruppen (vgl. auch Abschnitt 4.4.2 zu Sollwerten bzw. Zielbändern). Von einem Vorrang der fachlichen Qualifikationen gegenüber Sprachkompetenzen bzw. Sprachgruppenzugehörigkeit ist in fünf der zwanzig durchgeführten Interviews die Rede.

Die Führungskräfte der Eidgenössischen Bundesverwaltung sind unterschiedlich stark in Personalrekrutierungsprozesse eingebunden. Mehrheitlich sind sie nur selten direkt involviert, wenn es beispielsweise um die Anstellung von Personen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld geht (z.B. AssistentInnen). Durchgeführt werden die Prozesse jedoch meistens von Personen aus der Human Resource Abteilung (HR).

> Le domaine des Ressources Humaines dispose de plusieurs instruments permettant d'encadrer de manière plus ou moins étroite le recrutement du personnel. A mon niveau, je prends influence sur très peu des postes directement, disons trois ou quatre. Pour la majeure partie des postes, je ne suis pas impliqué dans le recrutement et je ne vois ni les dossiers, ni les candidats. Cette tâche est déléguée aux échelons correspondants. En revanche, la politique de la direction est claire et doit être appliquée – et contrôlée - de manière conséquente. Si un service manque de représentativité au niveau linguistique, les Ressources humaines solliciteront spécifiquement des candidatures de groupes linguistiques peu représentés, si nécessaire contre l'avis des supérieurs concernés. (Interview 1)

Der zentrale Handlungsspielraum für Führungskräfte bzw. die Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit besteht insbesondere darin, über Vorgaben und Massnahmen Einfluss auf den Rekrutierungsprozess zu nehmen. Sie können bei der Zusammensetzung des HRs mitreden, die Anforderungen an deren Sprachkompetenzen definieren und den idealtypischen Ablauf der Rekrutierungsprozesse vorgeben, auch wenn sie selber in Rekrutierungsprozessen nicht direkt involviert sind, sondern die Umsetzung ans HR delegiert wird. Sprache selber kann dadurch im HR zum Bestandteil der fachlichen Qualifikationen werden, d.h. es ist zumindest nötig, dass die erforderlichen Sprachkompetenzen innerhalb des HRs vorhanden sind.[25]

> TK1: Nous avons développé un certain nombre de considérations : lorsque l'on organise un entretien d'embauche, il faut absolument

[25] Auch in anderen Bereichen bzw. Funktionen wie beispielsweise der Kommunikation können die Sprachkompetenzen zu einem zentralen Bestandteil der fachlichen Qualifikationen werden (Interview 16).

> que les questions en italien soient posées par un italophone. Seule une personne de langue maternelle italienne peut juger si un candidat parle pas bien cette langue, s'il a de bonnes bases ou seulement une compréhension passive, et cætera et cætera. Cette manière de faire est relativement efficace.
>
> INT : La meilleure manière d'agir est de prendre influence sur le recrutement et de disposer du personnel adéquat capable de siéger dans les commissions de recrutement.
>
> TK1: Cela représente un investissement important, mais le personnel est aussi notre ressource la plus précieuse et il vaut la peine de bien le choisir. Quant aux personnes déjà en place, il faut exiger d'elles qu'elles corrigent leurs déficiences. (Interview 1)

Auf die angemessene Vertretung der Sprachminderheiten innerhalb des HRs wird auch in einem weiteren Interview Wert gelegt. Angehörige von Sprachminderheiten im HR würden oftmals die notwendige Mehrsprachigkeitssensibiliät mitbringen (Interview 18).

Für einen Viertel aller interviewten Führungskräfte besteht ein weiterer zentraler Handlungsspielraum im Bereich der Personalrekrutierung darin, an Hochschulen und Universitäten in allen Sprachregionen der Schweiz präsent zu sein, an verschiedenen Informationsanlässen teilzunehmen und die eigene Verwaltungseinheit als Arbeitgeberin möglichst gut zu vermarkten (Interview 7, 9, 11, 13, 19). Diese Massnahme zielt letztlich darauf ab, bei StudentInnen in der ganzen Schweiz als attraktive Arbeitgeberin nach dem Hochschulabschluss wahrgenommen zu werden, womit man sich Bewerbungen aus allen Sprachregionen und letztlich sogar eine angemessene Vertretung der Sprachgruppen erhofft.

In einem weiteren Interview wird die Mehrsprachigkeitssensibilität mit der Personalrekrutierung in Verbindung gebracht. Die Führungskraft vertritt die These, dass sich die in den vergangenen Jahren unternommenen Sensibilisierungsmassnahmen bei der Personalrekrutierung in der nahen Zukunft auszahlen werden. Das neu angestellte Personal, welches im Laufe des Rekrutierungsprozesses mit den entsprechenden Massnahmen in Kontakt gekommen ist, werde eine erhöhte Sensibilität aufweisen, so die Argumentation (Interview 8). Es wird also erwartet, dass die unterschiedlichen Vorgaben wie beispielsweise der Hinweis auf untervertretene Sprachgruppen in der Stellenausschreibung (Mehrsprachigkeitsweisungen Ziffer 31) oder das konsequente Ausschreiben von offenen Stellen in allen Amtssprachen bzw. Sprachregionen (Mehrsprachigkeitsweisungen Ziffer 32) auch dann einen Effekt haben können, wenn sie nicht direkt zur Anstellung von Personen aus untervertretenen Sprachgruppen führen. Ob und inwiefern diese These tatsächlich zutrifft, können wir mit dem vorhandenen Datenmaterial leider nicht beurteilen.

Mehrere Führungskräfte verweisen auf die systematische Prüfung der Sprachkompetenzen der BewerberInnen in den Personalrekrutierungsprozessen. Bei Neuanstellungen werden die Sprachkompetenzen sogar zum lohnrelevanten Kriterium. Für jede Stelle werde das erforderliche

Sprachniveau definiert, das innerhalb einer bestimmten Frist von den Angestellten erreicht werden muss, um nicht von Lohneinbussen betroffen zu sein.

> Ja, also wir schauen das an. Jetzt habe ich nicht nachgeschaut seit wann, seit zwei Jahren, glaube ich, testen wir wirklich die Leute, die hierherkommen. Oder sie bringen ein weniger als fünf Jahre altes Zertifikat bzw. Diplom mit, oder sie müssen einen Migros Sprachtest machen. Jede Stelle wird bewertet, in welchen Bereich [der Sprache] sie kommen müssen. Normalerweise bei wissenschaftlichen, der Grossteil bei uns sind ja wissenschaftliche Angestellte, ist das innerhalb vom B2, also das B2 ist in der dritten Stufe dort. Und wenn sie es nicht erreichen, dann gibt es Lohnabzug. (Interview 8)

In ca. einem Viertel der Interviews wird zudem eine Vorgabe angesprochen, die von einigen Departementen gegenüber den Verwaltungseinheiten gemacht wird. Es handelt sich dabei um eine departementale Weisung, mit der vorgeschrieben wird, dass eine Begründung zu erfolgen hat, wenn keine französisch- oder italienischsprachige Person zum Bewerbungsgespräch eingeladen bzw. am Ende angestellt werden. Diese Begründungspflicht existiert gemäss den Interviewaussagen in verschiedenen Departementen wie dem EJPD oder dem EDI. Sie wird von den Führungskräften, die diese erwähnen, durchwegs als sinnvoll eingeschätzt. Damit könne ein Bewusstsein für die Problematik geschaffen werden.

Eine Führungskraft stellt zudem fest, dass die Wahrnehmung der Qualität von Bewerbungsdossiers nach Sprachgruppe bei den Rekrutierungsverantwortlichen variiert. Diese Feststellung bestätigt die Erkenntnisse von Coray et al. (2015: 143f.), wonach die vorwiegend deutschsprachigen Rekrutierungspersonen Unterschiede in Form und Struktur der Dossiers von Deutsch- und Französischsprachigen wahrnehmen, die sie zuungunsten des französischen Stils beurteilen.

> Une question aussi culturelle, alors je dis justement, chez les gens, ils trouvent que les dossiers des francophones sont de moins bonne qualité. Je peux pas le juger comme tel, mais peut-être qu'il y a des critères d'exclusion en disant : ah, il y a pas les attestations, des choses comme ceci, on élimine, avant même d'avoir regardé la qualité intrinsèque du profil professionnel. Alors c'est certes une erreur, d'avoir les attestations préalables, peut-être qu'il y a deux-trois points qui étaient pas suffisants, peut-être une manière de présenter les choses qui est différente par les Romands, et puis les germanophones ils regardent et ils disent: non mais c'est pas sérieux, quoi. (Interview 10)

Im Rahmen der Revision wurde dieser Punkt in die Mehrsprachigkeitsweisungen von 2014 aufgenommen: Den kulturellen Unterschieden zwischen den Bewerbungsdossiers (z.B. in Form und Gestaltung) soll bei deren Beurteilung in angemessener Weise Rechnung getragen werden (vgl. Mehrsprachigkeitsweisungen Ziffer 33).

4.4.4. Amtsspezifische Massnahmen

In diesem Abschnitt werden spezifische Massnahmen besprochen, die nicht in den zentralen gesetzlichen Grundlagen zur Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung enthalten sind. Es handelt sich somit quasi um «freiwillige» Massnahmen, die nur für bestimmte Verwaltungseinheiten gelten. Sie werden meist auf der Führungsebene, zum Teil von den interviewten Führungskräften selber bzw. meist in Absprache mit den Mitgliedern der Direktion beschlossen und können dadurch Hinweise auf bestehende Handlungsspielräume für Führungskräfte im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung geben.

Massnahmen zur Förderung der Sprachkompetenzen

Ein Grossteil der in den Interviews erwähnten Massnahmen bezieht sich auf die Förderung der Sprachkompetenzen von Mitarbeitenden. In mehreren Verwaltungseinheiten werden die Sprachkompetenzen der Kaderangestellten in den Personalentwicklungsgesprächen thematisiert. Es gilt innert Jahresfrist ein bestimmtes Sprachniveau zu erreichen (Interview 15). Eine Führungskraft verweist in diesem Zusammenhang auf Ziffer 44 der Mehrsprachigkeitsweisungen, in der festgehalten wird, dass die Sprachkenntnisse der Angestellten Teil der jährlichen Leistungsbeurteilung sein müssen. Es sei also zwingend notwendig, dass die Sprachkompetenzen in die Gesamtbeurteilung der MitarbeiterInnen einfliessen, was in der eigenen Verwaltungseinheit auch systematisch gemacht werde.

> Die Sprachkompetenzen jedes Mitarbeitenden werden bewertet. Das fliesst in die Gesamtbeurteilung mit ein. Alle haben praktisch den gleichen Beurteilungsbogen – Direktorin und Departementschefin allenfalls leicht verändert. (Interview 17)

Eine amtsspezifische Massnahme, um einerseits die Sprachkompetenzen der Angestellten zu fördern und andererseits auch einen Austausch zwischen den Sprachgruppen zu ermöglichen, sind die sogenannten Jobrotationen.

> Was natürlich super wirkungsvoll ist, wobei es relativ wenig gebraucht wird, ist diese Jobrotation. Also wir haben zum Beispiel dort, wo es geht, dass wir unsere Stifte [Lehrlinge] von welschen auf deutschschweizerische Standorte temporär versetzen. Das ist das Beste, was man machen kann. Dort lernen sie dann wirklich die Sprache. (Interview 16)

Diese Massnahme ist sicherlich in dezentral organisierten Einheiten der Bundesverwaltung leichter umsetzbar, da hier an verschiedenen Standorten ähnliche fachliche Anforderungen gelten. Grundsätzlich müssten Jobrotationen in eine andere Sprachregion aber in der ganzen Bundesverwaltung, die sich keineswegs auf den Standort Bern beschränkt, möglich sein. Gemäss den Zahlen aus BV Plus befinden sich im Jahr 2015 insgesamt knapp ein Fünftel aller Stellen der Bundesverwaltung in der Schweiz ausserhalb der Deutschschweiz. Eine Führungskraft erwähnt zudem Austauschprogramme, die mit anderen nationalen Verwaltungen bestehen, mit denen sowohl sprachliche als auch fachliche Kompetenzen der Angestellten vertieft werden könnten (Interview 1).

Zwei Führungskräfte berichten von Sprachentandems, die in ihrer Verwaltungseinheit eingeführt wurden (Interview 11, 15). Dabei schliessen sich Angehörige verschiedener Sprachgemeinschaften zu einem Tandem zusammen und treffen sich regelmässig, beispielsweise über die Mittagszeit, um in einer anderen Amtssprache zu kommunizieren. Es gehe dabei auch darum, Hemmungen zu überwinden und Fehler zu akzeptieren. Aufgrund der numerischen Dominanz Deutschsprachigen innerhalb der Verwaltungseinheit und der grossen Nachfrage, dürften bzw. müssten Französischsprachige teilweise sogar in mehreren Sprachentandems mitwirken (Interview 11).

In mehreren Verwaltungseinheiten werden spezifische Anstrengungen unternommen, um die Sprachkenntnisse der Angestellten bzw. der Geschäftsleitungsmitglieder zu fördern. Beispielsweise kann ein bestimmter Anteil des gesamten Arbeitsvolumens für die persönliche Weiterentwicklung inkl. Sprachkurse verwendet werden (Interview 15) oder italienische Sprachkurse werden «Inhouse» durch einen mittlerweile pensionierten Italienischlehrer angeboten (Interview 1).

Eine Führungskraft erwähnt die Vorreiterrolle des SECO bei der Festlegung der erforderlichen Sprachkompetenzen von Geschäftsleitungsmitgliedern. Die Praxis des SECO habe schliesslich sogar Eingang in die gesetzlichen Grundlagen gefunden.

> Sous elle, la direction de la SECO avait décidé et c'était d'ailleurs une mesure concrète, que les cadres doivent avoir au moins une compréhension passive des trois langues officielles. Et ça, ça a été introduit comme requête officielle, comme critère formel pour devenir membre de la direction à la SECO même avant que ce soit dans la loi. (Interview 2)

In Art. 8, Abs. 1c der aktuellsten Version der Sprachenverordnung heisst es seither, dass das höhere Kader über gute aktive Kenntnisse einer zweiten und passive Kenntnisse einer dritten Amtssprache verfügen sollten.

Übersetzungen

Übersetzungen werden von verschiedenen Führungskräften angesprochen, wobei deren Nutzen durchaus kontrovers diskutiert wird. Eine Führungskraft vertritt die Ansicht, dass man davon abkommen müsse, alle Dokumente systematisch zu übersetzen, um die «gelebte Mehrsprachigkeit» überhaupt erst zu ermöglichen.

> [O]n doit passer d'un plurilinguisme numérique, distributif, à un plurilinguisme vécu, mais c'est toujours la même histoire. Et ça veut dire qu'à mon sens, on devrait arrêter de traduire toutes les communications internes […] dans les trois langues. (Interview 2)

Im selben Interview wird argumentiert, dass nach Möglichkeit der Aufwand von Übersetzungen auf diejenigen übertragen werden müsste, die über unzureichende Sprachkompetenzen verfügen. Um beispielsweise den Italienischsprachigen zu ermöglichen, in ihrer Sprache zu arbeiten, müssten die EmpfängerInnen von italienischsprachigen Texten und Nachrichten mit ungenügenden Italienischkenntnissen die Übersetzungsleistung mit den verfügbaren Übersetzungstools durchführen.

> Que chacun parle sa langue. La conséquence principale serait que les italophones pourraient finalement travailler dans leur langue. Mais ça devrait valoir aussi pour des documents importants. Et s'il

> y a quelqu'un qui ne comprend pas, c'est le problème de celui qui comprend pas, donc c'est lui qui devrait demander des traductions de l'italien à l'allemand, pour ses besoins. Et dans ce sens, c'est celui qui reçoit la communication qui a le problème. Et c'est lui qui devrait avoir le budget pour la traduction. Il y a des textes qui sont faciles, si c'est une invitation on répond, mais si vraiment quelqu'un ne comprend pas un texte, ne parle pas un mot d'italien et il y a pas un copain ou copine dans la section qui comprend, il y a toujours Google Translate pour les besoins de la compréhension passive. (Interview 2)

Eine vergleichbare Haltung zeigt sich in einer anderen Verwaltungseinheit, in der sich die Geschäftsleitung bewusst dazu entschieden hat, die Sitzungsprotokolle, welche an alle Angestellten verschickt werden, nicht zu übersetzen.

> Wir haben uns bei Dokumenten auch schon bewusst entschieden, wir übersetzen das nicht. Die Abschnitte werden von jeder Person in ihrer Sprache verfasst. Manchmal hat man einen Absatz auf Französisch, manchmal einen Absatz auf Deutsch oder manchmal sogar auf Italienisch. So fördern wir auch die Mehrsprachigkeit. Mehrsprachigkeit verstehen wir so. Andere denken vielleicht, erst wenn alles übersetzt wird, sei es gut. Wir sehen das anders. (Interview 17)

Auf der anderen Seite gibt es Führungskräfte, die Übersetzungen als wichtiges Mittel ansehen, um die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung effektiv zu fördern. Die sich daraus ergebenden Kosten seien gut investiert (Interview 16). Eine Führungskraft spricht zudem davon, dass die Mitarbeitenden in ihrer Verwaltungseinheit ganz genau darauf achten würden, dass die internen Informationen in mehreren Amtssprachen veröffentlicht werden und dies auch einfordern würden. Aus Ressourcengründen könne teilweise aber nicht alles übersetzt werden (Interview 6, 8, 9).

Weitere spezifische Massnahmen

Das Forum für die Zweisprachigkeit in Biel hat zwei Verwaltungseinheiten der Eidgenössischen Bundesverwaltung ein Label für die Mehrsprachigkeit verliehen.[26] Das Bundesamt für Justiz (BJ) erhielt das Label Ende 2016 und den Parlamentsdiensten (PD) wurde es anfangs 2017 verliehen. Das Label soll die Mehrsprachigkeit in diesen Einheiten unterstützen und fördern, sowie bei externen Partnern für die Landessprachen sensibilisieren. Daneben gibt es zahlreiche weitere Labels mit denen die Verwaltungseinheiten, die wir besucht haben, ausgezeichnet wurden. Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) wurde beispielsweise mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet, das von der Gesundheitsförderung Schweiz an Betriebe mit einem «systematischen Gesundheitsmanagement» verliehen wird. Swiss Olympic und Adecco vergeben das Label «Leistungssportfreundlicher Arbeitgeber» an Betriebe und Verwaltungseinheiten, die die besonderen Bedürfnisse von AthletInnen

[26] Daneben vergibt das Forum für die Zweisprachigkeit auch ein Label für die Zweisprachigkeit, für das die Anforderungen weniger umfangreich sind (Interview 3).

berücksichtigen und mit dem Logib-Label werden Lohngleichheit in Betrieben ausgezeichnet. Funktion und Bedeutung von Labels wurden in verschiedenen Interviews thematisiert.
Eine Führungsperson ist der Meinung, dass die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin gegen aussen einheitlich auftreten müsse:

> Ich finde, entweder soll es die ganze Bundesverwaltung oder niemand machen. Ich bin sehr dafür, dass wir als ein Arbeitgeber auftreten und deshalb verstehe ich nicht, wieso ein Amt ein Label haben soll und das andere Amt nicht. (Interview 12)

Das Thema Label tangiert also zum einen die Frage des Auftritts nach aussen, welche Verwaltungseinheit verfügt über welche Labels und wo können diese publiziert werden (Homepage, Stelleninserate, etc.). Zum anderen geht es aber auch um die Verlässlichkeit von Labels, die dadurch entstehenden Kosten und insbesondere deren Wirkung. Wiederholt wird darauf hingewiesen, dass die Wirkung eines solchen Label schwierig abzuschätzen sei. Gerade für Verwaltungseinheiten, in denen die Vertretung der Sprachgruppen angemessen ist und die Mehrsprachigkeit auch gelebt wird, sei es unklar, worin genau der Mehrwert eines Mehrsprachigkeitslabels bestehe (Interview 15). In Verwaltungseinheiten mit einer grossen Dominanz von Deutsch und Deutschsprachigen sei das Label zudem zu Beginn nicht realistisch und könne höchstens als eine Art Fernziel angesehen werden:

> Chaque chose en son temps. Vous savez, un enfant ne peut pas courir avant de savoir marcher. (Interview 11)

In einem Amt wird regelmässig ein Anlass, das sogenannte «Café Latin» durchgeführt, bei dem sich die lateinischsprachigen Angestellten austauschen und ihre Anliegen gegenüber den anwesenden Geschäftsleitungsmitgliedern artikulieren können.

> Oder wir haben beispielsweise ein Treffen – es heisst, so glaube ich, Café Latin – wo man sich ein- oder zweimal im Jahr trifft. Es handelt sich um ein Angebot für alle Lateinischsprachigen im Amt. Sie können sich an diesem Anlass treffen und sich austauschen über ihre Position und die Anliegen als Minderheit. Ich werde dort regelmässig auch eingeladen, um zu diskutieren, Fragen zu beantworten und Anliegen aufzunehmen. (Interview 3)

Die Analyse der durchgeführten Interviews zeigt, dass vor allem grössere Verwaltungseinheiten über ein internes Publikationsorgan wie eine Hauszeitung oder eine Zeitschrift oder ein Journal verfügen. Damit wird eine Plattform geboten, auf der Artikel in allen Amtssprachen erscheinen können bzw. auf der die Mehrsprachigkeit thematisiert werden kann. In einer Verwaltungseinheit gibt es beispielsweise sogar eine italienischsprachige Redaktionsgruppe, die italienischsprachige Artikel für die Hauszeitung verfasst und darin zum Teil auch explizit auf die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung eingeht (Interview 19).

Daneben existieren auch spezifische Massnahmen der Departemente, die häufig vom Generalsekretariat in Zusammenarbeit mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher entstehen. In einem Departement werden die Italienischkenntnisse der Geschäftsleitungsmitglieder mittels Sprachkursen gefördert (Interview 15). Im EDI beispielsweise gilt, dass bei Personalrekrutierungen in der letzten Runde, auf der sogenannten «Short List», ein bestimmter Anteil Lateinischsprachiger

vertreten sein muss. Abweichungen müssen auch hier begründet werden (vgl. Abschnitt 4.4.3). In vergleichbarere Weise gilt eine Begründungspflicht auch, wenn es um die Bestellung von ausserparlamentarischen Kommissionen geht.

> Kommissionsmitglieder, die werden ja vom Bundesrat gewählt. Ich weiss nicht, wie viele hundert Kommissionen wir haben. Bei den Gesamterneuerungswahlen ist die Sprachen- und Frauenquote jedes Mal ein Thema. Dann muss man sich im Bundesrat rechtfertigen, wenn man die Quoten nicht erfüllt, zum Beispiel weil man niemanden mit den entsprechenden Qualifikationen gefunden hat. Das führt dann dazu, dass der Druck bei der nächsten Vakanz grösser wird, die Vorgaben zu erfüllen. (Interview 5)

4.4.5. Kernauftrag bzw. Mehrsprachigkeitsumfeld einer Verwaltungseinheit

Die Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung unterscheiden sich massgeblich bezüglich ihres Kernauftrages. Das Bundesamt für Sport (BASPO) mit dem nationalen Sportzentrum in Magglingen ist beispielsweise in Bezug auf seine Hauptaufgaben kaum vergleichbar mit dem Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), in dem hauptsächlich HochschulabsolventInnen aus verschiedenen Fachrichtungen angestellt sind. In der Bundeskanzlei oder dem Bundesamt für Kultur (BAK) ist die Mehrsprachigkeit eng verknüpft mit der Aufgabenerledigung, was eine Führungskraft sehr treffend mit folgenden Worten umschreibt: «on est les gardiens du temple du plurilinguisme» (Interview 2). Es ist zu erwarten, dass in solchen Verwaltungseinheiten auch die Sensibilität für das Thema im Durchschnitt besonders gross und kaum vergleichbar mit anderen Verwaltungseinheiten ist.

Diese Heterogenität zwischen den Verwaltungseinheiten hat, wie sich in den durchgeführten Interviews zeigt, in der Wahrnehmung der Führungskräfte Konsequenzen für die Förderung der Mehrsprachigkeit. Beispielsweise können die unterschiedlichen Massnahmen nicht auf alle Verwaltungseinheiten gleichermassen angewendet werden, wie wir bereits in Kapitel 4.3.3 und dem Abschnitt zur Grösse von Verwaltungseinheiten ausgeführt haben. Der Stellenwert von Sprache scheint abhängig zu sein von den zentralen Aufgaben, die von den Angestellten einer Verwaltungseinheit erfüllt werden. Diese variieren zwar auch nach Funktion innerhalb von Verwaltungseinheiten, können aber auf grundlegenden Unterschieden zwischen den Verwaltungseinheiten basieren. Eine Führungsperson spricht davon, dass in ihrer Verwaltungseinheit gute Sprachkompetenzen für die Aufgabenerledigung quasi unerlässlich sind.

> Wir bieten Sprachkurse für unsere Mitarbeitenden an. Es sind interne Sprachkurse. Die Sprachkompetenzen dienen unserer Aufgabenerfüllung und sind nicht nur ein „nice to have“. Für uns ist es wirklich ein Muss: Um als Bundespolizei im Austausch mit sämtlichen Polizeien in der Schweiz und im Ausland im Austausch stehen zu können, müssen wir mehrsprachig sein. (Interview 17)

Entscheidend ist demnach, welches die Hauptansprechpersonen- und stellen einer Verwaltungseinheit sind. Stehen die Angestellten regelmässig in Kontakt mit Stellen oder Personen aus verschiedenen Sprachregionen, so ist eine mehrsprachige Kommunikation elementar.

> Man hat in der Realität mehr oder weniger mit Mehrsprachigkeit zu tun. Das Ausmass kann auch mit den externen Ansprechpartnern zu tun haben. Ist man beispielsweise in regelmässigem Kontakt mit verschiedenen Kantonen, realisiert man die unterschiedlichen Sichtweisen hinter den verschiedenen Kulturen. Kommuniziert man dagegen nur innerhalb der Verwaltung, werden diese Unterschiede weniger offensichtlich. (Interview 3)

Eine französischsprachige Führungskraft verweist auf sich je nach Verwaltungseinheit unterscheidende Politikbereiche, die die Intensität von Austausch und Kontakt mit Kantonen massgeblich beeinflussen. Sprache wird hier als Grundvoraussetzung konzipiert, um eine gute, erfolgreiche Betreuung der Kantone sicherstellen zu können.

> Bon, il y a Office et Office. Probablement, il y en a certains, est-ce qu'ils ont forcément beaucoup de contacts, toujours, avec les Suisses romands. Chez nous [dans notre domaine politique] le principal partenaire pour la mise en œuvre, c'est les cantons. Et on doit soigner vraiment de façon très proche et très intensive, et c'est vraiment une faiblesse si on est pas en mesure de le faire, les gens se sentent un petit peu négligés, si on le fait pas. […] Je pense que c'est important pour assurer aussi une bonne efficacité de la mise en œuvre de la politique. Si ils se sentent: bon, bah écoutez, Berne nous dit ça, bah nous on fait du mieux qu'on peut, à notre manière. Ça, je pense que ça fait partie des compétences de base d'un Office fédéral. Je pourrais m'imaginer qu'il y a d'autres Offices qui ont beaucoup moins forcément de ce type de contacts (Interview 10)

Im Gegensatz zur in Abschnitt 4.4.2 erwähnten Problematik, dass die Mehrsprachigkeit und die eingeplante Zeit für Übersetzungen in gewissen Fällen zur Verlangsamung der Prozesse beitragen können, wird hier Sprache tendenziell eher als Mittel zur Steigerung der Effizienz bzw. der Verbesserung der Qualität von Abläufen umschrieben. Es scheint also von den Kernaufgaben einer Verwaltungseinheit abhängig zu sein, wie Mehrsprachigkeit beurteilt wird. Verstanden zu werden ist zentral. Je nach Mehrsprachigkeitsumfeld bedeutet das, in einer oder mehreren Amtssprachen zu kommunizieren. Dies zeigt sich exemplarisch an der Aussage einer französischsprachigen Führungskraft, für die Effizienz in der mehrheitlich deutschsprachigen Schweiz eher mit deutschsprachiger Kommunikation verbunden ist:

> Donc si je veux être efficace, il faut que je sois entendu. Je veux dire, ça sert à rien de défendre le français et finalement de rater ma mission parce que, il y a la moitié qui ont pas compris. (Interview 6)

Das durchschnittliche Stellenprofil einer Verwaltungseinheit kann gemäss der Aussage einer weiteren Führungskraft als Indikator für die Bedeutung der Mehrsprachigkeit herangezogen werden (Interview 3). In Verwaltungseinheiten, bei denen hauptsächlich HochschulabgängerInnen gesucht werden, fallen beispielsweise die Sprachkenntnisse in den Amtssprachen aufgrund der Ausbildung in der Regel höher aus. Auch wenn hier einschränkend darauf hingewiesen werden muss, dass in den letzten Jahren in der

Wahrnehmung mehrerer Führungskräfte an Fachhochschulen und Universitäten ein Bedeutungsgewinn des Englischen auf Kosten des Französischen zu beobachten ist. In Abschnitt 4.5.6 werden wir genauer auf dieses Spannungsverhältnis eingehen. Insgesamt seien somit die Voraussetzungen für die Förderung der Mehrsprachigkeit sehr unterschiedlich je nach Verwaltungseinheit und teilweise auch je nach Abteilung einer Verwaltungseinheit (Interview 18).

Ebenfalls von Bedeutung zu sein scheint der Grad der Internationalisierung des Themenfelds. In einem Interview mit einer Führungskraft aus dem EDA wird gesagt, dass das internationale Umfeld die angemessene Vertretung der Französischsprachigen begünstigt und die Mehrsprachigkeit, hier verstanden als Zweisprachigkeit von Deutsch und Französisch, ein fester Bestandteil von internationalen Funktionen sei:

> Es ist eine Tatsache, dass wir im EDA mehr frankophone Posten im Ausland haben als germanophone. Daraus ergibt sich automatisch auch eine Notwendigkeit, verhältnismässig mehr frankophone Mitarbeitende zu haben. (Interview 13)

Von einer Führungsperson aus einem Amt, das diverse Repräsentationsfunktionen für die Bundesverwaltung zu erfüllen hat, wird gesagt, dass hier im Gegensatz zu anderen Ämtern der direkte Kontakt mit den BürgerInnen im Vordergrund stehe. Es sei sogar häufig so, dass Führungspersonen direkt mit den BürgerInnen kommunizieren würden, um sich über die Qualität der Leistungserbringung auszutauschen. Man stünde jedoch auf allen Hierarchiestufen in Kontakt mit der Bevölkerung, weshalb eine mehrsprachige Kommunikationsweise überall von Bedeutung sei, auch beim Sicherheitspersonal:

> L'enquête a révélé par exemple que le personnel de sécurité ne pouvait pas profiter de cours de langues, au motif que cela n'était pas nécessaire à l'exécution de sa tâche. En substance, on a dit aux agents de sécurité : « cela ne sert à rien que vous parliez d'autres langues. A la sécurité, vous devez savoir tirer au pistolet […] ». C'était méconnaître que les agents de la sécurité sont le premiers à être en contact avec nos visiteurs et qu'ils doivent pouvoir les comprendre et répondre à des questions simples en plusieurs langues. (Interview 1)

Damit wird auf die Arbeit der sogenannten «Street-Level Bureaucrats» verwiesen. Dies sind Verwaltungsangestellte an der Front, die bei ihrer Arbeit häufig in direktem Austausch mit den BürgerInnen stehen und damit das Bindeglied zwischen Staat und Bevölkerung bilden (Meyers und Vorsanger 2008: 154). Solche Stellen kommen bei kantonalen Verwaltungen zwar in der Regel häufiger vor, da sie häufiger mit der Implementierung von öffentlicher Politik betraut sind. Trotzdem scheint es gerade für Verwaltungseinheiten mit vergleichsweise vielen «Street-Level Bureaucrats» wichtig zu sein, eine mehrsprachige Kommunikation sicherstellen zu können.

4.5. Mehrsprachiges Führen als Herausforderung und Chance: „Freuden und Leiden“ des Topkaders

Zu den grundlegenden Führungskompetenzen des Topkaders der Eidgenössischen Bundesverwaltung gehören Leadership, das Führen von Mitarbeitenden, wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld, strategisches Denken und Handeln, die Gestaltung des Wandels sowie betriebswirtschaftliches Denken und Handeln. Sprache wird in den offiziellen Dokumenten des EPA einerseits als Bestandteil der Personaldiversität erwähnt. Es gilt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der Sprachgruppen zu respektieren und die sprachliche Vielfalt zu unterstützen (EPA 2013c). In den Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung wird zudem festgehalten, welches Niveau die Sprachkompetenzen der Führungspersonen erreichen müssen. Das Topkader « […] verfügt über gute aktive Kenntnisse in mindestens einer zweiten Amtssprache und über passive Kenntnisse einer dritten Amtssprache sowie je nach Funktion auch des Englischen» (EPA 2013b). Diese Anforderungen finden sich auch in den Art. 8 Abs. 1 der Sprachenverordnung (SpV) von 2014 wieder. Ansonsten werden Sprache und Mehrsprachigkeit in den offiziellen Publikationen zu den Anforderungen an höhere Führungskräfte nicht erwähnt.

In diesem Abschnitt werden wir den Fokus auf die Bedeutung der Mehrsprachigkeit im Kontext der Führungsaufgaben legen. Welche Rolle spielen Sprache und sprachliche Zusammensetzung auf der Führungsebene? Wie wird Sprache von den Führungskräften verwendet und wie wird ihre Bedeutung hervorgehoben? Wir möchten zudem auf die aktuellen Herausforderungen im Bereich des mehrsprachigen Führens in der Bundesverwaltung eingehen, die von den Führungskräften wahrgenommen werden.

4.5.1. Die Vorbildfunktion des Topkaders

Aus einer Studie zur zweisprachigen Verwaltung in Kanada ist bekannt, dass das vorbildhafte Verhalten von Führungskräften und ganzen Verwaltungsstellen eine Grundvoraussetzung für eine effektive Sprachenförderung darstellt (CLO 2011: 9). Dazu gehören neben den notwendigen Sprachkompetenzen in den Amtssprachen Respekt und Sensibilität für die Sprachgruppen sowie eine gewisse Offenheit gegenüber den Sprachgemeinschaften und den damit verbundenen Kulturen. Mit dem entsprechenden Verhalten können Führungskräfte die Werte der Institution überzeugend und glaubwürdig verkörpern.

Auch in den durchgeführten Interviews wird wiederholt auf die Vorbildfunktion von Führungskräften für die Mehrsprachigkeitsförderung verwiesen. Eine Führungsperson legt dabei Wert darauf, dass diese Vorbildfunktion im normalen Arbeitsalltag ausgeübt wird und nicht nur bei speziellen öffentlichen Anlässen wie beispielsweise dem Nationalfeiertag:

> Je pense que c’est la meilleure solution que l'exemple vienne d'en haut, dans la vie et les actions de tous les jours. Il ne s’agit pas de se targuer du multilinguisme le 1er août, pour l’oublier le 2 août déjà… (Interview 1)

In den durchgeführten Interviews ist damit meist die Vorstellung verbunden, dass die Mehrsprachigkeitsförderung ähnlich wie die Mehrsprachigkeitssensibilität (vgl. Abschnitt 4.3.2) Top-Down abläuft, sie also von den Führungskräften ausgeht und sich erst dann, unterstützt durch spezifische

Bemühungen der Führungskräfte, auf die übrigen Anstellten innerhalb der Verwaltungseinheit übertragen kann.

> Dass es von oben nach unten geht. […] Die Vorbildfunktion ist wichtig und dass man die Mehrsprachigkeit wirklich auch einfordert. Ich denke, das ist ein sehr wichtiger Punkt. Die Amtsleitungen sollten sich bewusst sein, dass es ein wichtiges Thema ist und es auch zum Thema im Amt machen. Ich glaube, das ist das A und O. (Interview 12)

Das «Bekenntnis zur Mehrsprachigkeit» müsse also auf der Führungsebene durch DirektorIn bzw. Geschäftsleitung erfolgen. Indem auf dieser Ebene Mehrsprachigkeit zum Thema gemacht wird und die verschiedenen Vorgaben und Massnahmen thematisiert werden, erfolgt quasi eine Sensibilisierung der übrigen Angestellten. Weiter besteht hier die Möglichkeit, spezifische Massnahmen zu beschliessen (vgl. Abschnitt 4.4.4), um dieses Bewusstsein bei den Angestellten zu erzeugen. Um den Stellenwert der Mehrsprachigkeit für die Arbeit beim Bund gleich zu Beginn der Anstellung bei der Bundesverwaltung zu betonen, wird in einer Verwaltungseinheit beispielsweise jeweils ein Einführungsprogramm durchgeführt, an dem sich die Direktorin in allen drei Amtssprachen an die Anwesenden wendet.

> Unsere Direktorin setzt sich stark für Mehrsprachigkeit ein. Vom ersten Tag weg heisst es: „Es wird von Ihnen erwartet, dass Sie Sprachkompetenzen aufweisen. Wir sind eine Polizei, wir sind international tätig. Es wird erwartet, dass unsere Mitarbeitenden Sprachen beherrschen und dass jeder in seiner Sprache spricht und dass man sich mindestens versteht.“ (Interview 17)

Mit diesem «Wort der Direktorin» wird die Vorbildfunktion der Führungskräfte in den Vordergrund gerückt. Aus Studien zur kanadischen Verwaltung ist bekannt, dass wenn der Gebrauch beider Landessprachen durch das bestehende Arbeitsumfeld nicht gefördert wird, die Führungskräfte einspringen müssen, um eine zweisprachige Kommunikation zu ermöglichen, indem sie die Angestellten auffordern und motivieren, nicht nur in der dominierenden Sprache zu arbeiten (Boisvert und LeBlanc Matthieu 2003; Bourhis 1994). Das vorbildhafte Verhalten des Führungspersonals ist notwendig, um die Werte der Institution überzeugend zu verkörpern, um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden und die entsprechenden Werte auf die übrigen Angestellten zu übertragen (CLO 2011).

Auch in der Schweizerischen Bundesverwaltung kommt gemäss den durchgeführten Interviews den Motivationsbemühungen der Führungskräfte eine zentrale Rolle zu. In mehreren Interviews wird von den Anstrengungen erzählt, die Angestellten zu motivieren in einer anderen als der dominierenden deutschen Sprache zu kommunizieren.

> Meine italophone Abteilungsleiterin bitte ich, Ihre Berichte mehrheitlich auf Italienisch vorzustellen. Die Dokumente dazu sind auf Deutsch oder Französisch verfasst. So können es die Leute vorab lesen, und sie erklärt es dann teilweise auf Italienisch. Allerdings ist das für viele eine grosse Herausforderung. (Interview 19)

Eine andere Führungsperson betont ebenfalls, wie wichtig es ist, die Angestellten zu motivieren nicht nur in der dominierenden Amtssprache Deutsch zu kommunizieren. Zudem geht es auch darum, die

Vorteile der Mehrsprachigkeit (vgl. auch Abschnitt 4.4.1) gegenüber den Angestellten hervorzuheben und diese zu motivieren, nicht nur in deutscher Sprache zu arbeiten.

> Man muss die Vorteile der Mehrsprachigkeit zeigen. Das Bekenntnis muss von ganz oben kommen. Es braucht eine Direktion, die sagt, was für Vorteile wir davon haben. Ein Richtwert kann helfen. Viel wichtiger ist die Selbstverständlichkeit vorzuleben, dass jeder seine Sprache spricht und jeder Mitarbeitende die anderen Amtssprachen verstehen muss. Man darf an diesen Grundprinzipien nicht rütteln. Manchmal muss man seine Mitarbeitenden vielleicht auch ins kalte Wasser werfen und sagen: „Nein, jetzt hältst du dieses Referat eben auf Französisch. Du bereitest dich vor, du hast Zeit, du schaust." (Interview 17)

Wie eine Anekdote aus Interview 19 zeigt, kann dieses «ins kalte Wasser werfen» aber auch zu unvorhergesehenen Schwierigkeiten führen, nämlich wenn italienischsprachige Angestellte sich schon so stark daran gewöhnt haben, bei ihrer Arbeit in der Bundesverwaltung in deutscher Sprache zu kommunizieren, dass sie kaum mehr in der Lage sind, spontan eine Präsentation auf Italienisch zu halten.

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist auch entscheidend, wenn es darum geht, die Angestellten für die Übernahme einer Führungsposition zu motivieren. Hier geht es insbesondere um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gemäss den Aussagen der weiblichen Führungskraft, gilt das in selben Masse aber auch für Sprache bzw. die Vertretung der Sprachgemeinschaften in höheren Chargen:

> Wichtig ist, dass man selbst eine Vorbildfunktion wahrnimmt. Es ist das gleiche wie bei den Geschlechtern: Wenn man eine Frau als Chefin hat, dann sagt man sich: Gut, dann ist hier für Frauen eine Karriere ja möglich! […] Die Mitarbeitenden nehmen wahr, was man vorlebt. Wenn man als Vorgesetzte von sechs Uhr morgens bis abends um elf im Büro ist, ist das vielleicht nicht etwas, was viele nachmachen wollen. Aber wenn man sieht, dass es auch in einer Führungsfunktion möglich ist, sein Leben zu organisieren, dann ist das natürlich schon ein Incentive. Mit der Sprache verhält es sich ähnlich. (Interview 19)

Eine interviewte Führungsperson vertritt zudem die Ansicht, dass in einer diversen Gesellschaft, ein vorbildhafter Umgang mit Heterogenität eine entscheidende Führungskompetenz darstellt. Heterogenität bzw. Vielfalt beschränkt sich jedoch nicht auf die üblichen Merkmale, wie sie beispielsweise in den eingangs erwähnten Publikationen zu den grundlegenden Kompetenzen von Führungskräften der Bundesverwaltung aufgeführt sind, sondern sie geht noch deutlich weiter. Man müsse Interesse für die Angestellten zeigen und sich in sie hineinversetzen können. Zudem sei es wichtig, nicht nur auf einzelne Merkmale zu fokussieren, sondern das grosse Ganze zu betrachten und gleiche Chancen für alle Bevölkerungsgruppen zu garantieren (Interview 15).

4.5.2. Die Zusammensetzung der Führungsebene

In Forschungsbeiträgen zur repräsentativen Verwaltung wurde schon häufig untersucht, welche Auswirkungen der soziodemografische Hintergrund von Personen in führenden Verwaltungspositionen auf die Anstellungs- und Beschäftigungschancen von Minderheiten hat (Lewis 1989; Saltzstein 1989; Kerr und Mladenka 1994). Häufig wird argumentiert, dass diese Personen über den notwendigen Ermessensspielraum verfügen, um Angehörige derselben sozialen Gruppe bzw. einer anderen Minderheit anzustellen (Zhao und Lovrich 1998: 268ff.). Verschiedene AutorInnen kommen zum Schluss, dass Diversität (nach ethnischer Herkunft und Geschlecht) auf der Führungsebene einen positiven Effekt auf die Personaldiversität innerhalb der Verwaltung hat (u.a. Goode und Baldwin 2005; Gainous et al. 2007; Sigelman 1976; Whitford et al. 2007).
Mehrere interviewte Führungspersonen vertreten eine ähnliche Ansicht und sind der Meinung, dass die Zusammensetzung von Geschäftsleitung bzw. Direktion einer Verwaltungseinheit der Eidgenössischen Bundesverwaltung einen Effekt auf Umsetzung und Anwendung der Mehrsprachigkeitspolitik haben.

> INT : Donc, en quelque sorte, vous êtes en train de dire que la direction des unités administratives est décisive pour une promotion efficace du plurilinguisme.
>
> TK1 : J'en suis absolument convaincu. Nous avons une direction qui est trilingue ; elle est composée d'un italophone, de deux francophones et de quatre germanophones. Pour nous, le plurilinguisme est une évidence ! (Interview 1)

Wiederholt wird auch auf den symbolischen Effekt der Besetzung der Amtsleitung mit einer lateinischsprachigen Person hingewiesen.

> Bon nous on a quand même l'effet symbolique du fait que le directeur est un Romand, donc ça, et puis le vice-directeur est aussi un Romand, donc. Je veux dire, moi je n'ai pas trop de soucis, on a vraiment des gens qui bossent sur tous les coins de la Suisse. (Interview 6)

Die passive Repräsentation von Personen aus einer untervertretenen Sprachgruppe in der Führungsetage kann sich gemäss dieser Auffassung auf die Vertretung der Sprachgruppe auf unteren Ebenen auswirken. Es wird quasi ein Trickle-Down-Effekt auf die Sprachenvertretung in den darunterliegenden Hierarchieebenen erwartet:

> Vous savez, à partir du moment où les gens qui tirent devant, qui montrent l'exemple suivent une certaine ligne, après, ça suit. […] Donc dans ce sens-là vous avez raison. Si en tant que Romand j'étais le premier Romand de l'office qui par hypothèse n'a jamais eu de Romand à sa tête, je pense qu'après il y a les premiers engagements, il y a les projets, il y a beaucoup d'occasions pour [mettre] des symboles, des signaux pour montrer dans quel sens ça doit aller. (Interview 6)

Angehörige der lateinischen Sprachgruppen können somit quasi als Role-Models für andere Lateinischsprachige dienen. Sie zeigen, dass es auch in einer Verwaltung, in der die deutsche Sprache dominiert, möglich ist, als Angehörige(r) einer Sprachminderheit Führungsaufgaben wahrzunehmen. Eine angemessene Vertretung der Lateinischsprachigen in der Geschäftsleitung zu erreichen sei zwar oft schwierig. Es müsse zunächst eine Person aus einer untervertretenen Sprachgruppe angestellt werden, um eine Entwicklung anzustossen und dann allmählich weitere.

> La composition plurilingue de sections ou division au sein de l'administration est très importante. Il n'est pas toujours facile de l'obtenir. Mais il suffit souvent de faire un premier pas en engageant un collaborateur ou une collaboratrice d'une langue minoritaire. Puis un ou une deuxième… (Interview 14)

Neben der Sprachenvertretung in höheren Chargen von Verwaltungseinheiten kann die sprachliche Repräsentation auch auf anderen Ebenen eine Rolle spielen. Vereinzelt wird in den durchgeführten Interviews auf die Bedeutung der sprachlichen Herkunft von Departementsvorsteherin bzw. Departementsvorsteher verwiesen:

> Il y a des Départements, des Secrétariats généraux ou des Offices qui sont très alémaniques, où les minorités ont très peu de place. Cela est souvent lié à des raisons historiques, mais surtout dû aux personnes clé comme le chef du Département, qui joue un rôle important. Je suis arrivée ici au DDPS, qui était depuis des années quasiment exclusivement alémanique. J'imagine que la plupart des séances étaient conduites en suisse allemand. Avec le changement d'une ou deux personnes à la tête du Département, une toute autre sensibilité s'est développée. Bien qu'une grande majorité de mes collaborateurs soit suisses alémaniques, tous se donnent la peine d'essayer de parler un peu français ou en tout cas de parler en bon allemand. La mentalité peut vite changer. La personne à la tête d'un Département ou d'un Office joue sans doute un rôle primordial. (Interview 9)

Es ist sicherlich interessant zu beobachten, ob und inwiefern sich die jetzige Konstellation im Bundesrat mit Guy Parmelin als französischsprachiger Departementsvorsteher im VBS, dem Departement mit der ausgeprägtesten Dominanz von Deutsch und Deutschsprachigen, und Ignazio Cassis als italienischsprachiger Vorsteher im EDA auf die Sprachenvertretung in den Departementen bzw. Verwaltungseinheiten auswirken wird.

Gemäss den interviewten Führungskräften ist es auch bedeutsam, wer die VorgängerInnen in leitenden Funktionen, insbesondere DirektorInnen, waren und wie sie im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung agiert haben. D.h. nicht nur die aktuelle Zusammensetzung der Führungsebene einer Verwaltungseinheit, sondern auch die vorangehende scheint eine Rolle zu spielen (Interview 8, 15, und 17). Institutioneller Wandel brauche meistens Zeit und ändere sich nicht von heute auf morgen. Die Förderung der Mehrsprachigkeit unterscheide sich diesbezüglich nicht von anderen Zielen der Personal-Diversität (Interview 11).

4.5.3. Strategische Verwendung der Sprache

Ein weiterer Aspekt der Mehrsprachigkeit sind die strategischen Motive von Sprachwahl und –wechseln, oftmals als Codeswitching bezeichnet (ausführlich dazu: Heller 1988). Der Sprachwissenschaftler Frantzen (2004) entwickelt in seiner Dissertation ein Modell der strategischen Sprachwahl, in dem verschiedene Arten von strategischen Motiven unterschieden werden. Die sogenannte Zielgerichtetheit wird als «das in höchstem Masse strategische Motiv» bezeichnet, mit dem sich die Sprecherin bzw. der Sprecher einen konkreten Vorteil verspricht (Frantzen 2004: 146). Insbesondere für lateinischsprachige Topkader der Eidgenössischen Bundesverwaltung kann Sprache zu einem wichtigen strategischen Führungsinstrument werden, das je nach Situation unterschiedlich eingesetzt wird, um die eigenen Ziele erreichen zu können (vgl. auch Coray et al. 2015: 183). Dieser Aspekt der Mehrsprachigkeit wird hauptsächlich von den Lateinischsprachigen, die im Gegensatz zu den Deutschsprachigen eher über höhere Sprachkompetenzen verfügen, wiederholt thematisiert. Exemplarisch zeigt sich die strategische Sprachwahl anhand der folgenden Interviewpassage:

> La réalité c'est que vous devez moduler l'usage de votre langue en fonction du message que vous voulez faire passer. Quand vous êtes devant des Commissions parlementaires, ça veut dire que les poids lourds, en général, sont des Suisses alémaniques, qui souvent ne parlent pas français. Lorsque vous êtes dans des réunions interdépartementales, sur des projets qui sont des projets des poids lourds dans la plupart des cas, vous regardez la proportion des chefs d'Offices fédéraux et cætera, sont des Suisses alémaniques dont les connaissances du français sont irrégulières. Alors, après, et là je vous dis aussi quelque chose de très cynique mais que j'ai toujours pratiqué depuis que je suis dans l'administration, je module vraiment le choix de la langue en fonction de ce que j'entends atteindre comme but. Si vous voulez être compris, et que les gens à la fin vous disent oui, parce qu'ils ont compris ce que vous vouliez, vous parlez le suisse-allemand. Pas l'allemand, le suisse-allemand. Si vous voulez que les gens vous disent oui par politesse mais que, et puis que vous n'êtes pas sûrs qu'ils vous diraient oui s'ils avaient bien compris, vous parlez français. (Interview 4)

Mit der Möglichkeit, zwischen Hochdeutsch und Schweizerdeutsch zu wechseln, ist eine zusätzliche Option verfügbar, die in gewissen Situationen gebraucht werden kann. Dieselbe Führungskraft spricht davon, dass gerade in konfliktgeladenen Situationen ein Wechsel ins Hochdeutsche sinnvoll sein könne, um etwas Verunsicherung beim Gegenüber zu stiften (Interview 4).

In mehreren Interviews wird die dominante Stellung der deutschen Sprache hervorgehoben. Um garantiert verstanden zu werden, wird bewusst in die deutsche Sprache gewechselt.

> Mais ils savent très bien qu'au moment où il va falloir que je défende certains avis, je vais passer à l'allemand pour être bien sûr d'être bien compris (Interview 1)

> Aber wenn Sie um jeden Preis mit einer Forderung durchkommen wollen, dann ist es besser auf Deutsch. (Interview 20)

Dabei wird wiederholt auf die bei einem grossen Teil der ParlamentarierInnen eher ungenügenden Französischkompetenzen verwiesen, die es notwendig machen, dass Lateinischsprachige Führungskräfte auf Deutsch wechseln müssen, um überhaupt verstanden zu werden.

> Il s'agit de la substance. Il y a toujours ce risque, de dire, de se faire comprendre, et du reste les parlementaires le disent eux-mêmes. S'ils veulent avoir un impact au niveau fédéral, ils sont obligés [aussi] de communiquer en allemand. Sans ça, ils laissent quand même derrière eux, je ne sais pas, un 30% des personnes qui comprennent rien. Enfin, je ne dis pas qu'ils comprennent rien, mais c'est tellement difficile qu'ils ont de la peine à suivre les discours. (Interview 10)

Die unzureichenden Französischkenntnisse bei ParlamentarierInnen werden auch in den im VBS durchgeführten Interviews thematisiert. Seit dem Wechsel des Departementsvorstehers vom deutschsprachigen Ueli Maurer hin zum französischsprachigen Guy Parmelin im Januar 2016 habe das VBS vermehrt französischsprachig informiert, was bei einigen deutschsprachigen ParlamentarierInnen negative Reaktionen ausgelöst habe.

Welche Auswirkungen die unterschiedliche Verwendung der Sprachen durch die Führungskräfte hat und welche Effekte von den Führungskräften konkret beabsichtigt werden, ist nicht eindeutig. Eine Führungsperson betont, dass sie mit der Verwendung mehrere Amtssprachen lediglich deren Wichtigkeit hervorstreichen möchte, ohne eine bestimmte Absicht zu verfolgen bzw. taktische Überlegungen zu hegen. Mehrere Führungskräfte sind der Meinung, dass Sprache bzw. die Sprachwahl kein «Game Changer» ist, sondern die Verwendung einer bestimmten Sprache keine unmittelbaren Konsequenzen habe (Interview 13, Interview 19).

Weiter wird auch gesagt, dass die Geschwindigkeit der Sprache strategisch eingesetzt werden kann. Um von den Deutschsprachigen verstanden zu werden, genüge es teilweise auch, etwas langsamer auf Französisch zu sprechen.

> Alors effectivement, ça dépend aussi comment est-ce qu'on parle en français. Si on se donne la peine de parler lentement, d'exprimer clairement les choses, de ne pas aller trop vite, je pense que ça joue un rôle. Et souvent j'ai des retours de la part des germanophones en disant: on arrive à te comprendre assez bien. Assez bien par rapport à d'autres francophones soit qui parlent trop vite, soit qui bon, ils articulent mal, ce n’est pas tout à fait forcément clair, peut-être que le discours est peut-être moins clair. (Interview 10)

Wir sehen im langsameren Sprechen eine Zwischenlösung. Auf die eigene Sprache muss nicht vollständig verzichtet werden und es ist nicht notwendig, die dominante deutsche Sprache zu Kommunikationszwecken zu übernehmen.

Insgesamt kristallisiert sich aus den durchgeführten Interviews eine «typische Kommunikationsstrategie» der Führungspersonen der Bundesverwaltung heraus, mit der verschiedene

Ziele erreicht werden sollen und die durchaus strategische Merkmale enthält. Zu Beginn einer Rede oder Präsentation werden die Anwesenden meistens mit einem dreisprachigen Einstieg abgeholt. Hier geht es in erster Linie darum, die (sprachliche) Vielfalt der Schweiz zu betonen bzw. zu repräsentieren. Die Kernpunkte werden dann mündlich in der Amtssprache Deutsch oder Französisch vorgetragen, ergänzt durch Folien in der jeweils anderen Amtssprache. Fragen werden in der Regel in der Sprache, in der sie gestellt werden, beantwortet. Dadurch soll garantiert werden, dass der Inhalt verständlich an die AdressatInnen übermittelt wird (Interview 10, 15, 16, 18, 19).
Eine Führungskraft spricht von einer strategischen Wahl der Sprache, wenn es um den Kontakt und die Kommunikation mit den Medien geht. Die zweisprachige Führungsperson spricht von einer bewussten Strategie der Arbeitsteilung zwischen ihm und dem Vorsteher des Departements, um mehrere Sprachregionen abdecken und in der in der jeweiligen Hauptsprache kommunizieren zu können.

> Sans doute, vous avez de tel sorte une meilleure relation par exemple avec la population ou avec les médias de toutes les parties du pays. (Interview 14)

4.5.4. Herausforderung Beschaffungswesen

In verschiedenen Vorstössen aus dem Jahr 2012 haben welsche ParlamentarierInnen darauf hingewiesen, dass die lateinischsprachige Schweiz bei öffentlichen Ausschreibungen des Bundes benachteiligt wird und nur selten den Zuschlag erhält. Die Vorstösse hatten zur Folge, dass die Beschaffungskonferenz des Bundes (BKB) in der das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL), das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), das Bundesamt für Umwelt (BAFU), das Informatikstrategieorgan des Bundes (ISB), das Generalsekretariat des EDA, armasuisse und das Bundesamt für Strassen (ASTRA) vereint sind, eine wissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben hat. Die Studie belegt, dass Unternehmen aus der lateinischen Sprachregion im Bereich des Beschaffungswesens tatsächlich untervertreten sind und schlägt verschiedene Massnahmen vor, um diesem Missstand zu begegnen. Es handelt sich dabei sowohl um generelle Empfehlungen wie z.B. die Vereinfachung der administrativen Abläufe sowie solche, die sich direkt auf Sprache beziehen. Dazu gehören die Empfehlungen, eine angemessene Vertretung der Sprachgruppen in Beschaffungskommissionen der Ämter zu erreichen, die Dokumente für Ausschreibungen für Verfahren konsequent in mindestens zwei Amtssprachen zu publizieren, und eine mehrsprachige Telefon-Hotline einzurichten, um die Bietenden aus allen Sprachregionen bei allfälligen Fragen und Problemen gleichermassen unterstützen zu können. Mit vermehrten Stellenausschreibungen in untervertretenen Sprachregionen sollten zudem Personen rekrutiert werden, die die Eingaben auch in nichtdeutscher Sprache kompetent beurteilen können (Pellissier 2013). Die Salienz des Themas Beschaffungswesen für die Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung zeigte sich auch in den durchgeführten Interviews. Eine Führungskraft verweist auf notwendige Sprachkompetenzen, die bei den Personen vorhanden sein müssen, die Eingaben beurteilen:

> C'est clair que si les gens qui sont chargés d'évaluer des offres n'arrivent pas à évaluer une offre en français, quelque part déjà avec un handicap parce qu'on se dit : ouh là là, il va falloir faire encore un contrat en français. La conséquence pratique peut être le taux plus élevé de chômage en Suisse romande. (Interview 6)

Sprache wird in diesem Zusammenhang wiederum zu einer wichtigen Ressource, die für eine kompetente Erledigung der Aufgaben unerlässlich zu sein scheint (vgl. auch Abschnitt 4.4.5). Sie wird also zu einer den fachlichen Kompetenzen ebenbürtigen Ressource.

> L'égalité de traitement sur toutes les portions du territoire, ce qui veut dire dans toutes les régions linguistiques. De ce point de vue-là, le plurilinguisme est essentiel dans notre travail, c'est un point de préoccupation très important. (Interview 11)

Seit der Revision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) per 1. Januar 2016 ist es zwingend nötig, Ausschreibungen für Lieferungen und Dienstleistungen in mindestens zwei Amtssprachen zu veröffentlichen, ausser bei Bauaufträgen, die lediglich in der Amtssprache am Standort des Bauvorhabens veröffentlicht werden müssen (Artikel 24 Ziffer 3). Im Zusammenhang mit dieser Revision betont eine Führungskraft aus einer Verwaltungseinheit, die der BKB angehört, wie anspruchsvoll dies für die Dossierverantwortlichen werden kann:

> Und man muss anerkennen, dass die Leute, die bei uns ihre Arbeit im deutschsprachigen Raum machen, gute Projektleiter und gute Fachleute sind. Sie haben aber nicht zwangsläufig so gute Fremdsprachkenntnisse, dass sie eine Offerte auf Französisch oder Italienisch auswerten, beurteilen und später allenfalls auch umsetzen könnten. Ich meine, eine Bauofferte umfasst so viel Papier (zeigt wie viel). Jetzt müssen Sie die Offerte in einer Fremdsprache mit allen sprachlichen, juristischen Feinheiten lesen und verstehen. Was im siebten Bundesordner auf der Seite 428 im Anhang steht, in Relation zu dem setzen, was Sie vorher gelesen haben. Das ist in einer Fremdsprache sehr, sehr anspruchsvoll. (Interview 7)

Die notwendigen Übersetzungsarbeiten verursachen zwar enorme Kosten, aber nur so sei es möglich, Unternehmen aus der lateinischen Schweiz nicht zu benachteiligen. Eine mehrsprachige Kommunikationsweise mit Übersetzungen in allen zentralen Phasen sei absolut notwendig, um Chancengleichheit zwischen Unternehmen aus verschiedenen Sprachregionen garantieren zu können.

> Imaginez-vous un appel d'offre pour un programme complexe en informatique ou un programme d'armement: cela représente des centaines de pages. Si cela doit être fait en allemand, en français, en italien, et encore en anglais s'il s'agit d'un appel d'offre international, les coûts sont immenses! La conséquence est en général que l'on renonce à la traduction et l'on garde la langue originale qui est très souvent l'allemand. De temps en temps, un petit résumé en français et quand même fait, mais pas en italien. Donc si vous avez par exemple une entreprise d'armement italophone, elle n'entre jamais en ligne de compte. C'est un problème stratégique auquel il faudrait faire beaucoup plus attention, notamment lors de projets immobiliers. Cela revêt d'une importance extrême pour éviter d'écarter d'entrée de jeu les entreprises italophones ou francophones. Le problème va même plus loin que la publication, puisque vient encore après la question de la langue

> dans laquelle vous pouvez répondre à cet appel d'offre. Si on vous dit de répondre en allemand, l'entreprise, qui n'a pas de collaborateur pouvant le faire, n'a tout simplement aucune chance de rédiger une offre. (Interview 9)

Die Führungsperson in einer Verwaltungseinheit, in der kürzlich ein grösserer Auftrag ausgeschrieben und an eine Firma aus der Deutschschweiz vergeben wurde, weist darauf hin, dass die starren WTO-Regeln es teilweise erschweren, Aufträge in die lateinische Sprachregion zu vergeben:

> Da muss man aufpassen, weil bei den Ausschreibungen, wenn Sie die Voraussetzungen genau definiert haben und diese erfüllt werden, dann müssen Sie den entsprechenden Unternehmen, egal aus welcher Sprachregion, den Zuschlag erteilen. […] Das ist schon ein Dilemma. Nur wenn wir keine WTO-Ausschreibungen machen müssten, könnten wir sagen, 20 Prozent der Aufträge gehen ins Tessin oder in die Romandie. (Interview 12)

4.5.5. Die Sonderstellung des Italienischen

Schon in früheren Untersuchungen hat sich gezeigt, dass dem Italienischen innerhalb der primär zweisprachig funktionierenden Bundesverwaltung eine Sonderstellung zukommt (Coray et al. 2013; Coray et al. 2015). Diese Erkenntnis kann aufgrund der Analyse der durchgeführten qualitativen Interviews bestätigt werden. Auch aus Sicht der Führungskräfte der Bundesverwaltung nimmt Italienisch eine Sonderstellung ein. In den folgenden Abschnitten wird auf drei Dimensionen dieser Sonderstellung des Italienischen eingegangen.

Verwendung des Italienischen im Arbeitsalltag

Da Italienisch im Arbeitsalltag nur in seltenen Fällen Verwendung findet und die passiven Kenntnisse der meisten Angestellten nicht ausreichen, arbeiten MitarbeiterInnen italienischer Erstsprache hauptsächlich auf Deutsch oder Französisch.

> Ich würde sagen, dass das wahrscheinlich bei den meisten Tessinern der Fall ist. Selbstverständlich dürften sie an sich Italienisch reden, aber wenn sie tatsächlich verstanden werden wollen, dann sind sie sich bewusst, dass sie entweder Deutsch oder Französisch sprechen müssen. (Interview 13)

> Il est vrai que les italophones parlent presque toujours une autre langue, soit le français soit l'allemand ou même les deux. Je n'ai jamais entendu dans une séance un collègue italophone qui prenait vraiment la parole en italien. Ils basculent systématiquement sur l'une ou l'autre langue. Au Parlement, cela arrive de temps en temps, mais cela reste très rare. (Interview 9)

In der Praxis zeige sich, dass gute Italienischkompetenzen, ebenso wie Kenntnisse in der Teilamtssprache Rätoromanisch, für die Arbeit bei der Bundesverwaltung kaum benötigt würden, weshalb eine Führungskraft sogar dafür plädiert, sich auf zwei Amtssprachen zu konzentrieren.

> Et puis, comme j'ai dit on n'a pas tellement le besoin, parce que finalement, même si on écrit à l'administration des douanes au Tessin, c'est des gens qui maîtrisent parfaitement l'allemand, le français. Et je dois dire que j'aime mieux mettre la concentration sur deux langues plutôt que de faire semblant d'en faire trois ou quatre. Si quelqu'un venait en me disant: je suis parfaitement romanche et italophone, je dirais: c'est gentil mais je n'ai pas besoin. (Interview 6)

Italienischsprachige scheinen sich damit abgefunden zu haben, dass Italienisch innerhalb der Bundesverwaltung nicht als gleichwertige Amtssprache fungiert. Sie kompensieren dieses Ungleichgewicht mit ihren exzellenten sprachlichen Fähigkeiten und tragen damit wie keine andere Sprachgruppe zum (zweisprachigen) Funktionieren der Bundesverwaltung bei. Hier wird zumindest ansatzweise eine gewisse Diskrepanz zwischen italienischsprachigen ParlamentarierInnen und den Angestellten der Bundesverwaltung sichtbar. Erstere setzen sich mit parlamentarischen Vorstössen regelmässig aktiv für die Mehrsprachigkeit ein. ParlamentarierInnen aus dem Tessin sind gemäss den Aussagen einer Führungskraft massgeblich daran beteiligt, die Vorgaben betreffend Mehrsprachigkeit im Rahmen der Revisionen der Sprachenverordnung zu konkretisieren (Interview 12). Italienischsprachige haben sich hingegen mit der quasi zweisprachigen Funktionsweise der Verwaltung abgefunden und leisten mehr oder weniger widerstandslos einen Mehraufwand zugunsten der übrigen Angestellten.

Trotzdem fühlen sie sich in den Augen einer italienischsprachigen Führungskraft besser abgeholt, besser verstanden und generell wohler, wenn sie ab und zu auf Italienisch angesprochen werden (Interview 19). Dies würde auch verhindern, dass sie in einem bilingualen deutsch-französischen Umfeld die Kompetenzen in ihrer Erstsprache verlernten.

Es ist möglich, dass von der Erstsprache des Departementschefs entscheidende Impulse für die Verwendung der Sprachen ausgehen können (vgl. auch Abschnitt 4.5.2). In mehreren vor der Wahl von Ignazio Cassis zum Bundesrat durchgeführten Interview (9, 19) wird argumentiert, dass die Stellung des Italienischen in der Bundesverwaltung gestärkt werden könnte durch einen italophonen Bundesrat, wie dies zu Zeiten von Bundesrat Flavio Cotti (1987-1993 Vorsteher des EDI, von 1993-1999 Vorsteher des EDA) der Fall gewesen sei. Vor diesem Hintergrund lässt sich die aktuelle Departementszuteilung zumindest als «unglücklich» bezeichnen. Wie die Tabellen in Abschnitt 2.3.2 zeigen, liegt der Anteil Italienischsprachiger Topkader im EDA 2015 mit 7,5 Prozent verglichen mit den anderen Departementen sehr hoch, d.h. es gäbe andere Departement, in denen entsprechende Impulse nötiger wären.

Die kritische Grösse

In Zusammenhang mit der Grösse der italienischen Sprachgruppe innerhalb einer Verwaltungseinheit ist wiederholt von der «kritischen Masse» die Rede, d.h. ein gewisser Wert müsse mindestens erreicht werden, damit eine Sprache überhaupt für die Kommunikation in Frage kommt und Verwendung findet (siehe dazu auch Andrey et al. 2008).

> Im EDA hatten wir wohl traditionellerweise immer eine «kritische Masse» an französischsprachigen Mitarbeitenden. Deshalb stellt sich bei uns die Frage, ob jetzt in einer Sitzung nur aus Rücksicht französisch gesprochen wird, einfach weniger. Ein mehrsprachiges Umfeld führt zu mehr Mehrsprachigkeit, bis einmal eine gewisse Parität erreicht ist. (Interview 13)

In der Wahrnehmung mehrerer Führungskräfte gibt es innerhalb der eigenen Verwaltungseinheit eine genug grosse Gruppe von Italienischsprachigen. Diese ermöglicht es zum einen, dass Italienischsprachige zumindest innerhalb dieser Gruppe das Italienische auch bei der Arbeit verwenden können. Zum anderen wird dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Vorgaben bezüglich der Vertretung der italienischen Sprachgruppe erreicht werden können (Interview 8).

Der Ausbildungshintergrund der Italienischsprachigen

Ein Punkt, der in mehreren Interviews angesprochen wurde, ist der sich für einige Italienischsprachige massgeblich verändernde Ausbildungshintergrund aufgrund der Gründung der Università della Svizzera italiana (USI) im Jahr 1996. Davor mussten alle Italienischsprachigen ihre Sprachregion für die Hochschulausbildung verlassen und entweder in einem frankophonen oder einem deutschsprachigen Kanton studieren (Interview 19), was mitunter eine Erklärung für die überdurchschnittlichen Sprachkompetenzen der italienischsprachigen Bundesangestellten in Deutsch und/ oder Französisch sein kann. Seit der Gründung der USI ist das nicht mehr zwingend nötig.

> Il faut aussi dire que jusqu'à présent, les italophones ont presque tous dû faire des études dans une autre région linguistique de la Suisse que la leur. On peut dire que les italophones sont les meilleurs plurilingues de la Suisse. En fait, ce sont les meilleurs Confédérés dans ce sens-là! La plupart ont fait des études soit à Fribourg, à Zurich, à Lausanne, au Poly, etc. Ils ont donc tous une langue d'études qui n'est pas l'italien. Ils sont habitués à s'exprimer dans une autre langue. Maintenant, cela a tendance à changer un petit peu parce "l'Università della Svizzera italiana" leur permet depuis plusieurs années de se former en italien. (Interview 9)

Offen ist, ob und falls ja, wie sich diese Veränderung auf die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung auswirken wird. Eine negative Erwartung wäre, dass die Sprachkompetenzen der Italienischsprachigen abnehmen und sich dadurch ihre Anstellungschancen beim Bund verschlechtern. In einer optimistischeren Sichtweise kann argumentiert werden, dass die USI auch vermehrt Nicht-Italienischsprachige anzieht, womit deren Italienischkompetenzen gefördert werden, was sich in der Bundesverwaltung in einem Bedeutungsgewinn des Italienischen niederschlagen könnte.

4.5.6. Das Englische

Neben den Amtssprachen und der Sonderstellung des Italienischen wird in den durchgeführten Interviews auch wiederholt auf die Bedeutung des Englischen Bezug genommen. Gemäss der Überzeugung einer interviewten Führungsperson, wonach im Zusammenhang mit der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung das Englische auch thematisiert werden müsse und nicht totgeschwiegen werden dürfe (Interview 8), möchten wir in diesem Abschnitt genauer auf diese Herausforderung eingehen. Insbesondere zwei Aspekte sind zentral: Die Bedeutung des Englischen an Bildungsinstitutionen in der Schweiz sowie die Bedeutung des Englischen bei der Kommunikation in der Bundesverwaltung.

Englisch an Bildungsinstitutionen in der Schweiz

Ein bedeutender Teil des Personals der Eidgenössischen Bundesverwaltung verfügt über einen Abschluss einer Schweizer Hochschule oder Universität. Die Sprachverwendung an diesen Ausbildungsinstitutionen scheint für die Bundesverwaltung von zentraler Bedeutung zu sein, worauf die Aussagen mehrerer Führungskräfte schliessen lassen.

Eine Führungskraft weist darauf hin, dass an verschiedenen Bildungsinstitutionen in der Deutschschweiz vermehrt das Englische verwendet wird. Ein deutlicher Rückgang der Französischkompetenzen bei den deutschsprachigen BewerberInnen mit Hochschulabschluss sei festzustellen:

> […] Dass natürlich quasi unsere Zulieferer, die ETHs und Unis, die je länger, je mehr ins Englische rutschen – im deutschsprachigen Raum. Wir haben auch viele Deutsche. Also Ingenieure Richtung Verkehrsplanung. Die erfüllen dann zum Teil wirklich die Anforderungen nicht. […] Es geht wie nicht, es ist eigentlich wie eine Schere. Bei uns macht man das expliziter, höher einfordern bei der Bundesverwaltung und quasi die Zulieferer, die Ausbildungen, die gehen vorwiegend, zumindest im deutschsprachigen Raum, ins Englische. Und die Französischkompetenz geht massiv zurück. (Interview 8)

Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die nationalen Forschungsprogramme (NFP), an denen oftmals Angestellte von Hochschulen und der Bundesverwaltung gemeinsam arbeiten. Auch hier könne ein Bedeutungsgewinn des Englischen festgestellt werden.

> Wir haben vorhin von NFPs' gesprochen, das 65 ist ja noch in Deutsch und Französisch gelaufen aber andere wie z.B. das NFP 68 laufen ja nur noch auf Englisch. Also müssen wir Englisch ja eigentlich auch können. Wir müssen auch Vorträge halten oder Präsentationen machen. Ich würde es besser finden, dazu zu stehen, dass das Englische existiert. (Interview 8)

In Verwaltungseinheiten mit vielen wissenschaftlichen Stellen ist das Englische besonders wichtig. Hier treffen die Amtssprachen auf das Englische. Welche Sprache ist in diesem Kontext am wichtigsten? Die

Aussagen einer Führungskraft deuten darauf hin, dass die Bedeutung des Englischen auf Kosten der Amtssprachen zunehme.

> Klar, also gerade im wissenschaftlichen Umfeld, ist klar, wir reden im Grundsatz Englisch. Und dann ist es eigentlich noch ein nice to have, dass ein Deutschschweizer Französisch kann und beziehungsweise umgekehrt. (Interview 16)

Diese Dynamik könne teilweise auch dadurch verstärkt werden, dass in gewissen Bereichen die Zusammensetzung des Personalkörpers einer Verwaltungseinheit stärker «international» und das Englische deshalb noch wichtiger ist:

> Wir haben auch viel ausländisches Personal, die keine Schweizer sind. Die reden dann sehr oft natürlich, dann eben Amis, oder was auch immer, die reden halt Englisch. Durch das ist natürlich Englisch für uns eine wichtige Sprache geworden. (Interview 16)

In diesem Zusammenhang ist es interessant, einen Blick auf die Statistiken zur Sprachenvertretung zu werfen. Für die Berechnung der Vertretung der Sprachgruppen nach Verwaltungseinheit werden lediglich die Personen berücksichtigt, die eine der Landessprachen als ihre Muttersprache bezeichnen. Personen mit einer anderen Muttersprache werden somit nicht berücksichtigt. Insbesondere auf die interne Kommunikation und den Aspekt der gelebten Mehrsprachigkeit kann sich die Präsenz dieser Personen aber durchaus auswirken. Gemäss den Zahlen aus BV Plus finden sich relativ viele Personen, die keine Amtssprache als Muttersprache angeben, in den Verwaltungseinheiten BASPO, BBL, BAFU, Agroscope, BIT, EZV und ZAS. Im BBL weisen zwischen 2007-2015 in allen Jahren mehr als 17 Prozent der ca. 900 Angestellten eine andere Muttersprache auf. Im SIR, einer kleinen Verwaltungseinheit mit nur knapp 40 Mitarbeitenden, liegt dieser Anteil sogar in jedem Jahr bei mindestens 19 Prozent.

Englisch in der internen und externen Kommunikation

Insgesamt scheinen sich die Führungskräfte der zentralen Rolle der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung bewusst zu sein (vgl. auch Kapitel 3). Es ist demnach klar, welche Sprachen für die Kommunikation erwartet werden und dass das Englische dafür nicht vorgesehen ist.

> Also das wäre eher ein Fauxpas, wenn ich jetzt beginnen würde, mit den Leuten Englisch zu sprechen. Ja, das ist eigentlich, was ich vorher gesagt habe, das Mitnehmen und Respektieren. Ich weiss zwar nicht, ob es stimmt, aber ich glaube, das würden die Romands nicht schätzen, wenn ich jetzt als Direktor beginne, mit den Mitarbeitern [Englisch zu sprechen]. (Interview 15)

Ein Grossteil der interviewten Führungskräfte ist ganz klar gegen die Verwendung des Englischen. Teilweise wird zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden. In der internen Kommunikation sind ausschliesslich die Amtssprachen von Bedeutung und auch von Nicht-Muttersprachlern wird in dieser Verwaltungseinheit verlangt, dass sie eine Amtssprache beherrschen:

> Wer bei [Name der Verwaltungseinheit] arbeitet, muss die Amtssprachen beherrschen. Englischkenntnisse sind sehr erwünscht,

> gerade auch im internationalen Austausch mit unseren Partnern. In unserem Berufsalltag dominieren die Amtssprachen. Englisch wird intern eigentlich nicht gesprochen. (Interview 17)

Auch eine andere Führungskraft erachtet das Englische als «No-Go », sowohl in der internen Kommunikation als auch bei Sitzungen mit Externen. Beim Bund und in einem mehrsprachigen Land wie der Schweiz ganz allgemein, müsse in den Amts- bzw. Landessprachen kommuniziert werden. Hier wird die Sprachenthematik wiederum in den grösseren Begründungszusammenhang eingeordnet (vgl. Abschnitt 4.3.1).

Eine Führungskraft weist auf den Unterschied zwischen der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin und Unternehmen aus der Privatwirtschaft hin und schätzt die Bundesverwaltung so ein, dass die Bedeutung der Landessprachen erkannt sei und das Englische nicht den gleichen Stellenwert wie in der Privatwirtschaft einnehme:

> Ich glaube, das ist durchgedrungen. Ich glaube, Sie finden das nicht mehr in der Bundesverwaltung, dass man sagt: „Oh Mehrsprachigkeit, wir haben Deutsch und Englisch und so.“ Das haben Sie schon nicht, das ist ein Unterschied zur Privatwirtschaft. (Interview 12)

Eine weitere Führungsperson vertritt diesbezüglich eine ähnliche Haltung. Auch sie ist bezogen auf die interne Kommunikation der Meinung, dass diese nicht auf Englisch erfolgen sollte:

> TK6 : Je m'opposerais fermement si j'entendais deux collaborateurs qui commençaient à parler en anglais au lieu de rester sur les langues nationales. Je crois que ça se fait pas, mais si ça devait se faire, je serais tout à fait contre.
>
> INT : Pourquoi? C'est plus simple.
>
> TK6: Mais parce que j'estime qu'il faut qu'ils se débrouillent dans ces langues nationales. Tant qu'ils ne les maîtrisent pas, ils peuvent encore s'entraîner. Parce que s'ils ne s'entraînent pas ils vont pas les développer, c'est ça. Et puis avec l'anglais ils laissent tomber justement l'autre langue. Alors si notre objectif c'est d'avoir une maîtrise active des langues nationales pour les cadres, il faut qu'ils les pratiquent. (Interview 6)

4.6. Synthese und Fazit

In der Wahrnehmung der interviewten Führungskräfte ist die Mehrsprachigkeit der Schweiz eine Grundvoraussetzung für den nationalen Zusammenhalt des Landes. Dem Ideal einer repräsentativen Verwaltung folgend, soll die Bundesverwaltung ein Abbild der Vielfalt der Schweiz darstellen, womit neben Sprache andere Diversitätskriterien mitgedacht werden. Sprache wird zudem als Trägerin von kulturellen Eigenschaften eingeschätzt und ist damit eng verknüpft mit der Kultur, die sich je nach Sprachregion stark unterscheidet. Die Kombination von verschiedenen Sprachen und Kulturen wird als

Vorteil und Mehrwert der Schweiz gegenüber anderen Ländern angesehen, obwohl es im Arbeitsalltag in der Bundesverwaltung zur Verlangsamung von Prozessen kommen könne. Zudem wird eine mehrsprachige Verwaltung als Grundvoraussetzung konzipiert, um in der gesamten Schweiz als glaubwürdiger und kompetenter Partner wahrgenommen zu werden.

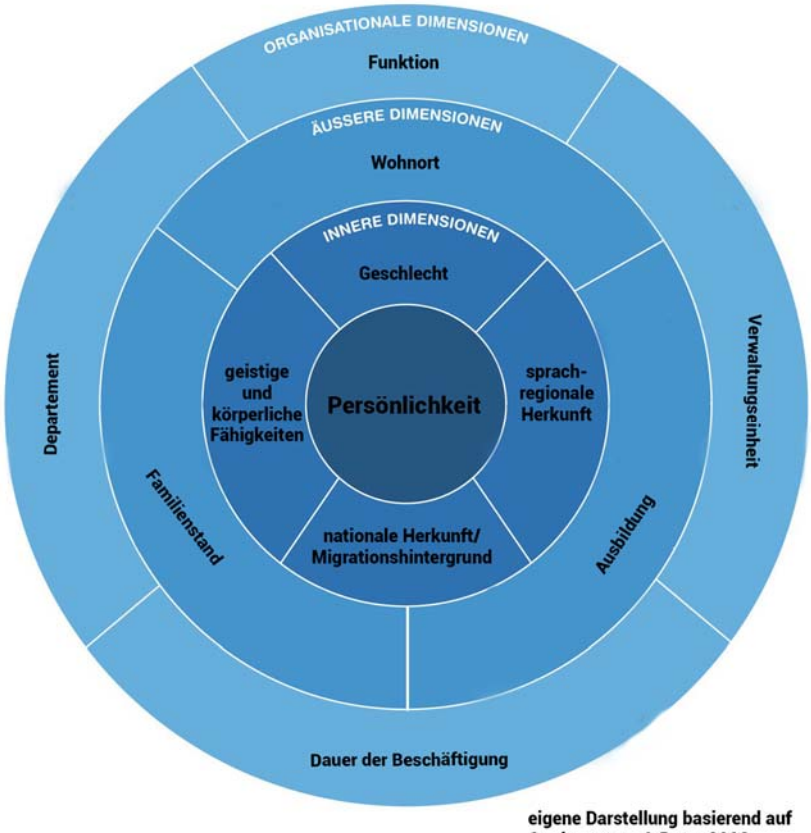
Der Begriff der Mehrsprachigkeitssensibilität wird von den Führungskräften unterschiedlich verstanden. Neben Respekt, Solidarität, dem Bemühen, eine andere als die eigene Erstsprache zu sprechen, gehören dazu auch ein angemessener Einsatz von Sprachen im Arbeitsalltag oder der Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen, um allenfalls in einer anderen als der Erstsprache Fehler zu begehen und Verzögerungen bzw. Unannehmlichkeiten in den organisationellen Entscheidungsabläufen auf sich zu nehmen.

Der Ausbau der gesetzlichen Grundlagen in den vergangenen Jahren habe dazu beigetragen, dass die Mehrsprachigkeitssensibilität in der Bundesverwaltung gestiegen ist. Unterschiede zwischen Sprachgruppen in der Sensibilität werden wahrgenommen, wobei aus Sicht der interviewten Führungskräfte nicht eindeutig ist, ob Deutschsprachige oder Lateinischsprachige insgesamt sensibler sind. Der Eindruck hingegen, dass die Thematik bei den interviewten Lateinischsprachigen und weiblichen Führungskräften auf stärkeres Interesse gestossen ist, könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass deren Mehrsprachigkeitssensibiliät höher ausfällt. Sie schienen sich intensiver Gedanken zur Mehrsprachigkeit gemacht zu haben als Männer bzw. Deutschsprachige, die Thematik hatte bei ihnen eine grössere Bedeutung und ihre Argumente wirkten fundierter und reflektierter.

Neben der Sprachgruppenzugehörigkeit werden in den Interviews weitere Faktoren erwähnt, die Unterschiede in der Sensibilität nach Verwaltungseinheit erklären können, nämlich die regionale Verankerung von Verwaltungseinheiten, die Zusammensetzung der Geschäftsleitung oder die Departementszugehörigkeit. Persönliche und berufliche Erfahrungen ausserhalb der eigenen Sprachregion scheinen ebenfalls einen positiven Effekt auf die Mehrsprachigkeitssensibilität zu haben. Vereinzelt wird gesagt, dass die Sensibilität mit zunehmender Verantwortung, im konkreten Fall der Übernahme des Direktionspostens, zugenommen habe oder dass Personen, die die Personal-Diversität als Mehrwert erachten, sensibler für Mehrsprachigkeit seien.

In der Bundesverwaltung wird in den vergangenen Jahren in der Tendenz eine Abwendung von der Monokultur (Dominanz von deutschsprachigen Männern aus dem Raum Bern) hin zu einer stärkeren In-Wert-Setzung von Diversität wahrgenommen. In den durchgeführten Interviews zeigt sich eine grosse Varianz in Bezug auf die als relevant erachteten Diversitätsmerkmale. Zur Systematisierung wird das in der Diversitätsforschung weit verbreitete Modell von Gardenswartz und Rowe (2003) beigezogen, in dem vier Dimensionen von Diversity unterschieden werden. Auf der Grundlage der Aussagen der interviewten Führungskräfte wird dieses Modell auf die Schweizerische Bundesverwaltung angewendet, um zu veranschaulichen, in welchen grösseren Zusammenhang die Mehrsprachigkeitsthematik gestellt werden kann (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: In den Interviews angesprochene Merkmale von Diversität nach Dimension



eigene Darstellung basierend auf Gardenswartz & Rowe 2003

Die Persönlichkeit steht im Zentrum des Modells. Sie wird von der inneren, der äusseren und der organisationalen Dimension beeinflusst. Die innere Dimension ist mehr oder weniger unveränderbar. Zu ihr gehört beispielsweise das Merkmal Geschlecht. Bei der äusseren Dimension handelt es sich um Merkmale, die eher veränderbar sind, wie z.B. Berufserfahrung oder Freizeitverhalten. Zur organisationalen Dimension gehören Merkmale, die im Zusammenhang mit dem Arbeitgeber stehen wie Arbeitsort, Departement, Verwaltungseinheit und Funktion (vgl. Gardenswartz und Rowe 2003). Für die Bundesverwaltung können zur inneren Dimension alle drei Merkmale gezählt werden, die in der Personalstrategie der Bundesverwaltung für die Jahre 2016-2019 aufgeführt sind, nämlich Sprache, Geschlecht und Menschen mit Behinderung (EPA 2015). Obwohl mehr als ein Viertel der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz einen Migrationshintergrund aufweist, scheint dieses der inneren Dimension zuzurechnende Merkmal für die Bundesverwaltung relativ unbedeutend zu sein.

Zu den eher veränderbaren Merkmalen der äusseren Dimension können Wohnort, Ausbildung und Familienstand gezählt werden. Die Vielfalt an Ausbildungshintergründen innerhalb von Verwaltungseinheiten sowie der Frauenanteil werden als bedeutsam wahrgenommen und sie hätten zudem in den letzten Jahren zugenommen. Die Funktion, die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Departement und einer bestimmten Verwaltungseinheit sowie die Dauer der Beschäftigung («Agency Socialization») können der organisationalen Dimension zugeordnet werden.

In kleinen Verwaltungseinheiten bestehen teilweise Probleme, die Diversitätsvorgaben zu erfüllen, wobei sich das Problem aufgrund des neuen Gültigkeitsbereichs der Zielbänder für die Sprachenvertretung sogar noch akzentuiert hat. Dass die verschiedenen Diversitätsmerkmale, insbesondere die Sprachen- und Frauenvertretung, in Konkurrenz zueinander stehen, wird meistens

verneint, aber einige Führungskräfte nehmen dennoch im Zusammenhang mit der Personalrekrutierung Konflikte wahr, da man sich dort direkt zwischen dem einen oder dem anderen Kriterium entscheiden müsse. Wir haben den Eindruck, dass, es nicht gern gesehen ist, offen von einer Konkurrenzsituation zwischen den verschiedenen Merkmalen zu sprechen. Diversität wird in der Regel mit positiven Auswirkungen verknüpft. Sie führt demnach eher zu besseren Ergebnissen und höherer Innovation. Man müsse sich aber grundsätzlich überlegen, ob Diversität an und für sich ein Ziel der Personalpolitik des Bundes sein soll, oder ob man sie primär eher als Mittel zur Steigerung von Produktivität und Effizienz erachtet.

Die Vorgaben und Massnahmen zur angemessenen Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Bundesverwaltung wurden seit 1949 stetig ausgebaut, was hauptsächlich auf Forderungen von lateinischsprachigen ParlamentarierInnen zurückzuführen ist. Vorgaben und Massnahmen werden von den Führungskräften generell als Notwendigkeit angesehen, um die grobe Stossrichtung vorzugeben und die Anstrengungen zu begründen. Wichtig sei, dass Massnahmen vernünftig ausgestaltet sind und man nicht in Aktivismus verfalle.
Zu den am häufigsten diskutierten Vorgaben gehören die Sollwerte bzw. Zielbänder bezüglich der Sprachenvertretung. Sie werden unterschiedlich beurteilt. Als Vergleichswert und Motivationsgrösse werden sie geschätzt, aber der dadurch entstehende Druck wird negativ wahrgenommen, insbesondere von Führungskräften, die einen ungleichen Bewerbungseingang wahrnehmen. Der ungleiche Bewerbungseingang wird als Haupterklärung angeführt, weshalb Vorgaben und Massnahmen zwar generell positiv beurteilt werden, weiterhin aber in einigen Verwaltungseinheiten Defizite bezüglich angemessener Sprachenvertretung bestehen. Es werden jedoch Anstrengungen zur Rekrutierung von Personal aus allen Sprachregionen unternommen. Anstellungen, lediglich um die Quoten erreichen zu können, werden abgelehnt, d.h. die fachliche Eignung wird eindeutig als wichtigeres Kriterium angesehen. Sprachkurse werden eher negativ beurteilt, da sie nicht viel brächten und Angestellte bzw. Führungskräfte von der Erledigung der eigentlichen Arbeit abhalten würden. Die Funktion der bzw. des Mehrsprachigkeitsverantwortlichen auf Ebene der Verwaltungseinheit (vgl. Ziffer 55 der Mehrsprachigkeitsweisungen), wird je nach Verwaltungseinheit unterschiedlich benannt. Diversity-VerantwortlicheR, Chancengleichheits-beauftragteR, GleichstellungsverantwortlicheR oder MehrsprachigkeitsverantwortlicheR sind die Bezeichnungen, womit wahrscheinlich auch unterschiedliche Prioritäten einhergehen. Der sinnvolle Austausch im Rahmen der interdepartementalen Konferenz für Mehrsprachigkeit wird von einer im Interview anwesenden Funktionsinhaberin hervorgehoben. Kritische Stimmen sind, dass zu viele Angestellte für solche und ähnliche Funktionen detachiert werden müssten, dass hier eine Aussenperspektive notwendig sei, weshalb diese Funktion nicht im HR angesiedelt werden sollte und dass meistens zu wenige Ressourcen für solche Funktionen vorhanden seien. Ressourcenmangel bzw. Spardruck werden zudem generell als Probleme für die Umsetzung von Massnahmen und Vorgaben angesehen, d.h. die gesetzten Ziele können teilweise nicht erreicht werden, bei den Übersetzungen in die lateinischen Sprachen müsse gespart werden und Sparmassnahmen würden auch die Attraktivität der Arbeitgeberin Bundesverwaltung schmälern.
Die Personalrekrutierung wird als wichtigstes Steuerelement für die Förderung der Mehrsprachigkeit wahrgenommen, obwohl fachliche Qualifikationen grundsätzlich Vorrang haben. Da Führungskräfte meistens nicht direkt in Rekrutierungsprozesse involviert sind, besteht ihr zentraler Handlungsspielraum

darin, Vorgaben und Massnahmen bezüglich Vertretung bzw. erforderlicher Sprachkompetenzen im HR zu machen und dafür zu sorgen, dass man in allen Sprachregionen präsent ist, insbesondere an den Hochschulen. Eine Führungskraft spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Sprache bei Neuanstellungen zum lohnrelevanten Kriterium gemacht wird, d.h. die für eine Stelle erforderlichen Sprachkompetenzen müssen innert nützlicher Frist erfüllt werden, um nicht von Lohneinbussen betroffen zu sein. Als durchaus sinnvoll wird die Begründungspflicht gegenüber dem Departement beurteilt, wenn untervertretene Sprachgruppen nicht zu Bewerbungsgesprächen eingeladen bzw. angestellt werden. Der Ausbau der gesetzlichen Grundlagen im Rekrutierungsbereich werde auch hier mit der Zeit zu einer höheren Sensibilität beitragen.
Handlungsspielräume für Führungskräfte bestehen zudem im Bereich von spezifischen Massnahmen, die für eine Verwaltungseinheit beschlossen werden können, mehr oder weniger unabhängig von den existierenden gesetzlichen Grundlagen. Um die Sprachkompetenzen zu verbessern, besteht die Möglichkeit von Jobrotationen, ein bestimmter Teil des gesamten Arbeitsvolumens kann für Sprachkurse verwendet werden, Sprachkurse können direkt in der eigenen Verwaltungseinheit angeboten werden oder die erforderlichen Sprachkompetenzen auf der Ebene der Geschäftsleitung werden festgelegt. Inwiefern Übersetzungen notwendig und hilfreich sind, um zu einer gelebten Mehrsprachigkeit beizutragen, ist umstritten. Einige Führungskräfte lehnen systematische Übersetzungen aller Dokumente ab, andere sehen darin eine Notwendigkeit. Weitere spezifische Massnahmen sind das Mehrsprachigkeitslabel, welches Angestellte aus untervertretenen Sprachgruppen motivieren kann, sich beim Bund zu bewerben; ein eigenes amtsinternes Publikationsorgan, in dem Artikel in allen Sprachen erscheinen, Sprachentandems oder die bereits vorhin erwähnte Begründungspflicht bei Rekrutierungen bzw. der Zusammensetzung von Kommissionen und Gremien.
Der Aufgabenbereich einer Verwaltungseinheit scheint zudem einen bedeutenden Einfluss auf die Förderung der Mehrsprachigkeit zu haben. Steht man regelmässig in Kontakt mit allen Sprachregionen, wird eine mehrsprachige Kommunikationsweise zu einer Grundvoraussetzung, die sogar die Effizienz von Abläufen steigern kann. Dominiert eine internationale Ausrichtung bzw. sind viele Angestellte mit einer Nicht-Landessprache als Muttersprache vertreten, sind andere Sprachen eher wichtiger. In Verwaltungseinheiten mit vielen HochschulabgängerInnen fallen die Sprachkompetenzen in den Amtssprachen aufgrund der längeren Ausbildung evtl. höher aus oder aber aufgrund der wichtigen Rolle von Englisch sinken die Kompetenzen in den Amtssprachen.

Ein vorbildhaftes Verhalten von Führungskräften scheint für die Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung von grosser Bedeutung zu sein und zwar nicht nur an besonderen Anlässen, sondern im gewöhnlichen Arbeitsalltag. Mehrsprachigkeit sollte auf Führungsebene thematisiert und vorgelebt werden, damit sich das Bekenntnis zur Mehrsprachigkeit auf die gesamte Verwaltungseinheit übertragen kann. In einer Verwaltungseinheit wird am Einführungstag für neue Mitarbeitende auf die Bedeutung der Mehrsprachigkeit hingewiesen. Motivationsbestrebungen der Führungskräfte spielen aber auch eine Rolle, wenn es darum geht, dass die Angestellten im Arbeitsalltag nicht nur ihre Erstsprache verwenden.
Die Präsenz von Sprachminderheiten in Geschäftsleitungen bzw. Direktionen von Verwaltungseinheiten sendet das Signal aus, dass es für andere Angehörige von Sprachminderheiten, ebenfalls möglich ist, Führungsfunktionen zu übernehmen. Ähnliches gilt für die Vertretung der Geschlechter. Neben der symbolischen Wirkung werden auch konkrete Auswirkungen auf die

Anwendung der Mehrsprachigkeitspolitik erwartet. Die Repräsentation von Sprachgruppen in Geschäftsleitung bzw. Direktion sollte jedoch einen bestimmten Anteil übersteigen, um effektiv Auswirkungen haben zu können. Institutioneller Wandel braucht meistens Zeit, weshalb auch die frühere Zusammensetzung der Geschäftsleitung relevant ist, ebenso wie die Sprachgruppenzugehörigkeit des Departementschefs.

Sprache wird in erster Linie von lateinischsprachigen Führungskräften durchaus strategisch eingesetzt, nämlich als Mittel, um in bestimmten Situationen die eigenen Ziele erreichen zu können. Im Kontakt mit ParlamentarierInnen wird häufig die deutsche Sprache verwendet, da hier oftmals nur ungenügende Kenntnisse der lateinischen Sprachen vorhanden sind. Teilweise reicht es auch, die lateinische Sprache etwas langsamer zu sprechen. Sprache wird aber eher nicht als «Game Changer» wahrgenommen.

Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen wird häufig als zentrale aktuelle Herausforderung wahrgenommen, die einen Teil der interviewten Führungskräfte stark beschäftigt. Nur eine mehrsprachige Kommunikationsweise in allen Phasen des Submissionsverfahrens kann demnach Chancengleichheit zwischen Unternehmen aus verschiedenen Sprachregionen garantieren. Für die Beurteilung von Offerten sind Sprachkompetenzen ebenso wichtig wie die fachlichen Kompetenzen. Zudem müssen allfällige Rückfragen in mehreren Amtssprachen kompetent und verständlich beantwortet werden können. Auch in diesem Zusammenhang wird wieder auf die mit Übersetzungen verbundenen Kosten verwiesen, die tendenziell als notwendig erachtet werden.

Eine zentrale Herausforderung bildet auch das Italienische. Es wird im Arbeitsalltag nur sehr selten verwendet, womit sich die italienischsprachigen Angestellten aus Sicht der interviewten Führungskräfte grösstenteils abgefunden haben. Damit unterscheiden sie sich von italienischsprachigen ParlamentarierInnen, die sich vehement für eine Aufwertung des Italienischen einsetzen. Damit Italienisch in einer Verwaltungseinheit Verwendung findet, sollte ihre Vertretung innerhalb von Verwaltungseinheiten bzw. Abteilungen einen bestimmten Wert übersteigen (kritische Masse). In mehreren Interviews wird der sich für Italienischsprachige massgeblich verändernde Ausbildungshintergrund aufgrund der Gründung der Università della Svizzera italiana (USI) thematisiert. Es ist möglich, dass Italienischsprachige während ihrer Ausbildung nun tendenziell seltener die Sprachregion wechseln. Offen ist, wie sich diese Veränderung auf die Bundesverwaltung auswirken wird.

Die dritte Herausforderung ist mit der Rolle des Englischen verknüpft, das bei Diskussionen über die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung oftmals ausgeklammert wird. An verschiedenen Bildungsinstitutionen in der Schweiz ist ein Bedeutungsgewinn des Englischen zu beobachten. Eine Führungskraft nimmt als Folge davon eine Abnahme der Französischkompetenzen bei HochschulabgängerInnen wahr. Praktisch unisono wird gesagt, dass Englisch für die interne Kommunikation nicht in Frage kommt, wenn überhaupt dann höchstens für Besprechungen mit internationalen PartnerInnen. Ein Unterschied zur Privatwirtschaft besteht demnach darin, dass man sich bei der Bundesverwaltung der zentralen Bedeutung der Landessprachen bewusst ist.

5. Gesamtfazit

Der vorliegende Schlussbericht präsentiert die Ergebnisse des zweijährigen Forschungsprojekts *Topkader und Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung*. Auf der Grundlage der ersten beiden quantitativen Module der Untersuchung konnten mit dem dritten, qualitativen Modul bestimmte Aspekte vertieft werden. Insgesamt lauten die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie wie folgt.

Zusammensetzung des Topkaders

Das Topkader der Bundesverwaltung in den berücksichtigten Lohnklassen 32 bis 38 besteht aus rund 370 Personen. Ungefähr ein Drittel davon ist zum Botschaftspersonal zu zählen. Die Anzahl Deutschsprachiger liegt jeweils zwischen 245 und 270, was in allen Jahren einem prozentualen Anteil entspricht, der den Zielwert von 68,5 bis 70,5 Prozent übertrifft.

Die Werte für Französischsprachige und Rätoromanischsprachige liegen in allen Jahren mindestens im Zielbereich, in einigen Jahren sogar leicht darüber. Bei den Italienischsprachigen ist seit 2007 zwar ein relativ kontinuierlicher Anstieg von 3,1 auf 5,1 Prozent festzustellen, aber der Zielbereich von 6,5 bis 8,5 Prozent wird in allen Jahren klar verfehlt. Auf Departementsebene ist die Entwicklung im VBS erwähnenswert, in dem der bereits 2007 hohe Anteil Deutschsprachiger im Topkader bis 2015 um über sechs Prozent auf 89 Prozent zugenommen hat. Im Topkader des EDA hingegen sind sowohl die prozentualen Anteile für Französischsprachige (ca. 30%) und Italienischsprachige (seit 2009 über 5%) verglichen mit den anderen sechs Departementen am höchsten.

Bedeutungsgewinn von französischen Gesetzeserlassen

Unsere Auswertungen zur Originalsprache von Gesetzeserlassen für die Zeitperiode 1998 bis 2015 unterstreichen den Stellenwert von Deutsch und Französisch für die Arbeit beim Bund. Erlasse mit deutscher Originalsprache machen seit 2004 ca. 80 Prozent aus, solche mit französischer Originalsprache ca. 20 Prozent. Gesetzeserlasse mit italienischer Originalsprache sind äusserst selten. Ihr Anteil liegt in allen Jahren unter 2 Prozent. Die zeitliche Entwicklung zeigt einen deutlichen Bedeutungsgewinn des Französischen, dessen Anteil zwischen 1998 und 2015 von ca. 5 auf über 18 Prozent zunimmt.

Betrachtet man die Originalsprache der Gesetzeserlasse nach Departementen, finden sich relativ starke Unterschiede. Das VBS ist das Departement mit der stärksten deutschsprachigen Dominanz: so sind etwa im Jahre 2015 sämtliche Gesetzeserlasse aus dem VBS in deutscher Originalsprache verfasst worden. Auch bei den Parlamentsdiensten wurden von 1999 bis 2001 und von 2011 bis 2014 sämtliche Gesetzeserlasse in deutscher Originalsprache verfasst. Im EDI, im EFD und im WBF liegt der Anteil deutschsprachiger Erlasse zwar tendenziell tiefer, aber auch hier dominiert jeweils die deutsche Sprache klar. Im EJPD und im UVEK ist der Anteil der im Original französischsprachigen Erlasse über die Jahre hinweg stetig angestiegen. Auch im EDA erhöhte sich der Anteil französischsprachiger Gesetzeserlasse von 1998 bis 2005; 2006 machen sie sogar erstmals die Mehrheit aus. Für die Bundeskanzlei ist tendenziell ein Anstieg des Anteils der im Original italienischsprachigen Erlasse auf Kosten deutschsprachiger Erlasse festzustellen.

Intersektionalität der Vertretung nach Sprachgruppe und Geschlecht

Aus dem Personalmanagementsystem des Bundes (BV Plus) konnten erstmals Individualdaten zur Überlagerung der Vertretung von Muttersprache und Geschlecht verwendet werden. Dies ermöglicht eine differenziertere Auswertung, bei der ganz im Sinne der Intersektionalitätsforschung nicht mehr eine isolierte Betrachtung von Identitätsmerkmalen erfolgt, sondern das Zusammenspiel zweier Merkmalskategorien berücksichtigt werden kann.

Unter den Französischsprachigen sind die Frauen besser vertreten als die Männer. In allen Jahren von 2007 bis 2015 ist die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern bei den Französischsprachigen grösser als 1,5 Prozentpunkte und damit bedeutend. Französischsprachige Frauen sind in allen Jahren innerhalb des Zielbandes vertreten, während dem sich der Anteil französischsprachiger Männer darunter befindet. Bei Italienisch- und Rätoromanischsprachigen ist die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern deutlich kleiner, aber der Männeranteil liegt dennoch höher als der Frauenanteil.

Auch auf Departementsebene unterscheidet sich die Sprachenvertretung nach Geschlecht relativ stark. Im EDA liegt der Anteil Italienischsprachiger 2015 zwar innerhalb des Zielbands (6,5-8,5 %). Die separate Betrachtung der Geschlechter zeigt jedoch, dass dies in erster Linie auf einen hohen Wert bei den italienischsprachigen Männern zurückzuführen ist (7,4%). Der Anteil italienischsprachiger Frauen beträgt 2015 lediglich 5,9 Prozent. In EDI und UVEK weichen die Anteile nach Geschlecht innerhalb der drei Sprachgruppen nur geringfügig voneinander ab. Im EJPD sind französischsprachige Frauen deutlich besser vertreten als ihre männlichen Kollegen, deren Anteil in allen Jahren unter dem Zielband von 21,5-23,5 % liegt. Auch im VBS sind Unterschiede zwischen den Geschlechtern innerhalb der drei Sprachgruppen zu verzeichnen und Männer sind erwartungsgemäss übervertreten. Unabhängig vom Geschlecht sind Lateinischsprachige jedoch jeweils deutlich untervertreten. Im EFD ist die zeitliche Entwicklung der Anteile der Französischsprachigen hervorzuheben. Aus einer Differenz zugunsten der Männer im Jahr 2007 wird 2015 eine klare Überrepräsentation der Frauen. Im WBF liegt der Anteil französischsprachiger Männer in jedem Jahr klar über dem Zielband, der Anteil französischsprachiger Frauen liegt deutlich tiefer. In der Bundeskanzlei sind Italienischsprachige unabhängig vom Geschlecht deutlich über dem Zielband vertreten, was hauptsächlich auf die hier angesiedelten zentralen Sprachdienste zurückzuführen ist. Bei den Parlamentsdiensten sind italienischsprachige Frauen tendenziell besser vertreten als Männer. Seit 2013 liegt ihr Anteil sogar innerhalb des Zielbands, während Männer in allen Jahren unter dem Zielband vertreten sind.

Die Ergebnisse einer multivariaten Analyse zeigen, dass ein höherer Frauenanteil tendenziell mit einem höheren Anteil an sprachlichen Minderheiten in der jeweiligen Verwaltungseinheit einherzugehen scheint. Die angemessene Vertretung der Sprachgruppen und die Gleichstellung der Geschlechter stehen also nicht unbedingt in Konkurrenz zueinander. Vielmehr gibt es Hinweise für Synergien zwischen gleichstellungspolitischen Massnahmen und dem Ziel einer angemessenen Vertretung der Sprachgruppen in der Bundesverwaltung. Diese Erkenntnis ist bedeutsam, zumal aufgrund der bisherigen Forschung zum Thema eher ein Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Zielen zu erwarten war.

Generelle Akzeptanz der Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit im Topkader

Die Resultate einer Online-Befragung des Topkaders zeigen, dass die existierenden Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit in verschiedenen Bereichen beim Topkader auf

Akzeptanz stossen: sie werden nicht als Einschränkung wahrgenommen, sondern mehrheitlich als hilfreich erachtet. Die Ernennung einer bzw. eines Mehrsprachigkeitsverantwortlichen wird von den Sprachgruppen unterschiedlich beurteilt. Französisch- und Italienischsprachige erachten dies als wichtiger als Deutschsprachige. Zudem ist für Französischsprachige das angemessene Zeitbudget für diese Funktion wichtiger als für die Deutschsprachigen.
Auch in den qualitativen Interviews zeigte sich im Allgemeinen eine positive Beurteilung von Vorgaben und Massnahmen im Bereich der Mehrsprachigkeit. Sie werden von den Führungskräften generell als Notwendigkeit angesehen, um die grobe Stossrichtung der Personalpolitik vorzugeben. Wichtig sei zudem, dass Massnahmen vernünftig ausgestaltet sind. Unterschiedlich beurteilt werden Quoten bzw. Zielbänder. Als Vergleichswert und Motivationsgrösse werden sie geschätzt, aber der dadurch entstehende Druck im Bereich der Rekrutierung wird negativ wahrgenommen. Die Funktion der bzw. des Mehrsprachigkeitsverantwortlichen auf Ebene der Verwaltungseinheit wird je nach Amt unterschiedlich bewertet, womit in der Regel auch unterschiedliche Prioritäten einhergehen. Kritische Voten beziehen sich darauf, dass zu viele Angestellte für solche Funktionen detachiert werden müssten, dass die FunktionsinhaberInnen nicht direkt in Rekrutierungsprozesse involviert sein sollten und dass es häufig an zeitlichen und finanziellen Ressourcen für solche Funktionen mangle. Aus der Sicht mehrerer Interviewten verunmögliche der Mangel an Ressourcen die gesetzten Ziele im Bereich der Mehrsprachigkeitsförderung zu erreichen: Auf Übersetzungen in die Minderheitssprachen Französisch und besonders Italienisch müsse häufig verzichtet werden und die Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin würde dadurch geschmälert.

Unterschiede in der Mehrsprachigkeitssensibilität

Die Resultate der Online-Befragung zeigen, dass die Mehrsprachigkeitssensibilität bei den französischsprachigen Topkadern am grössten ist. Sie sind am stärksten für das Problem der Einschränkung der freien Amtssprachenwahl sensibilisiert und erachten die sprachliche Mehrleistung der Italienischsprachigen folgerichtig als anerkennungswürdig.
Für Französischsprachige ist eine ausgewogene Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit am wichtigsten und sie orten einen grösseren Verbesserungsbedarf in der eigenen Verwaltungseinheit bei der Übersetzung von Dokumenten als Deutschsprachige. Zudem weichen ihre Antworten bei weiteren Aussagen signifikant von denjenigen der anderen Sprachgruppen ab.
Italienischsprachige Topkader scheinen sich hingegen damit abgefunden zu haben, dass Italienisch innerhalb der Bundesverwaltung nicht als gleichwertige Amtssprache fungiert und kompensieren dies mit ihren gemäss Selbsteinschätzung deutlich höheren Sprachkompetenzen. Sie beherrschen demnach immer mindestens eine weitere Landessprache so gut wie ihre Erstsprache Italienisch. Dies ist mitunter darauf zurückzuführen, dass sie gemäss ihren eigenen Angaben häufig in mehreren Sprachregionen studiert, gelebt oder gearbeitet haben. Aufgrund der ungenügenden Italienischkenntnisse der anderen Angestellten verzichten italienischsprachige Topkader häufig auf das Recht der freien Amtssprachenwahl. Die eigene Mehrleistung wird jedoch als Selbstverständlichkeit angesehen.
Die Online-Befragung zeigt auch, dass die individuelle Mehrsprachigkeitssensibilität bei Deutschsprachigen kleiner ist als bei Französischsprachigen. Die Resultate der qualitativen Interviews relativieren diese Erkenntnis allerdings. Als Kennzeichen der Mehrsprachigkeitssensibilität werden

verschiedene Elemente erwähnt: Respekt, Solidarität, das Bemühen, eine andere als die eigene Erstsprache zu sprechen, ein angemessener Einsatz mehrerer Amtssprachen im Arbeitsalltag oder der Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen, um allenfalls in einer anderen als der Erstsprache Fehler zu begehen und Verzögerungen in den organisationellen Abläufen auf sich zu nehmen. Einige Führungskräfte sind der Ansicht, dass die so verstandene Mehrsprachigkeitssensibilität bei den Deutschsprachigen grösser sei, da diese sich aufgrund ihrer dominanten Stellung innerhalb der Bundesverwaltung eine solche Haltung eher leisten könnten. Der Eindruck hingegen, dass die Thematik bei den interviewten Französisch- und Italienischsprachigen sowie bei weiblichen Führungskräften auf stärkeres Interesse gestossen ist, kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass deren Mehrsprachigkeitssensibilität höher ausfällt und dass weitere, nicht mit Sprache verbundene Faktoren die Mehrsprachigkeitssensibilität beeinflussen. In der Online-Befragung zeigt sich zudem dass Frauen im Topkader eine grössere Sensibilität gegenüber Quoten aufweisen. Im Vergleich zu Männern sind sie aufgeschlossener gegenüber den drei in der Personalstrategie des Bundes erwähnten Sollwerten für die Geschlechterverteilung, für die Sprachenverteilung und für den Anteil beschäftigter Menschen mit Behinderung.

Allgemein betonen die Interviewten, dass der Ausbau der gesetzlichen Grundlagen in den vergangenen Jahren insgesamt zu einer verstärkten Mehrsprachigkeitssensibilität in der Bundesverwaltung geführt habe. Sie erklären Unterschiede in der Sensibilität u.a. mit der regionalen Verankerung von Ämtern, der Zusammensetzung der Geschäftsleitung, der Departementszugehörigkeit, sowie persönlichen und beruflichen Erfahrungen.

Rekrutierung als zentraler Handlungsspielraum für die Mehrsprachigkeitsförderung

Die meisten interviewten höheren Führungskräfte erachten die Personalrekrutierung als wichtigstes Steuerelement für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Topkader sind meistens nicht direkt an der Rekrutierung von Personal beteiligt. Ihr Handlungsspielraum besteht primär darin, den Rekrutierungsprozess über die Festsetzung amtsinterner Ziele zu beeinflussen: angemessene Vertretung der Sprachgruppen, erforderliche Sprachkompetenzen im HR, Präsenz an Hochschulen in allen Sprachregionen oder Begründungspflicht, wenn BewerberInnen aus untervertretenen Sprachgruppen nicht zum Bewerbungsgespräch eingeladen bzw. angestellt worden sind. Insbesondere von Führungskräften, die einen ungleichen Bewerbungseingang aus den verschiedenen Sprachregionen wahrnehmen, wird dieser als Haupterklärung für eine nicht angemessene Vertretung der sprachlichen Minderheiten angeführt, weshalb Vorgaben positiv beurteilt werden.

Die Auswertung der Fragen zur Rekrutierung und Personalentwicklung in der Online-Befragung führt zu folgenden Ergebnissen: Obwohl die französischsprachigen Topkader in der Tendenz eher Verfechter einer sprachlichen Gleichberechtigung sind, erachten sie Vorstellungsgespräche eher als Verkaufsgespräche, bei denen KandidatInnen aus Sprachminderheiten nicht auf sprachlicher Gleichberechtigung beharren sollten und unterscheiden sich damit von Topkadern aus den anderen Sprachgruppen. Eine Bevorzugung von Angehörigen der eigenen Sprachgruppe bei Personalrekrutierungen und Beförderungen können die deutschsprachigen Befragten nicht gänzlich ausschliessen. Französischsprachige verneinen eine bewusste oder unbewusste Bevorzugung hingegen am energischsten.

Handlungsspielräume für Führungskräfte bestehen gemäss den Interviewten im Bereich von spezifischen Massnahmen, die für eine Verwaltungseinheit beschlossen werden können: Um die Sprachkompetenzen zu verbessern, wird die Möglichkeit von Jobrotationen und Sprachentandems genannt. Ein bestimmter Teil des gesamten Arbeitsvolumens kann für Sprachkurse verwendet werden, auf der Ebene der Geschäftsleitung können die erforderlichen Sprachkompetenzen festgelegt werden oder das Mehrsprachigkeitslabel kann beantragt werden.

Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung und das Verhalten der Führungskräfte
Ein Grossteil der interviewten Führungskräfte vertritt eine Top-Down-Perspektive, wonach ein Bekenntnis zur Mehrsprachigkeit zunächst in der Geschäftsleitung eines Amtes vorhanden sein muss, damit es sich wirksam auf die gesamte Belegschaft übertragen kann. Eine angemessene Vertretung von Sprachminderheiten innerhalb der Geschäftsleitung der Verwaltungseinheit wird dafür als wichtige Voraussetzung angesehen. Sie sendet zudem das Signal aus, dass es für Angehörige von Sprachminderheiten möglich ist, höhere Führungsfunktionen zu übernehmen. Frauen in höheren Führungsfunktionen scheinen eine ähnliche Wirkung auf weibliche Angestellte zu haben. Effektive Auswirkungen auf die Mehrsprachigkeitspolitik der Verwaltungseinheit können gemäss Hinweisen aus dem Topkader jedoch erst ab einem gewissen Anteil Lateinischsprachiger in einer Geschäftsleitung erwartet werden.
Die Antworten der Befragten in dieser Studie deuten darauf hin, dass eine ausgewogene Vertretung der Sprachgemeinschaften in der Geschäftsleitung für Französischsprachige deutlich wichtiger ist als für Deutsch- und Italienischsprachige. Der/die eigene DepartementsvorsteherIn sowie die Geschäftsleitung der eigenen Verwaltungseinheit werden von allen Sprachgruppen als wichtigste Akteure für die Förderung der Mehrsprachigkeit angesehen.
Weiter zeigt sich, dass dem vorbildhaften Verhalten von Führungskräften für die Mehrsprachigkeitsförderung in der Bundesverwaltung eine grosse Bedeutung zugeschrieben wird. Motivationsbestrebungen der Führungskräfte seien wichtig, wenn es darum gehe, dass die Angestellten im Arbeitsalltag nicht nur ihre Erstsprache verwenden. Diese Vorbildfunktion dürfe sich nicht auf besondere Anlässe beschränken, sondern sollte auch im normalen Arbeitsalltag gelebt werden.
Die französisch- und italienischsprachigen Interviewten beschreiben häufig einen strategischen Spracheneinsatz, d.h. sie setzen Sprache als Mittel ein, um in bestimmten Situationen die eigenen Ziele besser zu erreichen. Im Kontakt mit ParlamentarierInnen aus der Deutschschweiz wird häufig die deutsche Sprache verwendet, da oftmals nur ungenügende Kenntnisse von Französisch und besonders Italienisch vorhanden seien. Teilweise reiche es schon, die eigene (lateinische) Sprache etwas langsamer zu sprechen. Die strategische Verwendung von Sprache scheint die inhaltlichen Resultate von Aushandlungsprozessen jedoch nicht grundlegend zu ändern.

Das Beschaffungswesen und weitere aktuelle Herausforderungen aus der Sicht der Führungskräfte
Eine der zentralen aktuellen Herausforderungen bildet die Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen, die von mehreren interviewten Führungskräften thematisiert wird. Um Chancengleichheit zwischen Firmen aus verschiedenen Sprachregionen zu garantieren, wird eine mehrsprachige Kommunikationsweise in allen Phasen des Submissionsverfahrens vorausgesetzt. Allfällige Rückfragen von Unternehmen müssen in mehreren Amtssprachen kompetent beantwortet werden können, die relevanten Dokumente

sollten in alle Amtssprachen übersetzt werden und die Beurteilung von Offerten stellt hohe Anforderungen an die Sprachkompetenzen. Sprachkompetenzen werden dadurch zu einem ebenso wichtigen Kriterium wie die fachlichen Kompetenzen.
Eine zentrale Herausforderung bildet auch die Stellung des Italienischen als Amtssprache des Bundes. Die italienischsprachigen Angestellten haben sich grösstenteils damit abgefunden, dass Italienisch im Arbeitsalltag nur sehr selten verwendet wird. Um die Verwendung des Italienischen in einer Verwaltungseinheit zu fördern, muss ihre Vertretung innerhalb eines Amt bzw. einer Abteilung eine «kritische Masse» erreichen. In mehreren Interviews wird der sich für Italienischsprachige massgeblich verändernde Ausbildungshintergrund aufgrund der Gründung der Università della Svizzera italiana (USI) thematisiert. Es wird vermutet, dass Italienischsprachige nun seltener die Sprachregion wechseln, wobei offen ist, ob und wie sich diese Veränderung auf die Bundesverwaltung auswirken wird.
Bei Diskussionen über die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung wird die Rolle des Englischen oftmals ausgeklammert, obwohl an verschiedenen Bildungsinstitutionen in der Schweiz und auch in der Privatwirtschaft ein Bedeutungsgewinn des Englischen zu beobachten ist. Eine Führungskraft nimmt als Folge davon eine Abnahme der Französischkompetenzen bei HochschulabgängerInnen aus der Deutschschweiz wahr. Praktisch unisono wird gesagt, dass Englisch für die verwaltungsinterne Kommunikation nicht in Frage kommt, höchstens für Besprechungen mit internationalen PartnerInnen. Ein Unterschied zur Privatwirtschaft besteht demnach darin, dass man sich bei der Bundesverwaltung der zentralen Bedeutung der Landessprachen bewusst ist und diese deshalb dem Englischen vorzieht.
Generell muss aber der Stellenwert der Mehrsprachigkeitsthematik für das Topkader relativiert werden. Die Resultate der Online-Befragung zeigen, dass das Erreichen gleicher Leistungen mit weniger Ressourcen von allen Topkadern als grösste von insgesamt sechs vorgelegten Herausforderungen beurteilt wird und auch die Internationalisierung der Themenfelder als grössere Herausforderung wahrgenommen wird als die Förderung der Mehrsprachigkeit.

Sprache und Diversität

Dem Ideal einer repräsentativen Verwaltung folgend, soll die Bundesverwaltung ein Abbild der Vielfalt der Schweiz darstellen, womit die Führungskräfte neben Sprache häufig auch andere Diversitätskriterien wie beispielsweise das Geschlecht oder den Ausbildungshintergrund mitzubeachten haben. In ihrer Wahrnehmung hat in der Bundesverwaltung in den vergangenen Jahren tendenziell eine Abwendung von der Monokultur, hin zu einer stärkeren In-Wert-Setzung von Diversität stattgefunden. Generell verknüpfen die Führungskräfte die Diversität der Belegschaft also eher mit positiven Auswirkungen. Sie trägt demnach zu besseren Ergebnissen und mehr Innovation bei.
Die grosse Heterogenität der Verwaltungseinheiten bezüglich Grösse und Aufgabenbereich führt jedoch dazu, dass teilweise Schwierigkeiten bestehen, die Diversitätsvorgaben zu erfüllen. Dieses Problem hat sich aufgrund der revidierten Sprachenverordnung 2014 mit Zielbändern für die Sprachenvertretung, die seither auf der Ebene der Verwaltungseinheiten erfüllt werden sollen, noch akzentuiert.
Die Ergebnisse einer in unserer Online-Befragung implementierten «Choice-Based Conjoint Analyse» − einer experimentellen Methode, mit der Verzerrungen aufgrund der sozialen Erwünschtheit ausgeschlossen werden können − lassen zwei zentrale Schlussfolgerungen in Bezug auf die Diversität von Verwaltungseinheiten zu. Erstens geniesst die gelebte Mehrsprachigkeit einen höheren Stellenwert als die Erfüllung einer angemessenen Vertretung der Sprachgruppen, d.h. die Verwendung mehrerer

Amtssprachen im Arbeitsalltag ist sowohl für deutsch- als auch für französischsprachige Topkader deutlich wichtiger als die angemessene Vertretung der Sprachgruppen im Personal. Zweitens werden die Diversitätsvorgaben von den Französischsprachigen als deutlich wichtiger erachtet als von den Deutschsprachigen.

5.1. Beantwortung der Ausgangsfragen für die vorliegende Studie

Der erste Fragenkomplex dreht sich um das *Mehrsprachigkeitsprofil* von Verwaltungseinheiten, Departementen bzw. der gesamten Bundesverwaltung und die Vertretung im Topkader. Unsere Analyse der Originalsprache von Gesetzeserlassen für 1998-2015 zeigt zum einen, dass es grosse Unterschiede zwischen den Departementen gibt. In einigen ist die Originalsprache von Gesetzeserlassen beinahe ausschliesslich Deutsch, währen dem in anderen sogar Erlasse in französischer Originalsprache dominieren. Zum anderen spricht die zeitliche Entwicklung für einen Bedeutungsgewinn des Französischen. Auch bezüglich sprachlicher Vertretung der Angestellten nach Muttersprache und Geschlecht zeigen sich bedeutende Unterschiede, zwischen Departementen und Verwaltungseinheiten. In einigen Departementen liegen die Werte nahe beieinander und entwickeln sich gleichförmig (z.B. im EFD), während dem andere Departemente (u.a. EJPD oder BK) substantielle Unterschiede zwischen den Geschlechtern derselben Sprachgemeinschaft aufweisen. Die Sprachenvertretung innerhalb des Topkaders unterscheidet sich ebenfalls deutlich zwischen den Departementen. Im EDA werden die Zielwerte für Französischsprachige gar übertroffen, während dem im VBS der hohe Anteil Deutschsprachiger von beinahe 90 Prozent ins Auge sticht.

Beim zweiten Fragenkomplex geht es um die Faktoren, welche die *Mehrsprachigkeitssensibilität* von Mitgliedern des Topkaders beeinflussen. Die meisten interviewten Führungskräfte haben in den vergangenen Jahren eine Zunahme der Mehrsprachigkeitssensibilität innerhalb der Bundesverwaltung wahrgenommen, obwohl auch diesbezüglich bedeutende Unterschiede zwischen den Departementen auftreten. Eine starke regionale Verankerung von Verwaltungseinheiten wird als Faktor aufgeführt, der die Mehrsprachigkeitssensibilität negativ beeinflussen kann, eine angemessene Vertretung der Lateinischsprachigen innerhalb der Geschäftsleitung scheint hingegen positive Auswirkungen zu haben. Persönlichen und beruflichen Erfahrungen ausserhalb der eigenen Sprachregion werden ebenfalls positive Effekte auf die Sensibilität für das Thema Mehrsprachigkeit zugeschrieben. Die Resultate der Online-Befragung deuten auf eine grössere Mehrsprachigkeitssensibilität bei den Französischsprachigen hin.

Das Ziel des dritten Fragenkomplexes ist es, bestehende *Handlungsspielräume* des Topkaders zur Förderung der Mehrsprachigkeit in ihrer jeweiligen Verwaltungseinheit zu identifizieren. Die Personalrekrutierung wird ganz eindeutig als zentralster und wichtigster Handlungsspielraum wahrgenommen, wobei die Interviewten in diesem Zusammenhang unterschiedliche Aspekte thematisiert haben. Topkader haben hier die Möglichkeit, die Prozesse über die Festlegung amtsinterner Ziele unmittelbar zu beeinflussen. Sie können die im HR erforderlichen Sprachkompetenzen festlegen, eine Begründungspflicht bei Nichtanstellung von BewerberInnen aus untervertretenen Sprachgruppen einführen oder beschliessen, dass die eigene Verwaltungseinheit an Hochschulen in allen Sprachregionen präsent ist. Weiter können Topkader amtsspezifische Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit beschliessen wie beispielsweise Sprachentandems oder Jobrotationen.

6. Empfehlungen

Die für diese Studie durchgeführten Analysen diverser Datenbestände des Bundes, der Online-Befragung des Topkaders und von Interviews mit zwanzig Führungskräften geben Hinweise darauf, in welchen Bereichen die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung optimiert werden könnte. Die vorliegenden Empfehlungen wurden im Frühjahr 2018, nach Abschluss des zweijährigen Forschungsprojekts, verfasst. Sie richten sich nicht nur an Führungskräfte, sondern an verschiedene Zielgruppen, die bei der Mehrsprachigkeitsförderung involviert sind.

Zur Rolle des Topkaders

1. Angemessene Vertretung von Sprachminderheiten in der Geschäftsleitung

Das Bekenntnis zur Mehrsprachigkeit muss auf der obersten Führungsebene vorhanden sein, damit es sich auf die gesamte Verwaltungseinheit übertragen kann. Die sprachliche Zusammensetzung der Geschäftsleitung einer Verwaltungseinheit wird hierfür als wichtiger Faktor angesehen. In der Geschäftsleitung ist eine angemessene Vertretung der Sprachgruppen anzustreben, d.h. Angehörige der Sprachminderheiten sollten einen angemessenen Anteil ausmachen, damit die gewünschten Effekte erzielt werden können.

2. Motivation und Vorbildfunktion

Als Ergänzung zu den bestehenden Vorgaben ist es sinnvoll, das Hauptaugenmerk auf «weiche» Massnahmen, zu legen. Die Topkader sollen ihre Angestellten auffordern und motivieren, in der täglichen Arbeit nach Möglichkeit häufiger Französisch oder Italienisch an Stelle der dominierenden deutschen Sprache zu verwenden. Dies bedingt auch eine gewisse Toleranz gegenüber Fehlern. Führungskräfte sollten zudem in ihrer eigenen Kommunikation häufiger Französisch oder Italienisch verwenden, um das Ideal der gelebten Mehrsprachigkeit zu verkörpern.

3. Handlungsspielräume bei der Ausgestaltung nützen

Topkader der Bundesverwaltung können ihre Handlungsspielräume nützen, um zu einer vernünftigen und sinnvollen Ausgestaltung und Umsetzung von Massnahmen beizutragen. Dazu gehört auch, dass Massnahmen so umgesetzt werden, dass sie den besonderen Merkmalen von Verwaltungseinheiten wie Grösse oder Aufgabenbereich Rechnung tragen. Verwaltungseinheiten unterscheiden sich diesbezüglich grundlegend.

4. Verwendung des Italienischen in der internen Kommunikation

Bundesangestellte haben das Recht, die Amtssprache in der sie arbeiten, frei zu wählen. Um sich der Verwirklichung dieses Ideals anzunähern, sollen Topkader die Verwendung des Italienischen in der internen Kommunikation fördern. Bei Informations-E-Mails an die gesamte Belegschaft einer Verwaltungseinheit wäre dies beispielsweise möglich: die heute einfach online verfügbaren

Übersetzungstools machen es möglich, dass solche Texte auch von Empfängern ohne vertiefte Sprachkenntnisse verstanden werden.

Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit

5. Beibehaltung der bisherigen Massnahmen

In den gesetzlichen Grundlagen sind zahlreiche Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung festgehalten. Diese Massnahmen stossen bei den Führungskräften im Allgemeinen auf grosse Akzeptanz. Sie werden grundsätzlich als Notwendigkeit angesehen und bilden einen hilfreichen Orientierungsrahmen. In Anbetracht der positiven Beurteilung durch die Führungskräfte empfehlen wir, die bisherigen Massnahmen beizubehalten.

6. MehrsprachigkeitsverantwortlicheR

In den Verwaltungseinheiten scheint eine grosse Heterogenität bezüglich der Funktion der bzw. des Mehrsprachigkeitsverantwortlichen zu bestehen. Die Bezeichnung, die Ausrichtung und wo die Funktion in der Verwaltungseinheit angesiedelt ist, unterscheiden sich. Zudem werden teilweise nicht genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Wir empfehlen eine Harmonisierung von Bezeichnung und Pflichtenheft sowie eine angemessene Ressourcenausstattung.

7. Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen

Dass die Mehrsprachigkeit im Beschaffungswesen auf die Agenda gekommen ist, von den Führungskräften häufig als zentrale Herausforderung wahrgenommen und in den vergangenen Jahren vermehrt thematisiert wird, ist den intensiven Bemühungen verschiedener Akteure zu verdanken. Die Anstrengungen in diesem Bereich sollen weitergeführt werden, um die Sensibilität für den Themenkomplex weiter zu erhöhen.

8. Verhältnis der Landessprachen und des Englischen

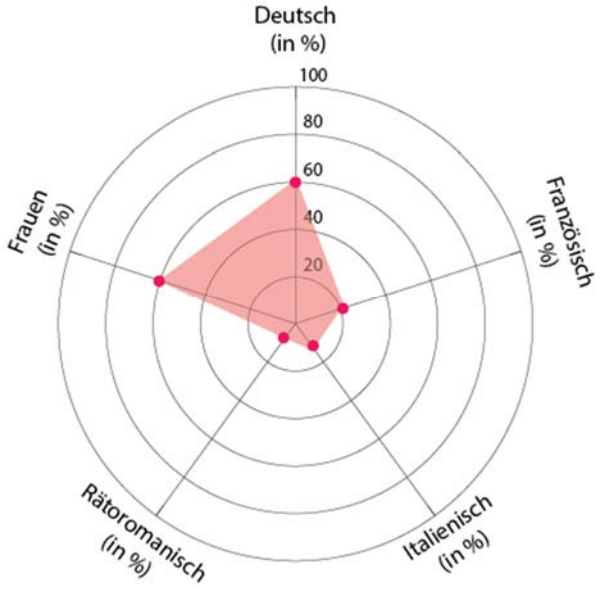
Das Thema Mehrsprachigkeit in der Schweiz umfasst in der Regel die drei Amtssprachen bzw. die vier Landessprachen. Das Englische wird dabei teilweise ausgeklammert. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des Englischen im akademischen und internationalen Umfeld sollte die Rolle und das Verhältnis zwischen Landessprachen und Englisch diskutiert und geklärt werden.

Zum Personalreporting

9. Zeitgemässe Veröffentlichung der Angaben zur Sprachenvertretung

Die Angaben zur Sprachenvertretung und anderen Diversitätsmerkmalen nach Verwaltungseinheit sollen im Rahmen des jährlichen Personalreportings und in den Vierjahresberichten der Delegierten des Bundes für Mehrsprachigkeit in zeitgemässer Weise präsentiert werden. Vorstellbar wäre beispielsweise eine Art Spinnennetz, in dem die Sprachenvertretung oder sogar weitere Diversitätsmerkmale wie in Abbildung 22 anschaulich dargestellt werden können. Auf einer Homepage oder mittels App könnten die Graphiken separat nach Verwaltungseinheit und für mehrere Jahre aufgeschaltet werden.

Abbildung 22: Diversitätsprofil einer fiktiven Verwaltungseinheit



10. Mehrwert der Kombination von Diversitätsmerkmalen

Mit den erstmals verwendeten Individualdaten aus BV Plus sind Aussagen über die Vertretung der Sprachgruppen nach Geschlecht möglich. Es ist zu prüfen, wie diese Erkenntnisse gewinnbringend eingesetzt werden könnten. Anstatt beispielsweise nur zu wissen, dass Italienischsprachige in einer Verwaltungseinheit untervertreten sind, erhalten wir eine zusätzliche Information, dass die Untervertretung primär auf einen geringen Anteil italienischsprachiger Frauen zurückzuführen ist.

Das Parlament und die Mehrsprachigkeitsförderung

11. Sprachkenntnisse von ParlamentarierInnen

Die Führungskräfte der Bundesverwaltung stehen in regelmässigem Kontakt mit eidgenössischen ParlamentarierInnen. Gerade die Sprachkenntnisse von deutschsprachigen ParlamentarierInnen in den anderen Amtssprachen werden dabei häufig als unzureichend beurteilt. Wir empfehlen, die ParlamentarierInnen zu motivieren, Sprachkurse in den Landessprachen zu besuchen. Bessere Sprachkompetenzen könnten hier allenfalls einen Beitrag zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung leisten.

12. Ressourcenmangel

Mangelnde Ressourcen können negative Auswirkungen auf die Personalpolitik des Bundes haben, zu einem Verzicht auf Übersetzungen in die Minderheitssprachen führen und damit zu Hinderungsgründen bei der Umsetzung von Massnahmen und Vorgaben zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung werden. Die EntscheidungsträgerInnen im Parlament sollten sich diesbezüglich ihrer zentralen Rolle bei der Förderung der Mehrsprachigkeit bewusst sein.

Literaturverzeichnis

Andrey, S., E. Kobelt und Daniel Kübler (Hrsg.) (2008). *Is there a trade-off between diversity and performance? Efficient communication versus multilingualism in the Swiss federal administration. European Group for Public Administration (EGPA) Conference.* Rotterdam.

Andrey, S. und D. Kübler (2008). L'italiano all'amministrazione federale svizzera: proporzioni linguistiche e conseguenze per l'italianità. *Dati* 4: 93–106.

Backhaus, K., B. Erichson und R. Weiber (2011). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung.* Berlin: Springer Verlag.

Bartels, B. (2008). *Beyond "Fixed versus Random Effects": A Framework for improving substantive and statistical Analysis of Panel, Time-Series Cross-Sectional, and Multilevel Data. Methodology Conference.* Ann Arbor, MI.

BFS, Bundesamt für Statistik (2017). Ausländeranteil in der Erwerbsbevölkerung im internationalen Vergleich, 4. Quartal 2016. Online: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/sozialberichterstattung/statistischer-sozialbericht-schweiz.assetdetail.2641748.html [abgerufen am: 12.01.2018].

Boisvert, P. und LeBlanc Matthieu (2003). *French to Follow? Revitalizing Official Languages in the Workplace / Le français à suivre? : redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail.* Ottawa: Canadian Centre for Management Development.

Bourhis, R. (1994). Bilingualism and the Language of Work: The Linguistic Work Environment Survey. *International Journal of the Sociology of Language* 105/106: 217–66.

Brah, A. und A. Phoenix (2004). Ain't I a Woman? Revisiting Intersectionality. *Journal of International Women's Studies* 5(3): 75–86.

Cameron, A. und P. Trivedi (2009). *Microeconometrics using Stata.* College Station, Texas: Stata Press.

Chrzan, K. und B. Orme (2000). *An Overview and Comparison of Design Strategies for Choice-Based Conjoint Analysis.* Sequim: Sawooth Software.

CLO, Commissariat aux langues officielles (2011). Au-delà des réunions bilingues : Comportements en leadership des gestionnaires.

Coray, R. et al. (01.01.2013). Bundesverwaltung und Vertretung der Sprachgemeinschaften: Analyse der Personalrekrutierungsprozesse und -strategien. Schlussbericht.

Coray, R. et al. (2015). *Mehrsprachigkeit verwalten? Spannungsfeld Personalrekrutierung beim Bund.* Zürich: Seismo.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. *The University of Chicago Legal Forum:* 139–67.

Dresing, T. und Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse : Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende.* 8. Auflage. Marburg: dr. dresing & pehl GmbH.

Dolan, J. und Rosenbloom, D. (Hrsg.) (2003). *Representative bureaucracy. Classic readings and continuing controversies.* Armonk: M.E. Sharpe.

Egger, J.-L. und Ferrari, A. (2017): L'italiano federale svizzero: elementi per una ricognizione. *L'italiano in Svizzera*: 499-523.

EPA, Eidgenössisches Personalamt (2013a). Strategische Sollwerte und Indikatoren für das Personalmanagement. Personalstrategie Bundesverwaltung 2011- 2015. Bern: EPA.

----- (Mai 2013b). Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung. Bern: EPA.

----- (Mai 2013c). Kompetenzmodell der Bundesverwaltung. Bern: EPA.

----- (2015). Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019. Bern: EPA.

----- (März 2017). Reporting Personalmanagement 2016.

Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frantzen, P. (2004). *Die strategische Sprachwahl. Sprachwechsel unter bilingualen Puertoricanern in Denver/ Colorado.* Wilhelmsfeld: Egert.

Gade, D. und V. Wilkins (2013). Where Did You Serve? Veteran Identity, Representative Bureaucracy, and Vocational Rehabilitation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(2): 267–88.

Gainous, J., J. Button und B. Rienzo (2007). African Americans and municipal employment: A test of two perspectives. *The Social Science Journal* 44: 535–45.

Gardenswartz, L. und A. Rowe (2003). *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity.* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Goode, S. und N. Baldwin (2005). Predictors of African American Representation in Municipal Government. *Review of Public Personnel Administration* 25(1): 29–55.

Green, P. und V. Rao (1971). Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data. *Journal of Marketing Research* 8(3): 355–63.

Green, P. und S. Srinivasan (1978). Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook. *Journal of Consumer Research* 5(2): 103–23.

Greene, W. (2008). *Econometric analysis.* Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Grossmann, K. (2017). Energiearmut als multiple Deprivation vor dem Hintergrund diskriminierender Systeme. In Grossmann, K., A. Schaffrin und Smigiel, Christian (Hrsg.), *Energie und soziale Ungleichheit. Zur gesellschaftlichen Dimension der Energiewende in Deutschland und Europa.* Wiesbaden: Springer Fachmedien (55–78).

Grüter, B. (2014): *Sprachen im Gesetzgebungsprozess. Eine Bestandesaufnahme der Vernehmlassungs- und Anhörungsvorlagen der Schweizerischen Eidgenossenschaft in den Jahren 2010–2012.* Masterarbeit eingereicht im Studienbereich Mehrsprachigkeitsforschung und Fremdsprachendidaktik. Fribourg: Universität Fribourg.

Guerra, S. und S. Zurbriggen (2013). *Sprachkurse für Mitarbeitende der Bundesverwaltung.* Fribourg: Institut für Mehrsprachigkeit.

Hainmueller, J., D. J. Hopkins und T. Yamamoto (2014). Causal Inference in Conjoint Analysis: Understanding Multidimensional Choices via Stated Preference Experiments. *Political Analysis* 22(1): 1–30.

Heller, M. (Hrsg.) (1988). *Codeswitching. Contributions to the Sociology of Language.* Berlin: Moutin de Gruyter.

idre, Institute for Research and Education (2014). Stata Library. Analyzing Correlated (Clustered) Data. Online: http://www.ats.ucla.edu/stat/stata/library/cpsu.htm.

Jahn, D. (2013). *Einführung in die vergleichende Politikwissenschaft.* Wiesbaden: Springer VS.

Keiser, L. et al. (2002). Lipstick and Logarithms: Gender, Institutional Context, and Representative Bureaucracy. *American Political Science Review* 96(3): 553–64.

Kernaghan, K. (1978). Representative bureaucracy: the Canadian perspective. *Canadian public administration* 21: 489–512.

Kerr, B. und K. Mladenka (1994). Does Politics Matter? A Time-Series Analysis of Minority Employment Patterns. *American Journal of Political Science* 38(4): 918–43.

Kobelt, E. (2016). *Enjeux du plurilinguisme à l'Administration fédérale: la représentativité à l'épreuve de l'efficacité.* Lausanne: Université de Lausanne; Institut d'études politiques, historiques et internationales.

Kohler, U. und F. Kreuter (2012). *Datenanalyse mit Stata: allgemeine Konzepte und ihre praktische Anwendung.* München: Oldenbourg.

Kübler, D. (2009). La langue originale des actes législatifs. In Fichier Français De Berne (Hrsg.), *Côtoyer - cohabiter: 50e anniversaire du fichier français de Berne.* Neuchâtel: H. Messeiller (29–36).

Kübler, D. et al. (01.01.2009). Le plurilinguisme de la Confédération: représentation et pratique linguistiques dans l'administration fédérale. Résumé du rapport final.

Levitan, D. (1946). The Responsibility of Administrative Officials in a Democratic Society. *Political Science Quarterly* 61(4): 562–98.

Lewis, W. (1989). Towards Representative Bureaucracy: Blacks in City Police Organizations, 1975-1985. *Public Administration Review* 49(3): 257–68.

Lim, H.-H. (2006). Representative Bureaucracy: Rethinking Substantive Effects and Active Representation. *Public Administration Review* 66(2): 193–204.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

McClain, P. (1993). The Changing Dynamics of Urban Politics: Black and Hispanic Municipal Employment—Is There Competition? *The Journal of Politics* 55(2): 399–414.

Meier, K. (1993). Representative bureaucracy: A theoretical and empirical exposition. In Perry, J. (Hrsg.), *Public administration.* Greenwich, CT: JAI Press (1–35).

Meier, K. und D. Hawes (2006). Le lien entre représentativité active et passive de l'administration. *Revue française d'administration publique* (118): 265–80.

Meier, K. und J. Stewart (1992). The impact of representative bureaucracies: educational systems and public policies. *The American Review of Public Administration* 22: 157–71.

Meuser, M. und U. Nagel (2002). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Bogner, A., B. Littig und Menz, Wolfgang (Hrsg.), *Das Experteninterview.* Opladen: Leske & Budrich.

----- (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In Pickel, S. et al. (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (465–79).

Meyers, M. und S. Vorsanger (2008). Street-Level Bureaucrats and the Implementation of Public Policy. In Peters, G. (Hrsg.), *Handbook of public administration.* London: Sage (153–64).

Moser, T. (2004). *Bundesverwaltung und Öffentlichkeit. Staatliche Kommunikation als Führungsaufgabe / la communication étatique en tant que tâche de conduite.* Bern: Eidgenössisches Personalamt.

Mosher, F. (1968). *Democracy and the Public Service.* Oxford: Oxford University Press.

Orel, M. (2013). Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in Österreich und Europa. Strategische Ansätze in Theorie und Praxis. *ÖIF-Dossier* (28): 1–48.

Ospina, S. (2001). Managing Diversity in the Civil Service: A Conceptual Framework for Public Organizations. In UN-DESA (Hrsg.), *Managing Diversity in the Civil Service.* Amsterdam: IOS Press (5–10).

Pellissier, V. (2013). *Existe-t-il des barrières linguistiques dans le domaine des marchés publics de l'administration fédérale*. Rapport final. Sion : KeyTeam.

Plümper, T. und V. Troeger (2007). Efficient Estimation of Time-Invariant and Rarely Changing Variables in Finite Sample Panel Analyses with Unit Fixed Effects. *Political Analysis* 15(2): 124–39.

Ritz, A. und L. Schüssler (2015). *Führungskräfteentwicklung in der schweizerischen Bundesverwaltung. Hintergründe und Merkmale angesichts personal- und verwaltungspolitischer Reformen.* Bern: KPM-Verlag.

Rocha, R. und D. Hawes (2009). Racial Diversity, Representative Bureaucracy, and Equity in Multiracial School Districts. *Social Science Quarterly* 90(2): 326–44.

Rosken, A. (2009). *Diversity und Profession. Eine biographisch-narrative Untersuchung im Kontext der Bildungssoziologie.* Dissertation Univ. Halle, 2008. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Saltzstein, G. (1989). Black Mayors and Police Policies. *The Journal of Politics* 51(3): 525–44.

Sigelman, L. (1976). The Curious Case of Women in State and Local Government. *Social Science Quarterly* 57: 591–604.

Vedder, G. (2005). Denkanstösse zum Diversity Management. *Arbeit* (1): 34–43.

Welsh, E. (2002). Dealing with Data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 3(2): 1–13.

Whitford, A., V. M. Wilkins und M. Ball (2007). Descriptive Representation and Policymaking Authority: Evidence from Women in Cabinets and Bureaucracies. *Governance* 20(4): 559–80.

Wilkins, V. und B. Williams (2008). Black or Blue: Racial Profiling and Representative Bureaucracy. *Public Administration Review* 68(4).

Wooldridge, J. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data.* Cambridge (Mass.): MIT Press.

Wooldridge, J. (2009). *Introductory Econometrics. A Modern Approach.* Mason: South-Western CENGAGE Learning.

Zhao, J. und N. Lovrich (1998). Determinants of Minority Employment in American municipal police agencies: the representation of African American officers. *Journal of Criminal Justice* 26(4): 267–77.

Zwicky, R. (2015). *Diversität und Intersektionalität in der Schweizer Bundesverwaltung. Zur passiven Repräsentation nach Geschlecht, Sprache und Nationalität.* Aarau: Zentrum für Demokratie Aarau (ZDA).

Anhang 1: Datenbestände des Bundes

Tabelle 55: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EDA 2007-2015

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	EDA	DEZA	6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2008			3.2	0.3	1.0	0.0	4.4
2009			3.1	0.0	1.0	0.0	4.1
2010			2.7	0.0	0.8	0.0	3.5
2011			3.8	0.7	0.0	0.0	4.5
2012			4.8	1.0	0.0	0.0	5.8
2013			5.0	1.0	0.0	0.0	6.0
2014			5.9	1.0	0.5	0.0	7.4
2015			4.9	1.0	1.3	0.0	7.3
2007	EDA	DEZA HH	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2010			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2011			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.3	0.0	0.0	0.0	1.3
2015			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2007	EDA	EDA	85.8	42.3	4.0	1.0	133.1
2008			87.3	41.3	5.9	1.0	135.6
2009			92.0	42.0	6.6	1.0	141.6
2010			97.5	43.7	7.4	1.0	149.6
2011			92.7	41.5	8.2	1.0	143.3
2012			85.0	45.0	8.8	1.2	140.0
2013			80.3	48.2	9.6	1.3	139.3
2014			83.7	47.3	10.3	2.0	143.3
2015			84.5	44.1	9.8	2.0	140.4

Tabelle 56: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EDI 2007-2015 (I)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	EDI	GS/EDI	1.0	1.0	1.0	0.0	3.0
2008			1.8	1.0	0.4	0.0	3.2
2009			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2010			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2011			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2012			2.2	1.0	0.0	0.0	3.2
2013			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2014			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2015			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2007	EDI	EBG	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2008			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2009			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2010			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2011			0.0	0.8	0.0	0.0	0.8
2012			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2013			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2014			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2015			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2007	EDI	BAR	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2010			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2011			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2007	EDI	BAK	2.7	1.0	0.0	0.0	3.7
2008			2.4	1.6	0.0	0.0	4.0
2009			1.0	2.0	0.0	0.0	3.0
2010			0.0	2.0	0.0	0.0	2.0
2011			0.0	2.0	0.0	0.0	2.0
2012			0.0	2.0	0.0	0.0	2.0
2013			0.0	1.8	0.0	0.0	1.8
2014			0.0	2.0	0.0	0.0	2.0
2015			0.0	2.0	0.0	0.0	2.0
2007	EDI	MeteoSchweiz	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.7	0.0	0.0	0.0	1.7
2012			2.5	0.0	0.0	0.0	2.5
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	0.2	0.0	0.0	1.2
2015			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0

Tabelle 57: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EDI 2007-2015 (II)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	EDI	MeteoSchweiz	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.7	0.0	0.0	0.0	1.7
2012			2.5	0.0	0.0	0.0	2.5
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	0.2	0.0	0.0	1.2
2015			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2007	EDI	BAG	4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2008			3.5	1.0	0.0	0.0	4.5
2009			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2010			3.3	1.6	0.0	0.0	4.9
2011			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2012			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2013			3.3	1.7	0.0	0.0	5.0
2014			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2015			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2007	EDI	BFS	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.5	0.0	0.0	0.0	2.5
2010			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2011			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2012			1.8	0.0	0.0	0.0	1.8
2013			0.9	0.3	0.0	0.0	1.2
2014			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2015			1.0	0.5	0.0	0.0	1.5
2007	EDI	BSV	2.0	2.0	0.0	0.0	4.0
2008			2.0	2.0	0.0	0.0	4.0
2009			3.0	1.3	0.0	0.0	4.3
2010			3.6	1.0	0.0	0.0	4.6
2011			4.2	1.0	0.0	0.0	5.2
2012			5.5	0.3	0.0	0.0	5.8
2013			5.8	0.0	0.0	0.0	5.8
2014			6.5	0.0	0.0	0.0	6.5
2015			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2007	EDI	NB	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2008			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2009			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2010			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2011			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2012			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2013			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2014			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2015			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2013	EDI	BLV	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2015			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2013	EDI	IVI	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0

Tabelle 58: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EJPD 2007-2015

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	EJPD	GS/EJPD	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.3	0.0	0.0	0.0	2.3
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2011			2.8	0.0	0.0	0.0	2.8
2012			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2015			2.0	0.0	1.0	0.0	3.0
2007	EJPD	BJ	5.3	0.0	0.0	0.0	5.3
2008			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2009			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2010			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2011			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2012			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2013			4.5	0.0	0.0	0.0	4.5
2014			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2015			4.7	0.0	0.0	0.0	4.7
2007	EJPD	BAP	3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2008			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2009			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2010			3.4	1.0	0.0	0.0	4.4
2011			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2012			2.8	1.8	0.0	0.0	4.5
2013			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2014			3.4	1.3	0.0	0.0	4.7
2015			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2007	EJPD	SIR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2008			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2009			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2010			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2011			0.8	0.0	0.0	0.0	0.8
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2007	EJPD	ESBK	1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2008			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2009			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2010			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2012			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2013			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2015			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2007	EJPD	SEM (früher BFM)	4.3	0.0	0.0	1.0	5.3
2008			3.4	0.0	0.0	1.0	4.4
2009			3.4	0.0	0.0	1.0	4.4
2010			4.4	0.0	0.0	0.5	4.9
2011			6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2012			3.9	1.0	0.0	0.0	4.9
2013			5.0	0.7	0.0	0.0	5.7
2014			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2015			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0

Tabelle 59: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des VBS 2007-2015 (I)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	VBS	GS/VBS	6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2008			5.3	0.0	0.0	0.0	5.3
2009			6.8	0.0	0.0	0.0	6.8
2010			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2011			5.6	0.0	0.0	0.0	5.6
2012			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2013			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2014			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2015			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2007	VBS	BABS	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2011			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2012			1.2	0.0	0.0	0.0	1.2
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			2.1	0.0	0.0	0.0	2.1
2015			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2007	VBS	BASPO	3.1	0.0	0.0	0.0	3.1
2008			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2009			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2010			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2011			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2012			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2013			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2014			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2015			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2007	VBS	HKA	4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2008			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2009			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2010			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2011			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2012			3.9	1.0	0.0	0.0	4.9
2013			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2014			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2015			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2007	VBS	LBA	4.0	2.0	0.0	0.0	6.0
2008			2.8	2.0	0.0	0.0	4.8
2009			3.2	2.0	0.0	0.0	5.2
2010			4.3	0.9	0.0	0.0	5.2
2011			4.8	0.0	0.0	0.0	4.8
2012			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2013			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2014			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2015			3.8	0.0	0.0	0.0	3.8
2007	VBS	FST A	3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2008			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2009			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2010			4.0	0.1	0.0	0.0	4.1
2011			3.3	1.0	0.0	0.0	4.3
2012			2.6	1.0	0.0	0.0	3.6
2013			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2014			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2015			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0

Tabelle 60: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des VBS 2007-2015 (II)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	VBS	armasuisse B	5.3	0.0	0.0	0.0	5.3
2008			3.6	0.0	0.0	0.0	3.6
2009			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2010			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2011			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2012			5.3	0.0	0.0	0.0	5.3
2013			5.8	0.0	0.0	0.0	5.8
2014			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2015			5.7	0.0	0.1	0.0	5.8
2007	VBS	armasuisse W+T	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2010			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2011			0.8	0.0	0.0	0.0	0.8
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			0.7	0.0	0.0	0.0	0.7
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2007	VBS	armasuisse Immo	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2010			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2011			1.2	0.0	0.0	0.0	1.2
2012			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2015			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2007	VBS	swisstopo	1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2008			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2009			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2010			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2012			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2013			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	0.8	0.0	0.0	1.8
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2007	VBS	FUB	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2011			2.0	0.0	1.0	0.0	3.0
2012			1.9	0.0	0.6	0.0	2.5
2013			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2014			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2015			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2007	VBS	A Stab	7.0	1.0	0.0	0.0	8.0
2008			6.8	1.6	0.0	0.0	8.3
2009			5.1	2.0	0.0	0.0	7.1
2010			5.0	1.2	0.0	0.0	6.2
2011			5.0	1.0	0.0	0.0	6.0
2012			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2013			3.4	1.0	0.0	0.0	4.4
2014			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2015			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0

Tabelle 61: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des VBS 2007-2015 (III)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	VBS	HE	7.0	4.0	1.0	0.0	12.0
2008			4.5	5.0	1.0	0.0	10.5
2009			5.0	5.0	1.0	0.0	11.0
2010			5.0	4.0	1.0	1.0	11.0
2011			7.0	3.0	0.0	1.0	11.0
2012			6.0	3.8	0.0	1.0	10.8
2013			6.0	4.0	0.0	1.0	11.0
2014			8.0	2.0	0.0	1.0	11.0
2015			7.5	2.5	0.0	1.0	11.0
2007	VBS	LW	6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2008			6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2009			6.5	0.5	0.0	0.0	7.0
2010			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2011			8.0	0.0	0.0	0.0	8.0
2012			7.3	0.0	0.0	0.0	7.3
2013			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2014			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2015			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2007	VBS	NDB	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2010			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2011			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2012			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2013			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2014			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2015			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0

Tabelle 62: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EFD 2007-2015 (I)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	EFD	GS/EFD	2.9	0.0	0.0	0.0	2.9
2008			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2009			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2010			3.2	0.0	0.0	0.0	3.2
2011			4.3	0.0	0.0	0.0	4.3
2012			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2013			3.2	0.0	0.0	0.0	3.2
2014			3.8	0.0	0.0	0.0	3.8
2015			3.6	0.0	0.0	0.0	3.6
2007	EFD	EFV	6.8	0.0	0.0	0.0	6.8
2008			7.0	0.7	0.0	0.0	7.7
2009			7.0	1.0	0.0	0.0	8.0
2010			6.3	0.2	0.0	0.0	6.5
2011			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2012			5.8	0.0	0.0	0.0	5.8
2013			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2014			6.0	0.0	0.0	0.0	6.0
2015			6.6	0.0	0.0	0.0	6.6
2007	EFD	ZAS	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2008			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2009			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2010			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2011			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2012			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2013			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2014			0.0	0.5	0.0	0.0	0.5
2015			0.0	1.0	0.0	0.0	1.0
2007	EFD	ESTV	3.9	0.0	0.0	0.0	3.9
2008			4.8	0.0	0.0	0.0	4.8
2009			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2010			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2011			7.5	0.0	0.0	0.0	7.5
2012			6.6	0.0	0.0	0.0	6.6
2013			6.8	0.0	0.0	0.0	6.8
2014			5.4	0.2	0.0	0.0	5.6
2015			3.9	1.0	0.0	0.0	4.9
2007	EFD	EZV	5.3	1.0	0.0	0.7	7.0
2008			6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2009			6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2010			6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2011			6.0	1.0	0.0	0.0	7.0
2012			6.0	0.8	0.0	0.0	6.8
2013			6.3	0.0	0.0	0.0	6.3
2014			7.0	0.0	0.0	0.0	7.0
2015			6.9	0.0	0.0	0.0	6.9

Tabelle 63: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des EFD 2007-2015 (II)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	EFD	BIT	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.3	0.0	0.4	0.0	1.7
2012			1.0	0.0	1.0	0.0	2.0
2013			1.4	0.0	1.0	0.0	2.4
2014			2.0	0.0	1.0	0.0	3.0
2015			2.0	0.0	1.0	0.0	3.0
2007	EFD	EFK	2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2008			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2009			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2010			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2011			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2012			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2013			1.4	1.6	0.0	0.0	3.0
2014			1.0	2.0	0.0	0.0	3.0
2015			1.0	2.0	0.0	0.0	3.0
2007	EFD	EPA	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.1	0.0	0.0	0.0	2.1
2009			2.5	0.0	0.0	0.0	2.5
2010			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2011			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2012			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2013			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2014			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2015			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2007	EFD	BBL	0.5	1.0	0.9	0.0	2.4
2008			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2009			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2010			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2012			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2013			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2015			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2010	EFD	SIF	1.4	0.8	0.0	0.0	2.3
2011			2.0	0.6	0.0	0.0	2.6
2012			2.4	0.0	0.0	0.3	2.7
2013			3.2	1.1	0.0	0.7	4.9
2014			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2015			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2012	EFD	ISB	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0

Tabelle 64: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des WBF 2007-2015 (I)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	WBF	GS WBF	3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2008			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2009			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2010			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2011			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2012			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2013			3.9	1.0	0.0	0.0	4.9
2014			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2015			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2007	WBF	SECO	8.9	1.3	0.8	0.0	10.9
2008			6.9	1.3	1.0	0.0	9.3
2009			7.0	2.0	1.0	0.0	10.0
2010			7.0	2.0	1.0	0.0	10.0
2011			7.0	2.3	1.0	0.0	10.3
2012			5.5	3.0	1.0	0.4	9.9
2013			5.3	3.0	1.0	1.0	10.3
2014			6.6	3.0	1.0	1.0	11.6
2015			6.9	2.0	1.0	1.0	10.9
2007	WBF	BLW	3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2008			2.7	1.8	0.0	0.0	4.5
2009			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2010			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2011			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2012			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2013			3.0	2.0	0.0	0.0	5.0
2014			4.0	1.3	0.0	0.0	5.3
2015			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2007	WBF	Agroscope	2.5	1.0	0.0	0.0	3.5
2008			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2009			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2010			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2011			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2012			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2013			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2014			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2015			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0

Tabelle 65: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des WBF 2007-2015 (II)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	WBF	BWL	1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2008			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2009			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2010			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2012			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2013			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2015			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2007	WBF	BWO	1.0	0.3	0.0	0.0	1.3
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			0.8	0.0	0.0	0.0	0.8
2011			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2007	WBF	WEKO	2.3	0.0	0.0	0.0	2.3
2008			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2009			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2010			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2011			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2012			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2015			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2012	WBF	ZIVI	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.4	0.0	0.0	0.0	1.4
2014			1.3	0.0	0.0	0.0	1.3
2015			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2011	WBF	KTI	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			0.5	0.0	0.0	0.0	0.5
2013	WBF	SBF	2.4	1.0	1.0	0.0	4.4
2014			1.3	1.0	1.0	0.0	3.3
2015			1.0	1.0	1.0	0.0	3.0

Tabelle 66: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des UVEK 2007-2015 (I)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	UVEK	GS/ UVEK	4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2008			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2009			4.0	0.0	0.0	0.0	4.0
2010			3.8	0.0	0.0	0.0	3.8
2011			4.1	0.0	0.0	0.0	4.1
2012			2.5	0.8	0.0	0.0	3.3
2013			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2014			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2015			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2007	UVEK	BAV	4.3	1.0	0.0	0.0	5.3
2008			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2009			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2010			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2011			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2012			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2013			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2014			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2015			3.0	1.0	0.0	0.0	4.0
2007	UVEK	BAZL	2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2008			1.3	1.0	0.0	0.0	2.3
2009			0.8	1.0	0.0	0.0	1.8
2010			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2011			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2012			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2013			2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2014			2.7	1.0	0.0	0.0	3.7
2015			4.7	1.0	0.0	0.0	5.7
2007	UVEK	BAFU	3.0	1.0	2.0	0.0	6.0
2008			2.4	1.0	2.0	0.0	5.4
2009			2.0	1.0	2.0	0.0	5.0
2010			2.0	1.0	2.0	0.0	5.0
2011			2.0	1.0	2.0	0.0	5.0
2012			2.0	1.0	1.8	0.0	4.8
2013			1.6	1.0	1.0	0.0	3.6
2014			1.0	1.0	1.0	0.0	3.0
2015			1.0	1.0	1.0	0.0	3.0

Tabelle 67: Sprache der Topkader in den Verwaltungseinheiten des UVEK 2007-2015 (II)

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	UVEK	BFE	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2008			2.5	0.0	0.0	0.0	2.5
2009			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2010			2.7	0.0	0.0	0.0	2.7
2011			2.9	0.0	0.0	0.0	2.9
2012			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2013			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2014			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2015			3.0	0.0	0.0	0.0	3.0
2007	UVEK	ASTRA	4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2008			4.5	0.4	0.0	0.0	4.9
2009			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2010			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2011			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2012			5.3	0.0	0.0	0.0	5.3
2013			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2014			5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
2015			4.2	0.8	0.7	0.0	5.7
2007	UVEK	BAKOM	2.5	1.0	0.0	0.0	3.5
2008			3.5	1.0	0.0	0.0	4.5
2009			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2010			4.0	1.0	0.0	0.0	5.0
2011			3.5	1.0	0.0	0.0	4.5
2012			3.0	0.3	0.0	0.0	3.3
2013			2.8	0.0	0.0	0.0	2.8
2014			1.8	0.2	0.0	0.0	2.0
2015			1.1	1.0	0.9	0.0	3.0
2007	UVEK	ARE	2.0	1.0	0.0	0.0	3.0
2008			1.4	1.0	0.0	0.0	2.4
2009			1.5	0.0	0.0	0.0	1.5
2010			1.6	0.0	0.0	0.0	1.6
2011			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2012			1.6	0.0	0.0	0.0	1.6
2013			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2014			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
2015			2.0	0.0	0.0	0.0	2.0

Tabelle 68: Sprache der Topkader in weiteren Verwaltungseinheiten 2007-2015

Jahr	Departement	Verwaltungseinheit	Dt (N)	Fr (N)	It (N)	Rr (N)	Total (N)
2007	BK	BK	1.9	0.0	0.0	1.0	2.9
2008			1.6	0.0	0.0	0.0	1.6
2009			1.3	0.8	0.0	0.0	2.0
2010			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2011			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2012			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2013			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2014			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2015			1.0	1.0	0.0	0.0	2.0
2007	EDÖB	EDÖB	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2008			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2009			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2010			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2011			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2012			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2013			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2014			1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
2015			0.9	0.0	0.0	0.0	0.9
2007	PD	PD	2.4	2.4	1.0	0.0	5.8
2008			2.8	2.0	1.2	0.0	6.0
2009			3.0	2.0	1.0	0.0	6.0
2010			3.0	2.0	1.0	0.0	6.0
2011			3.0	2.0	1.0	0.0	6.0
2012			3.3	2.0	1.0	0.0	6.3
2013			3.9	2.0	1.0	0.0	6.9
2014			4.0	2.0	1.0	0.0	7.0
2015			5.0	2.0	1.0	0.0	8.0

Anhang 2: Zusätzliche Tabellen aus der Online-Befragung

Tabelle 69: Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende nach Verwaltungseinheit

Verwaltungseinheit	Teilnehmende		Nicht-Teilnehmende		Total
	N	%	N	%	
A Stab	2	50.0	2	50.0	4
Agroscope	3	100.0	0	0.0	3
ARE	1	50.0	1	50.0	2
armasuisse B	4	66.7	2	33.3	6
armasuisse Immo	1	50.0	1	50.0	2
armasuisse W+T	1	100.0	0	0.0	1
ASTRA	6	100.0	0	0.0	6
BABS	1	50.0	1	50.0	2
BAFU	0	0.0	2	100.0	2
BAG	3	60.0	2	40.0	5
BAK	2	100.0	0	0.0	2
BAKOM	4	100.0	0	0.0	4
BAR	1	100.0	0	0.0	1
BASPO	1	33.3	2	66.7	3
BAV	2	66.7	1	33.3	3
BAZL	4	80.0	1	20.0	5
BBL	1	50.0	1	50.0	2
BFE	2	66.7	1	33.3	3
BFS	1	100.0	0	0.0	1
BIT	3	100.0	0	0.0	3
BJ	2	40.0	3	60.0	5
BK	1	50.0	1	50.0	2
BLV	2	100.0	0	0.0	2
BLW	3	60.0	2	40.0	5
BSV	5	71.4	2	28.6	7
BWL	2	100.0	0	0.0	2
BWO	1	100.0	0	0.0	1
DEZA	2	33.3	4	66.7	6
DEZA HH	1	50.0	1	50.0	2
EBG	1	100.0	0	0.0	1
EDA	86	66.2	44	33.8	130
EDÖB	1	100.0	0	0.0	1
EFK	2	66.7	1	33.3	3
EFV	4	66.7	2	33.3	6
EPA	2	100.0	0	0.0	2
ESBK	1	50.0	1	50.0	2
ESTV	4	80.0	1	20.0	5
EZV	6	85.7	1	14.3	7
fedpol	1	33.3	2	66.6	3

(Fortsetzung)	Teilnehmende		Nicht-Teilnehmende		Total
Verwaltungseinheit	N	%	N	%	
FST A	2	50.0	2	50.0	4
FUB	2	66.7	1	33.3	3
GS WBF	4	80.0	1	20.0	5
GS/ UVEK	3	100.0	0	0.0	3
GS/EDI	2	50.0	2	50.0	4
GS/EFD	2	100.0	0	0.0	2
GS/EJPD	3	75.0	1	25.0	4
GS/VBS	4	80.0	1	20.0	5
HE	6	66.7	3	33.3	9
HKA	4	100.0	0	0.0	4
ISB	1	100.0	0	0.0	1
IVI	1	100.0	0	0.0	1
LBA	2	50.0	2	50.0	4
LW	4	57.1	3	42.9	7
MeteoSchweiz	1	50.0	1	50.0	2
NB	1	100.0	0	0.0	1
NDB	3	100.0	0	0.0	3
PD	8	100.0	0	0.0	8
SBFI	2	100.0	0	0.0	2
SECO	8	72.7	3	27.3	11
SEM	2	40.0	3	60.0	5
SIF	2	40.0	3	60.0	5
swisstopo	1	100.0	0	0.0	1
WEKO	2	100.0	0	0.0	2
ZAS	1	100.0	0	0.0	1
ZIVI	1	100.0	0	0.0	1
Total	242		108		350

Tabelle 70: Zusammensetzung der Geschäftsleitung nach Departement und Verwaltungseinh. (I)

Departement	Amt	Dt	Fr	It	Rr	zweiSpr	andSpr	Total	Lat. (%)	Frauenanteil (%)
B+G	BK	2	1	1	0	0	0	4	50.0	0.0
	EDÖB	2	2	0	0	1	0	5	60.0	0.0
	PD	4	2	1	0	2	0	9	57.0	31.1
EDA	DEZA	5	2	1	0	0	0	8	37.5	12.5
EDI	BAG	7	3	0	0	2	0	12	42.0	36.2
	BAK	1	1	0	0	0	0	2	50.0	50.0
	BAR	5	1	0	0	0	0	6	16.7	33.3
	BFS	4	11	2	0	4	0	21	81.0	57.1
	BLV	7	1	0	2	0	0	10	30.0	30.0
	BSV	5	2	0	0	3	0	10	52.4	18.3
	EBG	2	1	0	0	0	0	3	33.3	100.0
	GS/EDI	5	2	0	0	3	0	10	50.0	44.4
	IVI	4	0	0	0	1	0	5	20.0	20.0
	MeteoSchweiz	4	1	0	0	0	0	5	20.0	40.0
	NB	7	3	2	0	0	0	12	41.7	50.0

Tabelle 71: Zusammensetzung der Geschäftsleitung nach Departement und Verwaltungseinh. (II)

Departement	Amt	Dt	Fr	It	Rr	zweiSpr	andSpr	Total	Lat. (%)	Frauenanteil (%)
EFD	BBL	2	0	0	0	2	0	4	50.0	0.0
	BIT	8	1	0	0	0	0	9	11.8	0.0
	EFK	1	1	0	0	2	0	4	75.0	25.0
	EFV	7	2	0	0	0	0	9	23.5	11.8
	EPA	3	1	0	0	0	0	4	25.0	75.0
	ESTV	3	1	1	0	1	0	6	50.0	0.0
	EZV	7	1	1	0	1	0	10	27.3	19.4
	GS/EFD	6	0	0	0	0	0	6	0.0	18.2
	ISB	8	0	0	0	1	0	9	11.1	22.2
	SIF	6	1	0	0	1	0	8	26.7	13.3
	ZAS	0	9	0	0	2	0	11	100.0	54.5
EJPD	BJ	5	0	0	0	2	0	7	25.0	16.7
	ESBK	2	1	0	0	0	0	3	33.3	33.3
	fedpol	6	2	0	0	0	0	8	25.0	37.5
	GS/EJPD	5	1	0	0	0	0	6	16.7	66.7
	SEM	4	1	0	0	0	0	5	20.0	0.0
UVEK	ARE	3	0	0	0	0	0	3	0.0	33.3
	ASTRA	6	2	1	0	0	0	9	34.0	14.0
	BAKOM	3	2	1	0	3	0	9	64.2	51.4
	BAV	7	5	0	0	0	0	12	39.1	34.8
	BAZL	6	1	2	0	3	0	12	47.8	4.3
	BFE	6	1	0	0	0	0	7	15.4	15.4
	GS/ UVEK	3	4	0	0	0	0	7	53.8	46.2
VBS	A Stab	10	1	1	0	1	0	13	20.0	12.0
	BABS	5	0	0	0	2	0	7	28.6	0.0
	BASPO	0	0	0	0	7	0	7	100.0	0.0
	FST A	6	2	0	0	1	0	9	33.3	0.0
	FUB	5	1	0	0	0	0	6	18.2	0.0
	GS/VBS	7	2	0	1	1	0	11	34.4	21.3
	HE	6	2	0	0	1	0	9	38.9	10.6
	HKA	9	1	1	0	6	2	19	53.1	7.1
	LBA	3	2	1	0	1	0	7	57.1	28.6
	LW	6	2	1	0	7	0	16	62.5	3.4
	NDB	6	3	0	0	0	0	8	32.0	24.0
	armasuisse B	7	0	0	0	6	0	13	45.2	8.2
	armasuisse Immo	7	0	0	0	0	0	7	0.0	14.3
	armasuisse W+T	6	2	0	0	0	0	8	25.0	12.5
	swisstopo	5	3	0	0	0	0	8	37.5	0.0
WBF	Agroscope	6	1	0	0	3	5	15	59.3	7.0
	BLW	4	2	0	0	1	0	7	42.9	28.6
	BWL	6	0	1	0	0	0	7	7.7	0.0
	BWO	4	0	0	0	2	0	6	33.3	16.7
	GS WBF	3	0	0	0	0	0	3	0.0	0.0
	SBFI	8	4	3	0	2	0	17	51.6	29.0
	SECO	7	2	0	0	5	0	14	52.8	24.0
	WEKO	5	1	0	0	0	0	6	18.2	18.2
	ZIVI	4	0	0	0	8	0	12	66.7	50.0

Kommentar: Es handelt sich hier um gerundeten Zahlen.

Anhang 3: Befragungsbogen

Topkader und Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung

Falls Sie an weiteren Informationen zum Thema Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung interessiert sind, können wir Sie auf die folgenden Seiten verweisen. Die Sprachenverordnung SpV und die Mehrsprachigkeitsweisungen (Stand 2014) finden Sie unter www.plurilingua.admin.ch – *Weiterführende Informationen – Rechtliche Grundlagen*. Den Evaluationsbericht der Delegierten des Bundes für Mehrsprachigkeit, vom Bundesrat gutgeheissen, Entwicklung 2008-2014 und Empfehlungen zur Mehrsprachigkeitspolitik 2015-2019, können Sie hier herunterladen. Dieser Bericht ist als Massnahme in der Legislaturplanung 2015-2019 integriert worden (Leitlinie 2, Ziel 9) und bildet den Referenzrahmen für die Umsetzung der Mehrsprachigkeitspolitik des Bundes in den kommenden Jahren. Darin finden sich u.a. Angaben zur Sprachenverteilung in verschiedenen Lohnklassengruppen für die Verwaltungseinheiten des Bundes von 2008-2014 (Anhang 1 des Berichts). Für die Parlamentsdienste finden Sie diese Angaben hier.

Diese Umfrage enthält 59 Fragen.

Zu Ihrer Person

In welchem Jahr sind Sie geboren?

Jede Antwort muss zwischen 1940 und 2000 sein
In diesem Feld kann nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ weiblich
- ◯ männlich

Welches ist Ihre Erstsprache, d.h. die Sprache, in der Sie denken und die Sie am besten beherrschen? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ Deutsch
- ◯ Französisch
- ◯ Italienisch
- ◯ Rätoromanisch
- ◯ Andere, nämlich:

Cadres supérieurs et plurilinguisme à l'Administration fédérale

Plusieurs sites informent en détail sur le thème du plurilinguisme dans l'administration fédérale. Vous trouverez l'ordonnance sur les langues OLang et les instructions du Conseil fédéral concernant le plurilinguisme (version de 2014) sous www.plurilingua.admin.ch – *Informations complémentaires – Bases légales*. Vous pouvez télécharger ici le Rapport d'évaluation de la Déléguée fédérale au plurilinguisme, approuvé par le Conseil fédéral, le développement de 2008 à 2014 et les perspectives de la politique de plurilinguisme pour la période de 2015 à 2019. Ce rapport a été intégré en tant que mesure dans le programme de législature 2016-2019 (ligne directrice 2, objectif 9) et sert de balise à la mise en œuvre pour les prochaines années. Il fournit entre autre les données sur la répartition des langues par groupes de classe salariale au niveau des unités administratives de la Confédération (Annexe 1 du rapport) entre 2008 et 2014. Les informations concernant les Services du Parlement peuvent être consultées ici.

Il y a 59 questions dans ce questionnaire

Données personnelles

Quelle est votre année de naissance ?

Chaque entrée doit être entre 1940 et 2000
Seul un nombre entier peut être inscrit dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

Vous êtes de sexe :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◌ féminin
- ◌ masculin

Quelle est votre première langue, soit la langue dans laquelle vous pensez et que vous maîtrisez le mieux ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◌ Allemand
- ◌ Français
- ◌ Italien
- ◌ Romanche
- ◌ Autre

Quadri superiori e plurilinguismo nell'Amministrazione federale

Nel caso Lei fosse interessata/o ad ottenere ulteriori informazioni sul plurilinguismo in seno all'Amministrazione federale, troverà l'Ordinanza sulle lingue (Olling) e le Istruzioni concernenti il plurilinguismo del 2014 sotto www.plurilingua.admin.ch – *ulteriori informazioni – basi legali*. Potrà inoltre scaricare qui il Rapporto di valutazione, approvato dal Consiglio federale, l'evoluzione 2008–2014 e le prospettive per il periodo 2015–2019 sulla politica del plurilinguismo. Questo rapporto è stato integrato quale misura nel programma di legislatura 2015-2019 (linea direttiva 2, obiettivo 9) e rappresenta il quadro di riferimento per l'attuazione della politica del plurilinguismo nei prossimi anni. Vi si trovano, inoltre, informazioni sulla ripartizione delle lingue in base alle classi di stipendio per le unità amministrative della Confederazione, dal 2008 al 2014 (Allegato 1 del rapporto). Le informazioni concernenti i Servizi del Parlamento possono essere consultate qui.

Ci sono 59 domande all'interno di questa indagine.

Dati personali

Qual è il Suo anno di nascita?

Ogni risposta deve essere compresa tra 1940 e 2000
Solo un valore intero può essere ammesso in questo campo.

Scrivere la propria risposta qui:

Indichi, per favore, il Suo sesso:

Scegli solo una delle seguenti:

- ◯ femminile
- ◯ maschile

Qual è la Sua lingua principale, cioè la lingua nella quale pensa e che meglio padroneggia? *

Scegli solo una delle seguenti:

- ◯ Tedesco
- ◯ Francese
- ◯ Italiano
- ◯ Retoromancio
- ◯ Altro

Anhang 4: Leitfaden für die qualitativen Interviews

0. Vorstellung und Einleitung

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, uns ein Interview zu geben.
In unserem Forschungsprojekt geht es um die Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Das heisst: nicht nur um die Vertretung der drei bzw. vier Sprachgruppen in den Verwaltungseinheiten und auf den verschiedenen Hierarchiestufen, sondern auch um den Gebrauch der drei Amtssprachen Deutsch, Französisch und Italienisch.
Der Bundesrat verfolgt bekanntlich das Ziel, die Mehrsprachigkeit der Bundesverwaltung zu fördern. Was wir besonders unter die Lupe nehmen möchten, ist die Rolle, die die oberste Hierarchiestufe dabei spielt. Also die Geschäftsleitungen der Ämter, aber auch die einzelnen Angehörigen des Topkaders. Wir möchten herausfinden, welchen Einfluss sie haben auf die Förderung der Mehrsprachigkeit, welche Möglichkeiten sie haben, aber auch an welche Grenzen sie stossen.
Wir haben bereits eine Online-Umfrage unter den Angehörigen des Topkaders gemacht. Die Teilnahmebereitschaft war gross. (Sie haben vermutlich auch teilgenommen, vielen Dank!) Jetzt möchten wir mit einer Reihe von Interviews gewisse Aspekte vertiefen und auch Resultate unserer Umfrage diskutieren.
In diesem Interview möchten wir Fragen zu fünf Themenbereichen aufgreifen:

1. Sensibilität für das Thema Mehrsprachigkeit: gibt es so etwas, worin besteht sie, worauf sind Unterschiede zurückzuführen, spielt das eine Rolle?
2. Die Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit: wie präsentieren sich die aus Ihrer Sicht?
3. Auf Ihre Verwaltungseinheit zu sprechen kommen: wie sieht es da aus mit der Mehrsprachigkeit?
4. Rolle der Führungspersonen bei der Förderung der Mehrsprachigkeit.
5. Einzelne spannende (überraschende) Resultate aus unserer Online-Befragung: dazu würden wir gerne Ihre Einschätzung haben.

1. Mehrsprachigkeitssensibilität

1.1 Frage: Eine unserer Grundannahmen ist, dass es unter den Angestellten des Bundes und besonders auch unter den Topkadern unterschiedliche Einstellungen zur Mehrsprachigkeitsthematik gibt. Finden Sie, diese Annahme trifft zu? Worin bestehen diese unterschiedlichen Einstellungen? Worauf beruhen sie? Spielen solche Unterschiede eine Rolle?

- Mögliche Ausprägungsmerkmale der Einstellungen: Sprachkompetenzen, Respekt für kulturelle Unterschiede, Einsatz für die Minderheiten, Gebrauch des Dialekts.
- Mögliche Ursachen für die Unterschiede: Zugehörigkeit zu verschiedenen Sprachgruppen, persönlicher Werdegang bzw. Erfahrung in verschiedenen Sprachregionen, Länge der Anstellung in der Bundesverwaltung, Hierarchiestufe bzw. Politiknähe der Funktion.
- Mögliche Folgen: Haltung gegenüber der Förderung der Mehrsprachigkeit, Bevorzugung von Minderheiten.

2. Die Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit

2.1 Frage: Welches sind die positiven und welches die negativen Aspekte der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung?

2.2 Frage: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Vorgaben und Massnahmen des Bundes bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung? Wo bestehen allenfalls Verbesserungsmöglichkeiten?

- Welche Bedeutung haben für Sie Sollwerte, Zielbänder bzw. Quoten bezüglich der Vertretung der Sprachgruppen in den Verwaltungseinheiten?

2.3 Frage: Gemäss der Personalstrategie der Bundesverwaltung sowie den Grundanforderungen an höhere Kader/Topkader gilt es die Mehrsprachigkeit zu fördern, die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben und einen angemessenen Anteil von Menschen mit Behinderung zu beschäftigen, generell also "das Potential der Vielfalt zu nutzen". Welche Rolle spielt die Förderung der Mehrsprachigkeit innerhalb des Diversitätsdiskurses?

- Stehen die verschiedenen Diversitätsmerkmale in Konkurrenz zueinander oder gibt es im Gegenteil sogar gewisse Synergien?

3. Fragen zur Mehrsprachigkeitsförderung in Ihrer Verwaltungseinheit

3.1 Frage: Welches sind aktuell die grössten Herausforderungen für Ihre Verwaltungseinheit und welche Rolle spielt dabei die Förderung der Mehrsprachigkeit?

3.2 Frage: Wie haben sich Förderung der Mehrsprachigkeit und Vertretung der Sprachgemeinschaften in ihrer Verwaltungseinheit entwickelt, seit Sie in der Verwaltungseinheit/ in einer Führungsposition tätig sind?

- Welchen Stellenwert haben die drei Amtssprachen für Sie bei Ihrer täglichen Arbeit? Wird in Ihrer Verwaltungseinheit eine der drei Amtssprachen besonders gefördert? Falls ja, weshalb und wie genau?
- Sehen Sie bezogen auf Ihre Verwaltungseinheit Tendenzen dahingehend, dass sich die Angehörigen einer Sprachgruppe besonders stark für die Anliegen dieser Sprachgruppe einsetzen?

3.3 Frage: Sie haben wahrscheinlich ab und zu Kontakt zu KollegInnen aus anderen Verwaltungseinheiten: Unterscheidet sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung von Sprache je nach Kernauftrag einer Verwaltungseinheit?

3.4 Frage: Welche besonderen Massnahmen werden in Ihrer Verwaltungseinheit zur Förderung der Mehrsprachigkeit ergriffen (z.B. italienischsprachiger Mittagstisch einmal pro Woche, etc.)? Wie beurteilen Sie diese Massnahmen? Wie kamen diese Massnahmen zu Stande?

- Wurde in Ihrer Verwaltungseinheit eine Verantwortliche oder ein Verantwortlicher für die Förderung der Mehrsprachigkeit bezeichnet? Falls nein, warum nicht? Welche Bedeutung kommt dieser Funktion zu?
- Welche Massnahmen ergreifen Sie persönlich, um die Amtssprachen in den Arbeitsalltag zu integrieren?
- *Stellen Sie sich bitte vor, Sie werden Direktor einer Verwaltungseinheit, in der ein Problem mit der Mehrsprachigkeit besteht: Was würden Sie nach Amtsantritt als erstes tun, um die Mehrsprachigkeit zu fördern?*

3.5 Frage: Schaffen Sie es, die Erfüllung der Aufgaben Ihrer Verwaltungseinheit mit den Vorgaben bezüglich der Förderung der Mehrsprachigkeit zusammenzubringen? Kommt es manchmal zu Konflikten zwischen strategischen Zielen der Verwaltungseinheit und den sprachlichen Vorgaben (z.B. bei der Personalbedarfsplanung)?

3.6 Frage: Welche Bedeutung hat der Standort einer Verwaltungseinheit für die Förderung der Mehrsprachigkeit und die Vertretung der Sprachgruppen?

3.7 Frage: Welche Visionen verfolgen Sie bzw. die GL Ihrer Verwaltungseinheit bezüglich der Mehrsprachigkeitsförderung? Welche konkreten Ziele bestehen bezüglich Umsetzung?

3.8 Frage: Das Forum für die Zweisprachigkeit in Biel hat bereits verschiedenen Verwaltungseinheiten (PD, BJ) ein Label für die Mehrsprachigkeit verliehen. Wird in Ihrer Verwaltungseinheit auch ein solches Label angestrebt? Falls ja: Welche Effekte erhoffen Sie sich davon?

4. Fragen zur Rolle der Führungskräfte

4.1 Frage: Welche Möglichkeiten haben Sie persönlich als Führungsperson bzw. hat die Geschäftsleitung, um zur Förderung der Mehrsprachigkeit bzw. von Sprachminderheiten in Ihrer Verwaltungseinheit beizutragen? In welchen Bereichen bzw. wo stossen Ihre Bemühungen zur

Förderung der Mehrsprachigkeit an Grenzen? Sind Sie der Meinung, dass Sie in Ihrer Funktion die Mehrsprachigkeit in Ihrer Verwaltungseinheit bedeutend beeinflussen können?

- Verfügen die Führungspersonen in Ihrer Verwaltungseinheit aus Ihrer Sicht über ausreichende Kenntnisse der Amtssprachen? Werden alle drei Amtssprachen von den Führungspersonen verwendet oder hauptsächlich Deutsch und Französisch?
- Informieren Sie sich regelmässig über die sprachliche Zusammensetzung der Belegschaft in Ihrer Verwaltungseinheit?
- Wie verhalten Sie sich, wenn Sie merken, dass Angehörige einer untervertretenen Sprachgruppe sich (aufgrund des Drucks der Mehrheit) nicht in Ihrer Erstsprache äussern, obwohl sie das Recht dazu hätten (Intervention, weitere korrektive Massnahmen)?
- Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Vorbildfunktion (z.B. Respekt für Mehrsprachigkeit, Verwendung mehrerer Amtssprachen) von Vorgesetzten im Bereich der Mehrsprachigkeit für die Förderung der Mehrsprachigkeit?

4.2 Frage: Welche Bedeutung hat die Förderung der Mehrsprachigkeit im Vergleich zu den übrigen Aufgaben von Führungspersonen in der Bundesverwaltung?

- Von Führungskräften in der Bundesverwaltung wird u.a. "wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld" verlangt (vgl. Grundanforderungen an das Topkader von Mai 2013). Welche Rolle spielt die Mehrsprachigkeit beim Umgang mit Politik/ Medien/ Anspruchsgruppen?
- Die Gestaltung des Wandels (im eigenen Handlungs- und Verantwortungsbereich) ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften (Stichwort: *Change Management*): Welche Rolle spielt die Sprachenfrage bzw. das Thema Mehrsprachigkeit bei der Gestaltung des institutionellen Wandels?
- Die Gestaltung von effizienten Prozessen und zweckmässigen Strukturen (betriebswirtschaftliches Denken und Handeln, S.3 in den Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung) ist eine Anforderung an Führungspersonen in der Bundesverwaltung: Ist es möglich, diese Grundanforderung mit den Vorgaben zur Förderung der Mehrsprachigkeit in Einklang zu bringen?

4.3 Frage: Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht die Zusammensetzung der Geschäftsleitung nach Sprache (bzw. Geschlecht) für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung?

5. Resultate unserer Umfrage

5.1 Frage: Gemäss den Resultaten unserer im vergangenen Jahr durchgeführten Online-Befragung stossen Vorgaben und Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit zwar auf breite Akzeptanz im Topkader. Trotzdem bestehen weiterhin Defizite bezüglich Verwendung der lateinischen Sprachen und Vertretung der lateinischen Sprachgruppen. Wie erklären Sie sich diese Diskrepanz?

5.2 Frage: Unsere Analyse hat gezeigt, dass die Minderheitensprachen (v.a. Französisch) in den letzten Jahren vermehrt als Arbeitssprache verwendet werden. Können Sie diesen Eindruck bestätigen?

5.3 Frage: Die Resultate unserer Umfrage haben gezeigt, dass Verwaltungseinheiten mit einer angemessenen Vertretung der Sprachminderheiten oft auch die gleichen sind, in denen eine

angemessene Geschlechtervertretung herrscht. Gibt es so etwas wie eine Diversitäts-Politik mit Synergien für verschiedene Repräsentationsmerkmale?

6. Schluss

6.1 Frage: Gibt es ein wichtiges Thema oder wichtige Aspekte im Zusammenhang mit der Förderung der Mehrsprachigkeit, die wir noch nicht angesprochen haben?

Vielen Dank für das Interview!

Anhang 5: Abkürzungsverzeichnis

andSpr	andere Erstsprache
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
armasuisse	Bundesamt für Rüstung
AS	Amtliche Sammlung des Bundesrechts
ASTRA	Bundesamt für Strassen
AV	Abhängige Variable
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BASPO	Bundesamt für Sport
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BJ	Bundesamt für Justiz
BK	Bundeskanzlei
BKB	Beschaffungskonferenz des Bundes
BLV	Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen
BöB	Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen
BV Plus	Personaldatenbank der Eidgenössischen Bundesverwaltung
CBCA	Choice-Based Conjoint Analyse
CLO	Commissariat aux langues officielles (Kanada)
d	Dummyvariable
Dt.	Deutsch bzw. deutschsprachig
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
EPA	Eidgenössisches Personalamt
FE	Fixed Effects
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
Fr.	Französischsprachig
GS/EFD	Generalsekretariat des Eidgenössischen Finanzdepartements
GSK	Generalsekretärenkonferenz der Bundesverwaltung
HR	Human Resource
INT	Interviewender
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
It.	Italienischsprachig
IVI	Institut für Virologie und Immunologie
KAV	Kompetenzzentrum Amtliche Veröffentlichungen
KFM	Wissenschaftliches Kompetenzzentrum für Mehrsprachigkeit
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
LK	Lohnklasse
N bzw. n	Anzahl Fälle
PD	Parlamentsdienste
Pr	Wahrscheinlichkeit
RE	Random Effects
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SEM	Staatssekretariat für Migration
SIF	Staatssekretariat für internationale Finanzfragen
SIR	Schweizerische Institut für Rechtsvergleichung
SpG	Sprachengesetz
SpGem	Sprachgemeinschaft
SpV	Sprachenverordnung

Stv.	Stellvertretend
TK	Topkader
TSCS	Time Series Cross-Section Analysis
USI	Università della Svizzera italiana
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VE	Verwaltungseinheit
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
zweiSpr	zweisprachig