

p. A. 25. 13. 0

a/a

SECRETARIAT POLITIQUE

p.B.58.0.Org - DY/ROJ

Berne, le 24 février 1992

NOTE AUX PRÉSIDENTS DES GROUPES 2 À 6
(HO, IT, BRO, SIN, MEF)

Follow up Beatenberg
Groupe 1.
Séance du 18.2.1992

Donnant suite à la lettre circulaire que le Chef du Département nous a adressée le 24 janvier, le 1er groupe de travail chargé des objectifs de politique étrangère s'est réuni le 18 février après avoir examiné le contenu des rapports des 6 groupes de travail.

Voici les réflexions que cet exercice lui a inspirées (voir aussi deux annexes jointes à ce texte) :

A. Un intéressant rappel historique

"Bis nach dem ersten Weltkrieg erfüllte das EPD die Funktion eines Präsidialkabinetts für denjenigen Bundesrat, der mit dem turnusgemäss ausgeübten Amt des Bundespräsidenten auch dasjenige des Aussenministers innehatte. Der heute undenkbar jährliche Wechsel des Aussenministers war der Kontinuität der noch wenig ausgeprägten Aussenpolitik kaum förderlich, hatte jedoch den innenpolitisch gewichtigen Vorteil, dass im Laufe der Jahre sich jedes Bundesratsmitglied mit den auswärtigen Angelegenheiten auseinandersetzen musste. Dadurch wurde die Aussenpolitik unmittelbar innenpolitisch verankert."

(voir annexe I).



B. Remarques préliminaires utiles

Celles-ci ont été faites à propos du contexte dans lequel les réformes proposées doivent s'inscrire : "Dieser umfassende Reformansatz drängt sich auf, da das EDA nicht im luftleeren Raum reorganisiert wird, sondern vor dem bekannten Hintergrund Regierungs- und Parlamentsreform, welche wiederum eine Funktion der laufenden Umgestaltung des Staatswesens Schweiz ist. (Stichworte : EG-Beitritt, Neutralitätsumwandlung, Uebergang zur multikulturellen Gemeinschaft, etc.). Dieser Gesamtprozess ist weder plan- noch völlig voraussehbar. Mit unseren Reformen kann also nicht einfach gewartet werden, bis die erwähnten Hintergrunds-Parameter stehen; sie muss vielmehr antizipierend und ausgreifend erfolgen".

L'analogie entre la réforme du Département et celle de l'armée a été suggérée. La comparaison a ses limites mais elle n'est pas sans pertinence : Akzeptanz + Flexibilisierung.

C. Observations sur les rapports des groupes

Groupe 2 : Coordination

Nous sommes d'avis que la notion de spécialiste doit être utilisée avec prudence. En multipliant les spécialistes dans nos rangs nous risquerions de perdre nos capacités d'adaptation et de compréhension à l'extérieur sans pour autant pouvoir nous imposer aux vrais spécialistes de l'administration. N'oublions pas que nous sommes d'abord responsables des relations extérieures.

Au sein de notre groupe, la notion qui a été retenue est celle de "generalistisch geschulte Diplomat" ou encore celle de "adaptationsfähige Generalisten." (voir annexe I page 3, 4 et 5; annexe II page 2).

En somme, il faut savoir se servir des spécialistes existant dans nos rangs, sans en multiplier le nombre. La flexibilité reste la priorité.

Groupe 3 : Finances

Pas de commentaires.

Groupe 4 : Personnel

Sur ce point, la discussion a porté entre autres sur la répartition des effectifs entre la centrale et l'étranger; à cet égard, le critère de la proximité devant jouer un rôle. Cette question méritera d'être soigneusement étudiée à Macolin (voir aussi annexe II, page 3 chapitre 3).

Groupe 5 : Structures

La nécessité d'une séparation entre la fonction de Secrétaire d'Etat et celle de directeur politique paraît de plus en plus évidente.

Quant à l'organigramme annexé au rapport de ce groupe de travail, il a aussi été favorablement reçu mais avec quatre réserves.

1. Le Secrétaire d'Etat ne doit pas être détaché au point de ne plus avoir la vue d'ensemble du Département.
2. La réduction de la DDIP à un service intégré dans une nouvelle direction "interface" a été combattue (M. Borer) : un statut de directeur est nécessaire, à la tête du droit international pour s'imposer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur (la DDIP se prononcera encore sur ce point).

3. Par ailleurs, l'inconvénient de décisions politiques prises en séance de directeurs a été mis en évidence : parmi les directeurs, seul l'un d'entre eux est un vrai "politique". Les propositions de politique étrangère ou les déclarations soumises au Chef du Département devraient émaner en priorité de la direction politique. L'amélioration de la consultation interne devrait être aussi renforcée. (voir annexe II, page 3 chapitre 4).
4. Un échange de vues a enfin porté sur le bureau de l'intégration : élévation au niveau d'une direction, rattachement exclusif au DFAE (rôle politique croissant), avantage du partage actuel entre deux départements, déplacement à Bruxelles.

Groupe 6 : Communications

(cf. annexe II page 4)

Ici aussi, dans l'ensemble les propositions de ce groupe ont été favorablement accueillies.

Observations :

La dénonciation de la "Sitzungsstruktur" a été applaudie mais force est de constater parallèlement la multiplication des séances, tout azimut, à commencer par les sollicitations des commissions parlementaires.

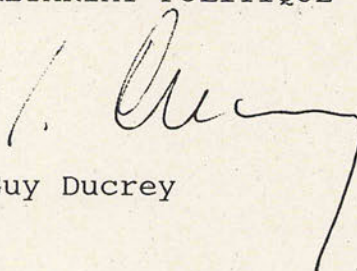
L'idée de la constitution d'un groupe de liaison (ligne 21) n'a pas convaincu.

Quant à une grande séance mensuelle du Département (ligne 22), elle servirait à une meilleure transparence entre les services du Département. Elle devrait être néanmoins soumise à une discipline propre à éviter qu'elle tourne à la thérapie de

groupe (pour s'informer, on est aussi censé lire les rapports qui circulent).

A propos des affectations, à la centrale, à l'étranger, dans les commissions : transparence, transparence, transparence. Eliminer toute pratique relevant de la cooptation.

LE CHEF
DU SECRETARIAT POLITIQUE



Guy Ducrey

Annexe : ment.

Copie à : Secrétariat général

membres du groupe 1 : HO, GI, HAD, WOK, SAL, HC, BT,
service économique et financier, Div. pol. III

I

POLITISCHES SEKRETARIAT

p.B.58.0.org. - KJ/ROJ

Bern, den 14. Februar 1992

EINIGE KOMMENTARE ZUM "SCHLUSSBERICHT BEATENBERG"1. Einleitende Bemerkungen

Es mag nützlich sein, sich daran zu erinnern, dass das EDA bis zu seiner Umbenennung im Jahre 1979 Eidgenössisches Politisches Departement (EPD) hiess.

Bis nach dem ersten Weltkrieg erfüllte das EPD die Funktion eines Präsidialkabinetts für denjenigen Bundesrat, der mit dem turnusgemäss ausgeübten Amt des Bundespräsidenten auch dasjenige des Aussenministers innehatte. Der heute undenkbar jährliche Wechsel des Aussenministers war der Kontinuität der noch wenig ausgeprägten Aussenpolitik kaum förderlich, hatte jedoch den innenpolitisch gewichtigen Vorteil, dass im Laufe der Jahre sich jedes Bundesratsmitglied mit den auswärtigen Angelegenheiten auseinandersetzen musste. Dadurch wurde die Aussenpolitik unmittelbar innenpolitisch verankert.

Trotz des vor dem ersten Weltkrieg noch dünnen Vertretungsnetzes verfügten die Vertretungen gegenüber der Zentrale im Vergleich zu heute über einen verhältnismässig höheren Personalbestand. Daraus leiteten sich umfassendere Kompetenzen der Vertretungen und unbürokratischeres Arbeiten ab. So erfolgte der Erwerb des Gesandtschaftsgebäudes in Berlin nach dem 1. Weltkrieg entschieden rascher als dessen Renovierung, die offenbar seit Jahrzehnten Gegenstand behördlicher Bemühungen ist.

Aus der "Frühzeit" schweizerischer Aussenpolitik kann in Bezug auf die Organisation der Arbeit folgendes gesagt werden :

- Als Präsidialdepartement hatte das EPD eine rein koordinierende und Planungs- Funktion. Das politische Gewicht des Bundespräsidenten gab diesen Tätigkeiten einen relativ hohen Stellenwert. Die innenpolitische Abstützung der Arbeit des EPD war dadurch gegeben. Das EPD verfügte über keine spezifische Fachkenntnis. Für besondere Fragen (z.B. Vorbereitung des Völkerbundbeitrittes) wurden ad-hoc-Kommissionen gebildet.
- Angesichts der schmalen Personalbasis der Zentrale fiel den Vertretungen nicht nur im administrativen Bereich, sondern auch in bezug auf die analytische und strategische Arbeit grössere Verantwortung zu. Wichtige politische Fragen (z.B. Anerkennung neuer Staaten nach dem ersten Weltkrieg) wurden oft von den Vertretungen, die der Problematik am nächsten standen, "innenpolitikfähig" aufbereitet.

Sinn dieser kurzen Rückschau ist nicht der Vorschlag zum offensichtlich unzweckmässigen Rotationsprinzip des EPD vor 1920. Es gilt aber festzustellen, dass die Umbenennung des EPD in EDA einen Prozess politischen Substanzverlusts markierte. Seit 1979 ist diesbezüglich keine Trendumkehr zu beobachten. Diese müsste sich als Folge der in die Wege geleiteten Departementsreform ergeben. Von den folgenden Ausführungen sind die besonderen Belange der DEH stillschweigend ausgenommen.

2. Die innenpolitische und verwaltungsinterne Abstützung

Der Gegenstand der Aussenpolitik ist in den Medien schwierig zu vermitteln. Dies erklärt die "Entpolitisierung" des EDA und dessen oft fehlendes verwaltungsinternes Durchsetzungsvermögen nur zum Teil. Wesentlich dürfte die mangelnde Sichtbarmachung des nationalen Interesses in Form klarer

aussenpolitischer Zielsetzungen sein. Deren Formulierung z.H. des Bundesrats und deren Anpassung an veränderte Umstände ist Sache des EDA. Aufgrund des Grundsatzes der Unterordnung der militärischen unter die zivile Gewalt wird auch das EMD die Federführung des EDA hierin letztlich nicht bestreiten wollen. Nicht zu trennen von der Formulierung der Ziele ist die Fixierung der strategischen Vorgaben. Diese hat daher auch im EDA zu erfolgen.

Die beiden genannten Aufgaben erfordern umfassende Kenntnis und Erfahrung in bezug auf sämtliche Mittel der Aussenpolitik (bi-, multilaterale Diplomatie in allen Tätigkeitsbereichen, Völkerrecht, internationale Bräuche, etc.). Ueber dieses Wissen und diese Erfahrung verfügt in der Verwaltung - was niemand bestreiten dürfte - der generalistisch geschulte Diplomat. Kompetenz und menschliches sowie politisches Geschick müssten daher dem EDA verwaltungsintern zur Abstützung verhelfen, die notwendig ist, den aussenpolitisch erheblichen Rahmen staatlicher Tätigkeit zu definieren, der innenpolitisch vom Bundesrat vertreten werden muss. In diesem Sinne ist den Bemerkungen unter Ziff. 3.1 und 3.2 im Bericht der AG 2 grundsätzlich zuzustimmen. Die Art, wie das aussenpolitische Gerüst praktisch zu belasten ist, soll anhand zweier, möglicherweise gegensätzlicher Zielsetzungen, wie sie von der AG 1 formuliert wurden, gezeigt werden, nämlich :

- die Schweiz wird sich in die Europäische Union integrieren;
- die Schweiz wird an der Universalität ihrer Aussenbeziehungen festhalten.

Beide Zielsetzungen sind streng genommen Mittel zur Erreichung übergeordneter Ziele (Friede, Unabhängigkeit, etc.).

3. Die Grenzen departementaler Tätigkeit

Wenn man akzeptiert, dass das EDA für die Festlegung des aussenpolitischen Rahmens staatlicher Tätigkeit besorgt ist,

so bleibt abzuklären, wieweit es diesen Rahmen auch selbst ausfüllen muss. Die AG 2 schlägt verschiedene Massnahmen vor, welche die Fachkompetenz des EDA-Beamten in spezifischen, recht engen Bereichen gewährleisten sollen. Der Generalist soll teilweise dem Spezialisten weichen. Die AG 2 geht demnach *Coord.* implizit davon aus, dass das EDA auch in wesentlichem Masse an der Gestaltung staatlicher Tätigkeit, die aussenpolitisch umgesetzt werden soll, beteiligt sein muss.

Dieser Betrachtungsweise ist folgendes entgegenzuhalten :

- Kompetenzstreitigkeiten entstehen dort, wo zwei oder mehrere Departemente den gleichen Gegenstand in gleicher Weise behandeln wollen. Die fachliche Spezialisierung der EDA-Beamten wird die Reibungsflächen mit anderen Departementen vergrössern. Aus den entstehenden Streitigkeiten wird das EDA gegenüber den "Fachministerien" jedoch meistens den kürzeren ziehen. Die Gefahr ist gross, dass mit jeder solchen "Niederlage" auch eigentliche EDA-Kompetenzen verloren gehen. Die Spezialisierung dürfte daher das Gegenteil der von der AG 2 anvisierten Ziele erreichen.
- Die AG 5 stellt richtigerweise fest, dass die Integration *Structure:* als prioritäres Ziel unserer Aussenpolitik den Fachministerien im Rahmen der angestrebten europäischen innenpolitik weitgehende grenzüberschreitende Selbständigkeit verleihen wird. Die Spezialisierung und Ausweitung der Tätigkeit des EDA steht dieser voraussichtlich unausweichlichen Entwicklung diametral entgegen und gemahnt an ein Anrennen gegen Windmühlen.
- Die Aufrechterhaltung der Universalität unserer Aussenbeziehungen wird angesichts des stetigen Wandels des internationalen Systems flexible und anpassungsfähige Strukturen erfordern. Die Vermehrung und der Ausbau fachspezifischer Dienste steht zu dieser Flexibilität im Widerspruch.

Fazit : Der Koordinationsauftrag des EDA wird eher über eine Rückbesinnung auf die tatsächlich aussenpolitisch erheblichen Tätigkeiten als über eine Erweiterung auf fachspezifische Bereiche zu erfüllen sein.

4. Personelle Konsequenzen

Die konsequente Wahrnehmung der strategisch planerischen Aufgaben wird eine Verstärkung der entsprechenden Strukturen durch hochqualifiziertes und erfahrenes Personal (Auslandserfahrung) an der Zentrale notwendig machen. Die operationell koordinierenden Aufgaben werden vermehrt auch von nichtakademischem Personal wahrgenommen werden können. Die Reform der Zentrale müsste in Umkehrung des bisherigen Trends unter dem Strich diplomatisches Personal freisetzen, das zur Verstärkung der Präsenz und der Vertretungen im Ausland eingesetzt wird. Die Entstehung neuer Staaten belegt einmal mehr, dass Diplomatie nach wie vor im Ausland stattfindet. Es ist letztlich die Qualität der von unseren Vertretungen geleisteten Arbeit, die die Position des EDA gegenüber den anderen Departementen, dem Parlament und der Öffentlichkeit stärkt, denn im Vertretungsetz liegt die Einmaligkeit des EDA. Zur Wahrnehmung ihrer Funktionen sind den Vertretungen Kompetenzen einzuräumen, welche die Erhebung ihrer Leiter in den Rang eines Bundesamtsdirektors tatsächlich rechtfertigen. Zur Kontrolle ist in Uebereinstimmung mit der AG 4 ein diplomatischer Inspektionsdienst bestehend aus möglichst ranghohen, erfahrenen Diplomaten zu schaffen.

Ein Beitritt der Schweiz zur Europäischen Union dürfte in vielen Bereichen zu Funktionsänderungen des EDA führen und dessen Personalbestand im Verhältnis zu den Fachministerien, möglicherweise auch absolut, verringern.

5. Schlussfolgerungen

Es ist nicht auszuschliessen, dass das EDA der Zukunft sich in bezug auf Funktion und Bestand dem eingangs kurz dargestellten EPD der Vergangenheit angleichen wird. Denkbar ist eine relativ kleine aber schlagkräftige aussenpolitische Stabstelle im Dienste des Gesamtbundesrates, da die europäische Integration das aussenpolitische Monopol des EDA-Vorstehers ohnehin auflösen wird. Dieser wird bestenfalls ausserhalb Europas als eigentlicher Aussenminister auftreten. Im Rahmen einer gemeinsamen europäischen Aussenpolitik wird seine Tätigkeit in jedem Fall andere, wenn auch noch nicht klar absehbare Formen annehmen. Es erscheint vernünftig anzunehmen, dass der dazu benötigte zentrale, aussenpolitische Apparat nicht grösser als der bestehende zu sein braucht.

Angesichts der politischen Zielsetzungen (Integration) müssten die künftigen Strukturen des EDA so angelegt sein, dass sie sich auch grundsätzlich veränderten Anforderungen relativ rasch anpassen können, wobei diese Anpassungen auch die Akzeptanz der Hinfälligkeit und Abschaffung einzelner althergebrachter Tätigkeiten umfassen sollte.

Grundsätzlich erscheint der Schlussbericht noch allzu sehr einem Bestandserhaltungs-Denken verhaftet. Die Furcht vor "materieller Entleerung" des EDA aufgrund angeblicher Kompetenzerweiterungen anderer Departemente und ein daraus resultierender existentieller Rechtfertigungsnotstand durchziehen den Bericht. Dabei wird übersehen, dass gerade im Falle des bezeichnenderweise oft zitierten Beispiels des Umweltschutzes das EDA durch fachspezialisierte personelle Aufstockung der zuständigen Dienste dem kompetenten Fachministerium in dessen Perzeption Zuständigkeiten streitig machte und macht, was offenbar häufiger vorkommende Streitigkeiten erklärt.

klare Zielsetzungen

Die Erhöhung des politischen Gewichts des EDA wird weder über eine Spezialisierung und Ausweitung der Tätigkeiten noch über irgendwelches publizitäres Werben um Zuneigung und Verständnis für unsere Unvollkommenheit zu haben sein. Vielmehr wird es darum gehen müssen, sich klarer einzugrenzen und sich rückzubesinnen auf unsere eigenen Stärken und auf die Bereiche, in welchen unsere Zuständigkeit materiell und fachlich unbestritten sind. Es sind dies :

- die Vertretung der Schweizerischen Interessen in der Welt und
- die Festlegung der Art und Weise, wie dies am besten geschieht.

Johannes Kunz

WOK/MM

Bern, 14. Februar 1992

II

Follow-up Beatenberg

(Arbeitsgruppe 1: Zielsetzungen)

Schlussberichte der Arbeitsgruppen 2 - 6

Stellungnahme

1. Vorbemerkungen

Im Sinne des Schreibens des Departementschefs vom 24. Januar 1992 haben wir die teilweise weitreichenden Vorschläge in den Berichten der Arbeitsgruppen - insbesondere der Arbeitsgruppe 5 "Strukturen" - als Reformanstoss und nicht als fertiger Umbauplan verstanden. Dieser umfassende Reformansatz drängt sich auf, da das EDA nicht im luftleeren Raum reorganisiert wird, sondern vor dem bekannten Hintergrund Regierungs- und Parlamentsreform, welche wiederum eine Funktion der laufenden Umgestaltung des Staatswesens Schweiz ist. (Stichworte: EG-Beitritt, Neutralitätsumwandlung, Uebergang zur multikulturellen Gemeinschaft, etc.). Dieser Gesamtprozess ist weder plan- noch völlig voraussehbar. Mit unseren Reformen kann also nicht einfach gewartet werden, bis die erwähnten Hintergrunds-Parameter stehen; sie muss vielmehr antizipierend und ausgreifend erfolgen. //

EPO

Einer der treibenden Gedanken der EDA-Reform dürfte die Einsicht sein, dass sich auch und gerade eine Verwaltungsinstanz wie das EDA - bekanntlich in einem besonders hierarchie- und traditionsgeprägtem Metier tätig - mit Blick auf den Markt und die Nachfrage selbst durchleuchten und entsprechend anpassen muss. Generell stimmt der Vergleich mit einem Privatunternehmen; die Parallelität hat aber auch Grenzen. Man könnte sich fragen, ob eine solche Grenze dort kommt, wo es um die rationellste Art der Fertigung des Endproduktes geht. Durch einige der Berichte der Arbeitsgruppen zieht sich wie ein roter Faden die - auch stillschweigende - Annahme eines dynamischen Zusammenspiels verschiedener Abteilungen (bei uns: Direktionen) für alle Produktionsvorgänge. So wie eben im Privatbetrieb Forschung, Produktion, Finanzen und Marketing zusammenspielen müssen, um ein marktgerechtes Produkt zu liefern. Inwiefern dies auch beim EDA zutrifft, wäre einer vertiefteren Diskussion würdig. Sind nicht unsere Direktionen in ihrer Aufgabe, Grösse und Funktion für das Endprodukt Aussenbeziehungen zu verschiedenen, um einen zwingenden, einheitlichen Produktionsprozess in jedem Fall vorzusehen? Und würde nicht ein solches Erfordernis unweigerlich in einen gewissen Gegensatz geraten zu einem weiteren Reformpostulat in verschiedenen Berichten, nämlich jenem der vermehrten Befolgung von Subsidiarität und Dehierarchisierung?

AJAX

rolle der
Direktionen
wesentlich

information / connaissance . provision / (dites) / buts / moyens / image

2. Arbeitsgruppe 2: Koordination

Die Aenderung des "Generalistenkonzeptes" ist hier ein Hauptpunkt in den Neuerungsvorschlägen (Seite 10), mit durchaus einleuchtener Begründung. Ebenso pauschal ausgedrückt möchten wir diesen Vorschlag indes grundlegend in Frage stellen, weil er - in letzter und theoretischer Konsequenz - zur Aufgabe der Vorstellung ganzheitlicher Aussenbeziehungen und damit zur Abschaffung des EDA führen wird.

Warum braucht es heute - und in der Zukunft im Zeichen genereller Spezialisierung immer dringender - vorwiegend und schwergewichtig Generalisten im Bereich der Aussenbeziehungen? Generalisten sind besser geeignet als Spezialisten zur

↳ plutôt sa réduction à un niveau diplom. et consulaire!

- Früherkennung politischer, wirtschaftlicher und überhaupt gesellschaftlicher Tendenzen im Gastland, im Zusammenspiel Aussenposten und Zentrale;
- Vertretung und Erläuterung schweizerischer Entwicklungen und Interessen - praktisch der umgekehrte Prozess.
- Mit Blick auf Grösse des EDA und seinen Auftrag (Vertretung weltweit) sind Wechsel zwischen Kulturen, Sprachen etc. unumgänglich, was wiederum adapptionsfähige Generalisten voraussetzt.

*spécialisation
mais pas
contrainte*

Das EDA verliert - wenn überhaupt - Kompetenzen und Sachverstand gegenüber Fachministerien nicht wegen mangelnden Spezialisten, sondern höchstens wegen zu wenig guten resp. adapionswilligen und -fähigen Generalisten.

Selbstverständlich gibt es Bereiche, wo eine gewisse Spezialisierung, gegebenenfalls auch von der Ausbildung her, für im Aussenbereich tätige Personen angezeigt erscheint. Die Fälle, wo solche Spezialisten sinnvollerweise im Aussenministerium plaziert werden resp. von diesen stammen, dürften aber sehr limitiert sein (z.B. Weltraumfragen). In der weit überwiegenden Zahl von Fachmaterien dürfte sich eine klare Aufgabenteilung resp. -abtretung mit den internationalen Diensten der betroffenen Departementen aufdrängen. Wo es an Aussenposten oder ausnahmsweise an der Zentrale wirklich Spezialisten braucht, sollte - wie im Bericht vorgeschlagen - ein Personalaustausch, allerdings einseitig im Sinne einer temporären Abkommandierung von Spezialisten ins EDA vorgesehen werden. (Ausnahme ist hier das BAWI, eventuell noch die internationale Abteilung des EFD, wo ein gegenseitiger Austausch sinnvoll erscheint).

Was konkrete Möglichkeiten zur vermehrten Information über Aufgaben und Bedeutung der Aussenpolitik anbelangt (Reformvorschlag Seite 13), so ist dies zwar ein richtiges und einleuchtendes Postulat, die Kardinalfrage liegt aber beim wie. Die beste Propaganda für die Aussenpolitik ist eine gute Aussenpolitik; weiter muss sie auch gut verkauft werden. Insofern dies vom EDA überhaupt aktiv beeinflusst werden kann (offener und fairer Umgang mit Medien, Kontakte mit Parlamentarier), sind dazu Generalisten allgemein besser in der Lage als Spezialisten; Aufgabe des EDA ist es primär, die Interdependenz verschiedener Sachbereiche in den Aussenbeziehungen zu erläutern.

x klare Zielsetzungen und Prioritäten.

3. Arbeitsgruppe 4: Einsatz des Personals

Diese Arbeitsgruppe hat sich auf praktische, teilweise rasch zu realisierende Postulate beschränkt. Die blosser Aufzählung zahlreicher Dienste in verschiedenen Direktionen, welche näher betrachtet werden sollen ist allenfalls im Zusammenhang mit dem Bericht der Arbeitsgruppe 5 "Strukturen" von Interesse.

Ein weiterer Punkt verdient Erwähnung und Vertiefung: die vom Gesetz vorgeschriebenen konsularischen Tätigkeiten (Seite 5). Die blosser Feststellung genügt natürlich nicht; Tatsache ist, dass zahlreiche dieser Tätigkeiten - militärisches Melde- und Militärpflichtersatzwesen um nur ein besonders frappantes Beispiel zu nennen - auf ihre Funktions- und Zweckmässigkeit überprüft werden sollten. Dazu ist das EDA, speziell die damit betreuten Personen in den Aussenposten, sehr wohl in der Lage. Wenn, wie vermutet werden kann, eine solche Ueberprüfung Leerlauf, Ueberschneidungen und alte Zöpfe zu Tage bringt, wäre es dann am EDA, entsprechende Gesetzesänderungen vorzuschlagen, voranzutreiben resp. laufende Gesetzesänderungen (Militärpflichtersatz) auszunutzen. Ganz generell müssten wir darauf achten, uns - und speziell den Aussenposten - von anderen Departementen überbundene Aufträge permanent auf ihre Berechtigung zu überprüfen.

4. Arbeitsgruppe 5: Strukturen

Es handelt sich um den Bericht mit den weitestgehenden Vorschlägen; einige der wichtigsten Punkte seien hier nur stichwortartig kommentiert:

- Trennung des Departements in eine strategische und eine operative Ebene: wichtige und richtige Idee; indes muss darauf geachtet werden, dass primär zwischen strategischen und operativen Aufgaben unterschieden wird und dass damit, wenn von der Sache her die Notwendigkeit gegeben ist, auch ein auf der operativen Ebene tätige(r) Person / Dienst strategisch arbeitet resp. umgekehrt.
- Trennung der Funktion Staatssekretär - polit. Direktor: Ein zentraler und wohl der dringende Reformschritt. Es gibt kein vergleichbares Aussenministerium, wo diese beiden Funktionen mit einer Person besetzt wird. Mit Bezug auf Kompetenzen könnte gelten:
 - Staatssekretär: Vertretung des Departementschefs nach aussen (nach innen erst nach Regierungsreform möglich, Einführung der Wahl durch Parlament); primus inter pares im Verhältnis zu allen anderen Chefbeamten des Departementes, solange im EDA nicht weitere Staatssekretäre geschaffen werden. Operationelle Tätigkeit via Linie möglich, aber nicht Regel. Muss in Bern sein, wenn Departementschef abwesend.
 - politischer Direktor: Manager und Leiter der Direktion mit möglichst wenig Abwesenheiten von Bern. Strategische Tätigkeit möglich, aber nicht Regel.

Direktion für internationale Koordination (inter-face): Richtige und zukunftsweisende Struktur: Ueberprüfung der organisatorischen Zweiteilung Koordinationsstaff (Ansprechpartner für andere Departemente) einerseits und sachspezifische Dienste andererseits nötig.

5. Arbeitsgruppe 6: Kommunikation

Für die auf Seite 6/7/8 angesprochenen Fragen - Information zwischen, und Führung durch die Direktionen - sei auf die Ausführungen zur grundsätzlichen Problematik im erstem Para dieses Papiere hingewiesen.

Wichtig und richtig sind die Ausführungen (Seite 9/10/11) mit Bezug auf deren mangelnden Einbezug der Aussenposten und entsprechende Massnahmen. Der spezifische Auftrag für den Missionschef, ebenso wie Systematisierung und Standardisierung von Besuchsvorbereitung (und Ueberwachung follow-up) wird bereits heute teilweise pragmatisch betrieben. Es handelt sich um einen Prozess, der ganz speziell von Tradition und Hierarchie behindert wird; damit sind klare, generelle und von höchster Ebene erlassene Direktiven wünschenswert. Beigefügt sei, dass sich die Standardisierung allein schon mit Blick auf die Büroautomatisierung nicht mehr lange umgehen lassen wird.