



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
Eidgenössisches Personalamt EPA

# **Topkader der Bundesverwaltung zwischen Management und Politik**

**Barbara Schaerer, Direktorin EPA**  
**SGVW, 7. Mai 2009**



# Welches Stichwort gehört zu wem?

- Arbeitslosigkeit
- UBS und Swissair
- Rätoromanisch
- Sawiris
- Aussenpolitische Beziehungen
- Migration
- Nachrichtendienst
- Taliban
- Filmfestival von Locarno













# Grundsätze der Verwaltungstätigkeit (Art. 11 RVOV)

- Handeln im Rahmen des Bundesrechts und der vom Bundesrat gesetzten Ziele und Prioritäten
- Frühzeitiges Erkennen von neuem Handlungsbedarf
- Ableiten von Zielen Strategien und Massnahmen
- Tätigkeiten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen
- Leistung bürgernah, nachhaltig, wirksam und wirtschaftlich erbringen



# Grundsätze der Verwaltungsführung (Art. 12 RVOV)

## Führungsverantwortliche

- Führen mittels Zielvereinbarung und Beurteilung der Leistungen der VE und MA
- Passen Prozesse und Organisation neuen Bedürfnissen an
- Nutzen Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen
- Fördern eine Kultur der Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Stellen ergebnisorientierte, interdisziplinäre Arbeitsweise sicher



# Bundesverwaltung

- 7 Bundesräte und 7 Departemente
- 5 Parteien
- 80 Bundesämter (14 bis 4'500 MA)
- 36 000 Mitarbeitende
- 3 Amtssprachen, 4 Landessprachen
- Arbeitsplätze in der ganzen Schweiz und im Ausland
- Aufgaben von nationaler und internationaler Bedeutung



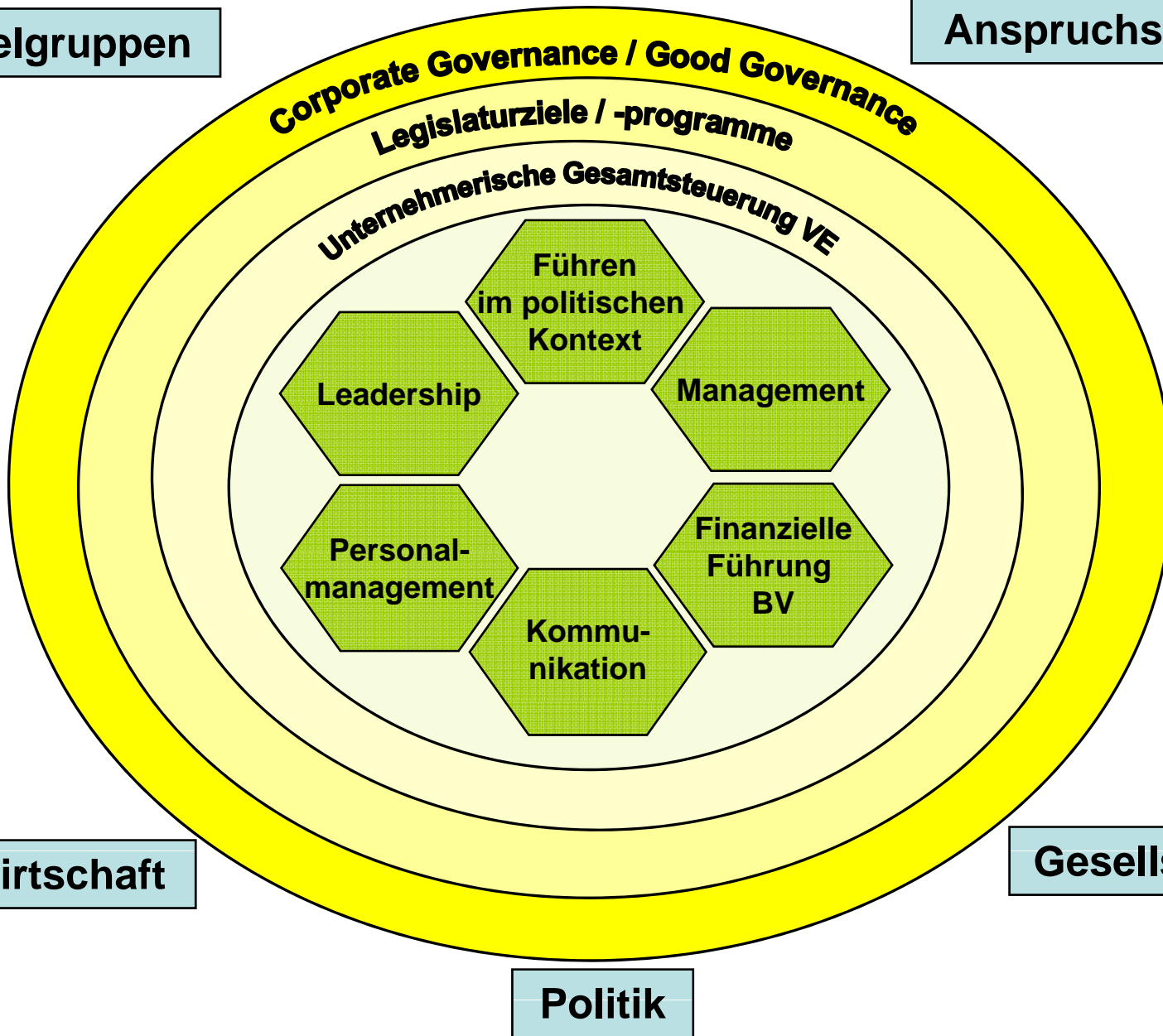
# Politische Rahmenbedingungen

- Kollegialbehörde
- Politische Departementsführung
- Kommunikation und Stäbe
- Grosse Heterogenität (Militär, Diplomatie, Finanzen, Wirtschaft, Kultur, Bildung, Migration etc.)
- Vielfältige Kulturen
- Unterschiedliche Führungsphilosophien



Zielgruppen

Anspruchsgruppen





# Führung in der BV

*„Die Führungsqualität in der BV entspricht jener in der Privatwirtschaft. Die Verhältnisse in der BV sind aber schwieriger. Die Führung muss mit sehr komplexen Verhältnissen leben können.“*

Komplexe Rahmenbedingungen:

- Politischer Kontext (Übersteuerung)
- Interesse der Medien und der Öffentlichkeit
- Interesse der Wirtschaft
- Lange und komplexe Entscheidungswege



# Anforderungen an die Führung

*„Vernetztes Denken ist ganz wichtig. Die Kader müssen Zusammenhänge sehen, sich in Komplexität bewegen können. Auch Umgang mit Wandel ist wichtig, mit dem rasanten Tempo des Wandels.“*

- Leadership, Management
- Umgang mit dem politischen Kontext
- Betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse
- Personalpolitische Kenntnisse
- Kommunikation (intern und extern)



# Politik

*„Führungskräfte in der BV dürfen nicht einfach Tech-nokraten/Technokratinnen sein, sondern müssen ein ausgeprägtes politisches Bewusstsein haben. Sie müssen fähig sein, in einer sehr komplexen Umwelt Mehrheiten generieren zu können.“*

- Agieren an den Schnittstellen von Verwaltung / Regierung / Parlament
- Politische Entscheidungswege kennen, geschickt navigieren
- Tragfähige Grundlagen: Konsensprinzip
- Dauer von Entscheidungsprozessen



# Management

*„Kader müssen über gute Ressourcenkompetenzen verfügen; es geht da nicht einfach um Sparmassnahmen, sondern um die Frage, wie die vorhandenen Ressourcen möglichst gut eingesetzt werden können.“*

- Fokus auf Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns, Wirkungsorientierung
- Steuern mit zunehmend weniger Mitteln (Sparprogramme); Prioritätensetzung, Verzichtsplanung als Herausforderung
- Finanzielle Führung mit neuen Instrumenten (z.B. Neues Rechnungsmodell Bund NRM, FLAG, Leistungsverrechnung)



# Spagat des Topkaders

Topkader bewegen sich in Spannungsfeldern:

- Politische Vorgaben ↔ unternehmerische Prioritäten
- Schnelligkeit von Umfeldentwicklungen ↔ Dauer von politischen Entscheidungsprozessen
- Mikropolitik ↔ Gesamtlösungen
- Vertraulichkeit ↔ Öffentlichkeitsprinzip
- Zentralisierung ↔ Dezentralisierung



# Anforderungen an das Topkader

- **Pragmatismus:** Gangbare Wege finden, Handlungsspielräume nutzen
- **Reduktion der Komplexität:** Einfache Lösungen für komplexe Fragestellungen finden
- **Zeitwahl:** Den richtigen Zeitpunkt wählen
- **Emotionale Distanz:** Rückschläge nicht persönlich nehmen, denn sie sind teilweise systemimmanent
- **Ausdauer:** Mit vielen kleinen Schritten zum Ziel gelangen; eine Vision konsequent verfolgen



# Durchlässigkeit BV / Privatwirtschaft

*„Es zeigt sich auch, dass Führungspersönlichkeiten aus der BV auch in der Privatwirtschaft sehr erfolgreich sein können (Ulrich Gygi, Benedikt Weibel etc.).“*

- BV ist eine gute (Lebens-)Schule für Führungskräfte
- Topmanager aus der Privatwirtschaft bekunden Respekt
- Komplexität wird unterschätzt
- Wechsel in beide Richtungen: beide können profitieren



## Fazit

*Die BV braucht heute und in Zukunft die Besten!*

- Image: realistisches Bild einer dynamischen, lebendigen Verwaltung vermitteln
- Marktkonformes Entlohnungspaket anbieten
- Durchlässigkeit fördern
- Alle Potentiale nutzen: Frauen, sprachliche Minderheiten, Ältere ...
- Entwicklungsmöglichkeiten für jüngere MA
- Gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten



Peter Siegenthaler, EFV  
UBS und Swissair



Corinna Casanova, BK  
Rätoromanisch



Jean-Frédéric Jauslin, BAK  
Filmfestival von Locarno



Raymond Cron, ex BAZL  
Sawiris



Serge Gaillard, SECO  
Arbeitslosigkeit



Michael Ambühl, EDA  
Aussenpolitische Beziehungen



Eduard Gnesa, BFM  
Migration



Markus Seiler, GS VBS  
Nachrichtendienst



Thomas Zeltner, BAG  
Taliban