



EIDGENÖSSISCHES DEPARTEMENT
FÜR AUSWÄRTIGE ANGELEGENHEITEN
DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
DIPARTIMENTO FEDERALE DEGLI AFFARI ESTERI

a.140.6 - RG/bak

3003 Bern, den 26. Oktober 1984

Bitte dieses Zeichen in der Antwort wiederholen
Prière de rappeler cette référence dans la réponse
Pregasi rammentare questo riferimento nella risposta

An die schweizerischen
Missions- und Postenchefs

Projekt Effizienzsteigerung in der Bundesverwaltung - EFFI

Herr Botschafter,
Herr Geschäftsträger,
Herr Generalkonsul,
Herr Konsul,

Angesichts der hohen Defizite der Bundeskasse einerseits, der Begehren nach Lockerung des Personalstopps und Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit andererseits ist in den Eidg. Räten und auch in der Öffentlichkeit seit längerem die Forderung laut geworden, die Bundesverwaltung solle vorerst unnötige Aufgaben abbauen und die verbleibenden effizienter erledigen. Es wurde auch der Antrag gestellt, die Bundesverwaltung sei gesamthaft einer Gemeinkosten-Wertanalyse, eventuell durch aussenstehende Institute, zu unterziehen. Der Bundesrat hat dies abgelehnt und stattdessen eine interne Ueberprüfung der Verwaltungstätigkeit zugesichert. Am 4. Juli 1984 hat er die Durchführung des Projektes EFFI beschlossen. Nach dessen vom Bundesamt für Organisation ausgearbeiteten Konzept sollen vorab die Ideen und Initiativen der Beamten selber genutzt und die Bundesämter zu den Trägern dieses Erneuerungsprozesses gemacht werden. Ein projektbegleitender Ausschuss, dem der Bundeskanzler, die Generalsekretäre sowie verschiedene Direktoren angehören, steht unter der Leitung des Vorstehers des Finanzdepartementes.

Das Parlament wird dieses Unternehmen mit kritischer Aufmerksamkeit verfolgen und sich nicht mit einer Alibi-Uebung begnügen.

Einbezug des EDA und des Aussendienstes

Auch das EDA hat sich dieser Aufgabenüberprüfung zu unterziehen. Zwar mögen sich die Verhältnisse in einem Aussenministerium in manchem von denjenigen in anderen Amtsstellen unterscheiden und vermehrt von politisch bedingten ad-hoc-Aufgaben und weniger von langjähriger Verwaltungsroutine geprägt sein. Unser Departement kann sich auch zugutehalten, dass es in Sachen Selbstdurchleuchtung mit dem Florian-Bericht Pionierarbeit geleistet hat und sich



ohnehin in einem permanenten Anpassungs- und Reorganisationsprozess befindet. Diese überdurchschnittliche Flexibilität dürfte aber auch eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung des vorliegenden Unternehmens sein.

Nachdem gemäss dem Willen des Bundesrates das Projekt EFFI in jeder Dienststelle durchgeführt werden soll, erachten wir es für gegeben, auch den Aussendienst einzubeziehen. Wir sind uns dabei bewusst, dass an einer Auslandvertretung dem Aufgabenabbau und den Rationalisierungsmöglichkeiten u.U. enge Grenzen gesetzt sind und dass die lokalen Verhältnisse oftmals schweizerische Effizienzvorstellungen illusorisch machen. Je nach den Gegebenheiten der Vertretung mag selbst die Durchführung des Projektes problematisch sein. Andererseits wäre es schade, auf die guten Ideen der Mitarbeiter im Ausland zu verzichten. Gerade die Distanz mag den Blick für das Wesentliche schärfen.

Ziele des EFFI-Projektes

Die Aufgabenüberprüfung soll sich grundsätzlich sowohl auf das "Was?" als auch auf das "Wie?" beziehen. D.h. es soll untersucht werden, ob gewisse Tätigkeiten aufgehoben bzw. reduziert oder ob sie einfacher und rationeller abgewickelt werden können. Dabei geht es gleichermassen um Einsparungen beim Personal wie bei den Sachmitteln.

Wie der beiliegenden Projektbeschreibung des Bundesamtes für Organisation zu entnehmen ist, werden mit EFFI vier Ziele angestrebt:

- es sollen freie Kapazitäten für die Erfüllung neuer Aufgaben geschaffen werden;
- es soll die für die Bundesverwaltung in Aussicht genommene Arbeitszeitverkürzung ohne Stellenvermehrung realisiert werden;
- die vom Parlament vorübergehend bewilligten 130 Stellen sollen wieder abgebaut werden;
- die Verwaltungskosten sollen gesenkt werden.

Konkret hat jedes Departement den Auftrag, Massnahmen auszuarbeiten, die es erlauben, gesamthaft 3 % der Etat-Stellen und 5 % der Sachmittel einzusparen sowie überdies die Aufgaben auch bei einer Reduktion der Arbeitszeit um 5 % zu erledigen. Ausgangspunkt für die Berechnung der Vorgaben ist der 1. August 1984.

Die Ziele müssen bis Ende 1987 erreicht werden.

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung im Aussendienst

Wir verkennen nicht, dass unsere Vertretungen zahlreiche Aufgaben aufgrund von generellen Weisungen oder besonderen Aufträgen der Zentrale, nicht zuletzt des Generalsekretariates, oder auch anderer Departemente ausführen müssen. Nichts wäre deshalb einfacher, als die Angelegenheit zu ignorieren mit der Feststellung, dass "Bern" zuerst selber nach Vereinfachungen suchen soll, bevor der Aussendienst damit behelligt wird. - Es ist nun aber durchaus vorgesehen, dass auch Vorschläge an die Adresse anderer Verwaltungsstellen gemacht werden dürfen. Wir nehmen deshalb solche gerne entgegen, eventuell zuhanden anderer Departemente. Dies betrifft Vorschläge für Aenderungen von Verordnungen und Reglementen wie auch etwa Hinweise, welche von der Zentrale erteilten Aufträge Ihrer Vertretung jeweils eine ausserordentliche Arbeitslast bescheren und zum Resultat und Verwendungszweck offensichtlich in keinem Verhältnis stehen. Umgekehrt interessiert uns auch zu erfahren, welche Aufwendungen der Zentrale zugunsten der Vertretungen in Ihren Augen nicht zweckdienlich sind und ebensogut fallengelassen werden könnten oder auf welche Dienstleistungen Sie verzichten würden.

Daneben verfügt jede Vertretung aber über viel freien Raum, wie sie die Arbeit organisieren und einteilen will. Auch in diesem autonomen Bereich dürften sich manche Geschäfte rationalisieren und damit Zeit und Mittel einsparen lassen. Zu denken ist an die vermehrte Verwendung von Formularen und Schablonebriefen, an die Abschaffung nie benützter Dokumentationssammlungen, die Straffung der Berichterstattung, den zweckmässigen Einsatz von Chauffeuren, den Abbau bloss etikettebedingter Präsenzzeiten u.a.m. Zu überlegen ist auch, wie bei Versetzungen vermieden werden kann, dass der Amtsnachfolger punkto Informationen und Beziehungen bei Null anfangen muss und beim Aufbau derselben viel Zeit verliert.

Es entspricht dem Wesen dieser Uebung, dass grundsätzlich alles in Frage gestellt werden darf. Andererseits soll sie nicht auf einen völligen Kahlschlag hinauslaufen, und die Rationalisierungsvorschläge sollten auch innert nützlicher Frist realisiert werden können (1987!). Utopien sind fehl am Platze.

Durchführung des Projektes

Der Projektbeschreibung ist zu entnehmen, dass für die Bundesverwaltung vorgesehen ist, je Bundesamt (bei uns je Direktion) einen sogenannten "EFFI-Beauftragten" zu ernennen. Dieser instruiert das Kader und teilt das Personal in Gruppen auf. Innerhalb der Gruppen soll mittels eines "brain storming" nach neuen Lösungen gesucht werden. Nach einem zweiten Rapport werden die vorgeschlagenen Massnahmen zusammengefasst, und das Amt leitet diese Kataloge an das Departement weiter.

Aufgrund der besonderen Gegebenheiten ist dieses Verfahren an unseren Auslandvertretungen zu vereinfachen. Wir stellen uns vor, dass Sie Ihren Ersten Mitarbeiter als EFFI-Beauftragten bezeichnen oder diese Rolle selber übernehmen. Je nach Grösse der Vertretung können eine oder mehrere Diskussionsgruppen gebildet werden. Letzterenfalls ist es zweckmässig, die Personen zusammenzufassen, die im gleichen Sektor beschäftigt sind. Je nach der Art ihrer Tätigkeit können durchaus auch Lokalangestellte einbezogen werden. Eine (auf die Bedürfnisse der Zentralverwaltung zurechtgeschnittene) Anleitung für das "brain storming" finden Sie in der Beilage. Abschliessend wäre vom EFFI-Beauftragten der Massnahmenkatalog ebenfalls gemäss Anleitung (beides in der Beilage) auszufüllen, wobei die geschätzten Einsparungen vermerkt werden müssen. - Erweist sich auch dieses Verfahren an Ihrer Vertretung als undurchführbar, so steht es Ihnen frei, Rationalisierungsvorschläge auf andere Art zusammenzutragen.

Wie oben erwähnt, können sowohl Massnahmen aufgeführt werden, die von der Vertretung allein realisiert werden können, wie auch solche, welche von der Zentrale, dem Generalsekretariat einerseits, anderen Direktionen, allenfalls anderen Departementen andererseits durchgeführt werden müssen. Wir ersuchen Sie, für die drei Bereiche je eine separate Liste zu verwenden. Deutlich zu trennen wären auch die Massnahmen zur Einsparung von Sachmitteln und diejenigen zur Reduzierung von Arbeitszeit und -kräften. - Verschiedene Vertretungen sind in der letzten Zeit hinsichtlich möglicher Rationalisierungsmassnahmen, etwa die Einführung der Daten- oder Textverarbeitung, bereits von der Zentrale begrüsst worden. Solche hängigen Projekte sollen in den Massnahmenkatalogen auch erwähnt werden, unter Hinweis auf die schon getroffenen Vorabklärungen. Um Rückfragen zu vermeiden, bitten wir um eine detaillierte und verständliche Darstellung der vorgeschlagenen Massnahmen, nötigenfalls auf Beiblättern.

Termin

Wir bitten Sie, das "brain storming" in der zweiten Hälfte November anzuberaumen. Ihren Bericht mit dem Massnahmenkatalog erwarten wir bis spätestens Ende Dezember 1984.

Folgemassnahmen

Für überzeugende Rationalisierungsvorschläge, die im Autonomiebereich der Vertretung liegen und ohne weitere Investitionen und reglementarische Dispositionen möglich sind, wird das Generalsekretariat, eventuell eine andere zuständige Direktion, umgehend die Zustimmung zur Verwirklichung erteilen. Berücksichtigungswerte Massnahmen, die von der Zentrale oder anderen Departementen durch-

geführt werden müssen oder aufwendige Anpassungen und Vorbereitungen erfordern, werden wir der zuständigen Stelle zur weiteren Bearbeitung zuweisen. Das Departement wird sich bemühen, jeder Vertretung einen Kommentar zu den eingereichten Vorschlägen zu übermitteln.

Naturgemäss ist die Frage der Effizienz oftmals mit Kompetenzabgrenzungen, Prestigefragen, Führungsproblemen und der Leistungsfähigkeit Einzelner verbunden. Wenn diese Elemente in den Vordergrund treten, so dürfte die vorliegende Übung vor allem böses Blut erregen und nicht von grossem Erfolg gekrönt sein. Wir sind jedoch zuversichtlich, dass es unseren Auslandvertretungen gelingt, mit der gebotenen Sachlichkeit und Kollegialität zu fruchtbaren Ideen zu finden. In diesem Sinne danken wir Ihnen und Ihren Mitarbeitern bereits an dieser Stelle für Ihre Bemühungen und Ihren Innovationsgeist.

Wir versichern Sie, Herr Botschafter, Herr Geschäftsträger, Herr Generalkonsul, Herr Konsul, unserer vorzüglichen Hochachtung.

DER GENERALSEKRETAER

(Glesti)

Beilagen

- Einführungstext des BFO
"Beschreibung des Projektes Effizienzsteigerung der Bundesverwaltung (EFFI)" d/f
- Anleitung zum "brain storming" d/f
- Anleitung zum Ausfüllen des Massnahmenkataloges
- Formular "Massnahmenkatalog"