

SCHLUSSBERICHT

zur

2. Departementsklausur

in

Magglingen

3./4. April 1992

Bern, im Mai 1992



Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	Seite 1
0.1 Vorbemerkung	1
0.2 Ausgangslage	1
1. Beschreibung des Ist-Zustandes	2
1.1 Vor Magglingen	2
1.2 Nach Magglingen	3
2. Zielvorgaben für die Reformen	4
2.1 Zielsetzungen	4
2.2 Koordination	4
2.3 Personal	5
2.4 Strukturen	5
2.5 Kommunikation	6
2.6 Zusammenfassung	7
3. Weiteres Vorgehen	8
3.1 Zur Organisation des Follow-up	8
3.2 Zeitplan	9

Beilagen:

1. Liste der Teilnehmer
2. Hauptsächliche Ergebnisse der Diagnose-Diskussion
3. Arbeitsblatt Zielsetzungen

"Wenn einer allein träumt, so bleibt es nur ein Traum;
wenn viele gemeinsam träumen, ist es der
Anfang einer neuen Wirklichkeit"

0. Einleitung

0.1 Vorbemerkung

Der folgende Schlussbericht stellt eine Mischung aus Protokoll und strukturierter Zusammenfassung der Diskussionen und Gruppenarbeiten anlässlich der Departementsklausur 2 dar. Sein Ziel ist weniger die umfassende Wiedergabe all dessen, was gesagt wurde, als vielmehr das festzuhalten, was für die kommenden Arbeiten als Richtschnur und Leitplanke zu dienen hat.

Der Schlussbericht wird - nach der Schilderung der Ausgangslage - in einem ersten Punkt eine Beschreibung des Ist-Zustandes vornehmen um anschliessend im zweiten Kapitel die darauf basierenden Zielvorgaben für die entsprechenden Massnahmen darzustellen. Den Abschluss bilden einige Ausführungen zum weiteren Vorgehen.

0.2 Ausgangslage

Die zweite Klausur wurde bereits mit den Schlussfolgerungen von Beatenberg, also vor über einem Jahr ins Auge gefasst. Wir gingen damals von der Ueberlegung aus, dass diese zweite Klausur den unmittelbaren Follow-up Beatenberg abschliessen würde. Diese Ueberlegung wurde gleich zu Beginn in Magglingen durch den Departementschef bestätigt, indem er festhielt, dass dies die letzte Klausur in dieser Form sei, mit anderen Worten: dass den Analysen und theoretischen Auseinandersetzungen mit dem Ist-Zustand nun Taten in Form von konkreten und umsetzbaren Massnahmen zu folgen hätten. Nachdem im vergangenen Jahr eine recht umfangreiche Analyse- und damit Basisarbeit geleistet wurde - in dieser Form und Dichte und mit dieser breiten Beteiligung der Direktbetroffenen ein in der Bundesverwaltung einmaliger Vorgang - kann dieser Vorgabe des Departementschefs ohne Schwierigkeiten nachgekommen werden.

Zudem scheinen unsere Anpassungsbemühungen mit den Anstrengungen im Rahmen der allgemeinen Verwaltungsreform, bzw. dessen, was davon schon sichtbar ist, kongruent zu gehen.

1. Beschreibung des Ist-Zustandes

Die Klausur 2 hatte als eines der Ziele die Analysephase abzuschliessen, damit darauf aufbauend die Massnahmen zum Ausgleich einer allfälligen Soll-Ist-Differenz getroffen werden können. Der wesentliche Teil dieser Arbeit wurde im Vorfeld der Klausur geleistet, während sich die Klausur selbst auf einige Korrekturen, Retouchen oder Präzisierungen beschränken konnte. Das Ergebnis dieses Teilprozesses wird deshalb hier auch in zwei Unterkapiteln dargestellt.

1.1 Vor Magglingen

Aufgrund der Diskussionen in Beatenberg wurde der Ist-Zustand unter sechs verschiedenen Gesichtspunkten einer Analyse unterzogen. Die Verknüpfung dieser Parameter miteinander und deren Beurteilungsergebnisse lassen sich thesenartig wie folgt darstellen:

(1) Das Ziel der gesamten Operation ist es, den zielorientierten, optimalen Ressourceneinsatz in einer anpassungsfähigen Struktur, welche die bestehenden und kommenden Herausforderungen und Aufgaben bewältigen kann, weiterhin sicherzustellen und wo nötig zu verbessern.

(2) Dreh- und Angelpunkt der Verwirklichung ist ein konzises und kohärentes, stufengerecht anwendbares Zielsystem, welches die Voraussetzungen schafft, um auf allen Stufen in Übereinstimmung mit den strategischen Gesamtzielen ein grösstmögliches Mass an Freiraum und Eigenverantwortung zu gewährleisten.

(3) Die zunehmende Internationalisierung in den übrigen Fachdepartementen führt zu einem steigenden Koordinationsbedarf und vor allem -anspruch unsererseits, welcher aus substanziellen, strukturellen, besonders aber auch aus Gründen der knappen Ressourcen teilweise schwer einlösbar ist. Koordination ist aber ein wesentliches Instrument zur Erreichung der aussenpolitischen Zielsetzungen.

(4) Die weiteren, diese Zielsetzungen unterstützenden und zum Teil deren Erreichung bedingenden Instrumente und Mittel sind die Ressourcenausstattung

(damit verbunden vor allem die Frage der optimalen Ressourcensteuerung), eine breite Ueberprüfung der Aufgaben und eine Auswertung von deren Ergebnissen im Licht der Zielsetzungen sowie Anstrengungen im Bereich der Kommunikation (intern wie extern, das heisst z.B. mit der Oeffentlichkeit, also auch Parlament, Medien und Bevölkerung).

(5) Die Departementsstrukturen schliesslich haben die organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass die erarbeiteten Zielsetzungen operativ umgesetzt werden können. Sie sind entsprechend flexibel auszugestalten, damit sie zeitlich nach vorne möglichst offen bleiben (Integration neuer Aufgaben; deren Bewältigung mit beschränkten Ressourcen) und organisatorische und personelle Schwerpunktbildungen mehr oder weniger jederzeit möglich sind. Die Strukturen haben im übrigen so klar wie möglich zum Ausdruck zu bringen, wo Stabs- und wo Linienfunktionen zu erfüllen sind. Zudem ist dem strategischen Element auch auf der Strukturebene die notwendige Beachtung zu schenken.

Diese teilweise bereits in der Form von Anforderungen geäusserten Ueberlegungen können als positiv formulierte Kritik des Ist-Zustandes verstanden werden und sind als solche eine taugliche Beschreibung der aktuellen Lage.

1.2 Nach Magglingen

Der Umstand, dass mehr als die Hälfte (55%) der Teilnehmer (Teilnehmerliste vgl. Beilage 1) der Klausur 2 weder in Beatenberg dabei noch in dessen Follow-up integriert war, bewirkte in der ersten Phase der Klausur (Freitag) ein gewisses Informationsdefizit, welches zunächst abgearbeitet werden musste. Dabei entstand zeitweise der Eindruck, als würden wir hinter Beatenberg zurückgehen. Dass dieser Eindruck täuschte, zeigten dann allerdings die Diskussionen vom Samstag Vormittag, wobei eine Reihe zum Teil recht weitreichender Veränderungen in ihrer Grundausrichtung verabschiedet wurden.

Es ist somit davon auszugehen, dass die unter Punkt 1.1 beschriebene aktuelle Situation, ergänzt und präzisiert um die "hauptsächlichen Ergebnisse der Diagnose-Diskussion" vom Freitag (vgl. Beilage 2), als mehr oder minder

konsensfähiger Abschluss der Diagnose-Phase betrachtet werden darf. Dies um so mehr, als der Departementschef zu Beginn der Klausur deutlich den Wunsch nach dem Abschluss dieser Phase zum Ausdruck gebracht und nun konkrete Massnahmen gefordert hatte.

2. Zielvorgaben für die Reformen

Diese Vorgaben werden hier zunächst in der Reihenfolge der Bearbeitung durch die Arbeitsgruppen und in der Form, wie die Vorschläge am zweiten Tag verabschiedet wurden, zur Darstellung gebracht. Eine zusammenfassende Wertung erfolgt am Ende dieses Abschnittes.

2.1 Zielsetzungen

Basierend auf dem Schlussbericht der Arbeitsgruppe 1 Beatenberg zu diesem Thema, ist in einem ersten Schritt die Konkretisierung und Ausformulierung von Zielen zu komplettieren (z.B. in den Bereichen "peace-keeping", Entwicklungszusammenarbeit, Osteuropa, etc.); ein erster, noch unvollständiger Anlauf in diese Richtung ist aus der Beilage 2 (1. Zielsetzungen; a) 6 Leitlinien) ersichtlich.

Anschliessend sind daraus die eigentlichen Zielsetzungen anhand des Arbeitspapiers "Zielsetzungen" (Beilage 3) abzuleiten.

Das Ergebnis dieser Arbeiten bildet dann seinerseits die Grundlage für den zuhanden des Parlamentes und der Öffentlichkeit zu erstellenden "Bericht des Bundesrates zur Aussenpolitik". Gleichzeitig erhalten wir damit die zielsetzungsmässigen Vorgaben für unsere, weiteren internen Arbeiten.

2.2 Koordination

Im Vordergrund eines allfälligen Regelungs- bzw. Reformbedarfes steht hier derjenige überdepartementale Koordinationsbereich, in dem wir in der Sache keine Federführung beanspruchen können, kraft unseres aussenpolitischen Auftrages aber an einer diesbezüglichen Koordinierungsfunktion interessiert sind. Diese

Funktion ist - in Uebereinstimmung mit der expliziten Aeusserung des Departementschefs - offensiv anzugehen und zwar mit dem Ziel "de se rendre indispensable". Die Projektgruppe wird zwei Möglichkeiten der Realisierung zu studieren haben: zum einen kann dieser Anspruch über die Aufgabenmatrix (vgl. Ueberlegungen der AG Strukturen) eingelöst werden, zum andern ist auch ein eigentliches Koordinationsgremium (Ansiedelung noch offen) denkbar. Im weiteren könnten auch interdepartementale Ausschüsse (teilweise bereits existent) und/oder interdepartementale Schlichtungsstellen (neu; Problematik der Entscheidungsfindung auf Stufe Bundesrat) geschaffen werden.

2.3 Personal

Ueber den inneren Sachzusammenhang, bzw. die Priorisierung zwischen quantitativen und qualitativen Aspekten, kann wohl erst nach Vorliegen der konkreten Massnahmen definitiv entschieden werden. Die Arbeitsgruppe kam, was vom Plenum teilweise bestritten wurde, zum Schluss, dass für qualitative Verbesserungen zunächst quantitative Massnahmen zu ergreifen seien (z.B. verbesserte Aus- und Weiterbildung erst nach Schaffung gewisser personeller Reserven, um Absenzen auffangen zu können). Die Projektgruppe wird die Abbauvorschläge vor allem im Licht der Ergebnisse der Zielsetzungen zu prüfen und, in Uebereinstimmung mit den Vorschlägen zur Strukturfrage, konkrete Anträge zu präsentieren haben. Zwischenzeitlich hat die von der vorbereitenden Arbeitsgruppe bereits ins Aug gefasste Aufgabenüberprüfung an der Zentrale stattzufinden (im Sinn der Bereitstellung des Basismaterials für die Fortführung der Arbeit durch die Projektgruppe).

2.4 Strukturen

Die Arbeitsgruppe machte im wesentlichen Aussagen und bezog Stellung zu den im vorbereitenden Papier aufgeführten 5 Punkten und Massnahmen zum Strukturbereich, welche nun aufgrund der Plenardiskussion als Massgaben für die Weiterverfolgung der Arbeiten dienen werden.

- Trennung strategische - operative Ebene: In der stringenten Form des Arbeitspapiers und des Schlussberichtes wird diese Trennung abgelehnt. Die Diskussion machte jedoch deutlich, dass dem strategischen Aspekt noch nicht die notwendige Beachtung geschenkt wird, dies insbesondere für Fragen,

welche das gesamte Departement betreffen. Hier ist z.B. das bereits bestehende Instrument - Politisches Sekretariat - besser zu nutzen. Im übrigen ist diese Frage in erster Linie unter dem Aspekt der Abgrenzung von Linie und Stab weiter zu verfolgen.

- Trennung der Funktion Staatssekretär - Politischer Direktor: Wird - gerade im Licht der vorgängigen Bemerkungen - nicht weiter verfolgt.

- Straffung/Verstärkung der Politischen Direktion: Die Projektgruppe wird ein Modell zu entwerfen haben, welches die Aufgaben der Politischen Direktion, der Direktion für Internationale Organisationen und evtl. Teile der Völkerrechtsdirektion in einer Matrixform beschreibt. Damit sollen der Idee des "Politischen Desks" Rechnung getragen werden, die interne und externe Koordination durch eindeutige Federführungen geregelt sowie das vorhandene Know-how besser und effektiver genutzt werden. Die Funktion der weiterhin in gleicher organisatorischer Form bestehenden Direktionen wird dadurch im koordinierenden und führungsmässigen Bereich wesentlich gestärkt. Die Ausprägungen der beiden Koordinaten einer solchen Aufgaben-Matrix sind einerseits geographischer, andererseits fachspezifischer Art, wobei die geographische Aufteilung noch einiger "Denkarbeit" bedarf!

- Umwandlung der Direktion für Internationale Organisationen: Sie wird in der durch den Schlussbericht AG Strukturen intendierten Form aufgrund der Idee der Aufgaben-Matrix hinfällig, da damit im wesentlichen den Koordinationsbemühungen Rechnung getragen werden kann.

- Schaffung Task-Force (Personelle, speziell ausgebildete Reserve für einen zeitverzugslosen Einsatz an irgendeinem Ort, zu irgendeinem Zwecke). Soll im Rahmen der bestehenden Strukturen geschaffen werden.

2.5 Kommunikation

Die Massnahmen sind in den durch die Arbeitsgruppe untersuchten drei Bereichen der Kommunikation zu bearbeiten:

- Interne Kommunikation: Unter grundsätzlicher Beibehaltung der bisherigen Formen sind die Sitzungen in ihrer Ausrichtung (thematische und zeitliche Straffung etc.) anzupassen. Die dazu notwendigen Mittel und Wege (z.B. Traktandenliste, Check-lists o.ä.) müssen noch gefunden werden.

Eine Gruppe von "hommes de liaison" ist zwecks De-Briefing oder anderweitiger rascher Informationsvermittlung zu institutionalisieren.

- Kommunikation Zentrale - Aussenposten (und umgekehrt): Die Möglichkeit einer informatisierten Auswertung der Politischen Berichterstattung - und damit verbunden eine stärkere Bedürfnisorientierung dieser Berichte - ist in Zusammenarbeit mit dem Informatikdienst zu studieren. Dies im Hinblick auf eine effizientere sowie bedürfnis- und benutzerorientierte Verarbeitung und Berücksichtigung dieser Informationsquellen.
- Kommunikation mit der Oeffentlichkeit: In Zusammenarbeit mit externen Spezialisten ist ein eigentliches PR-Konzept zu entwickeln, welches den langfristigen Aspekten der Aussenpolitik im Sinne der Terrainvorbereitung und Terrainverbesserung Rechnung trägt und auch die mittel- und kurzfristige Information und Kommunikation unseres Departementes in einen kohärenten Zusammenhang stellt.

2.6 Zusammenfassung

Angesichts der Erwartungshaltung und des - es sei nochmals positiv erwähnt - departementsinternen innovativen Schwunges mag das vorgängig wiedergegebene Resultat auf den ersten, quantitativen Blick relativ bescheiden erscheinen. Bei näherer qualitativer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass sich vor allem bezogen auf den Denkansatz substantiell einiges bewegt. So ist die nachhaltige und beharrliche Weiterführung von Ansätzen der Führung durch Zielsetzung - sofern es uns gelingt diese zu realisieren - ein qualitativer Sprung, dessen Wirkung nicht unterschätzt werden darf, da er das traditionelle Verständnis von Verwaltungstätigkeit überwindet und neu formuliert (vgl. Ausführungen der Gruppe Eichenberger). Mit einer Aufgabenmatrix beschreiten wir - in konsequenter Umsetzung der Idee der Führung durch Zielsetzung, d.h. aufgaben- und zielorientiertes Handeln anstelle von hierarchischem Denken - verwaltungsbezogen ebenfalls bis zu einem gewissen Grade Neuland. Diese beiden Punkte (wahrscheinlich die Dreh- und Angelpunkte der ganzen Operation) ermöglichen zudem in zeitlicher und aufgabenmässiger Hinsicht ein für Veränderungen nach vorne offenes Departement. Die übrigen durch die Klausur angesprochenen und bearbeiteten Bereiche stehen in einem unmittelbaren Sach- und Inhaltsbezug zu den beiden Punkten, indem sie sie entweder alimentieren (Personal) und damit deren Realisierung erst ermöglichen, sie weiter in die Verwaltung hineinragen (Koordination) oder den Gesamtprozess begleiten, unterstützen und erklären (Kommunikation). Mit

dieser Vernetzung wird nicht nur der Komplexität der Fragestellung so gut als möglich entsprochen, sondern es wird auch dem Anspruch des strategischen Denkens Rechnung getragen.

In diesem Sinn bilden die Ergebnisse von Magglingen eine taugliche, handhabbare und tragfähige Basis für die in Angriff zu nehmende Phase der Implementierung.

3. Weiteres Vorgehen

3.1 Zur Organisation des Follow-up

Um eine möglichst effektive und zeitgerechte Ausarbeitung, Konkretisierung und anschliessende Umsetzung der Massnahmen sicherzustellen, konstituiert sich eine kleine Projektgruppe unter der Leitung des Generalsekretariates. Sie umfasst, ohne Berücksichtigung hierarchischer Zwänge, rund ein halbes Dutzend in der Materie spezifisch bewanderte und motivierte Mitarbeiter des Departementes. Zur Bearbeitung von einzelnen Fragen und Themenkomplexen kann sie, nach Rücksprache mit den betroffenen Direktoren, aus den einzelnen Direktionen Fachleute beiziehen. Ebenso kann sie, im Rahmen eines noch zu definierenden Budgets, für besonders komplexe und Spezialwissen erfordernde Probleme Aufträge an aussenstehende Experten erteilen. Diese Aufträge sind vorgängig dem projektbegleitenden Ausschuss, bestehend aus dem Departementschef, dem Staatssekretär und dem Generalsekretär, zur Genehmigung zu unterbreiten. Dieser Ausschuss gewährleistet ebenfalls die Projektoberaufsicht. Die Direktoren werden regelmässig über den Fortgang der Arbeiten informiert.

Damit ist auch der Auftrag der Projektgruppe umschrieben, welcher zusammengefasst wie folgt aussieht:

- (1) Identifikation der einzelnen Massnahmen und erster Vergleich untereinander im Sinne einer Ueberprüfung auf Widersprüchlichkeit und Kompatibilitäten;
- (2) Erstellen eines Zeitplanes für die Detailbearbeitung der Massnahmen und Erstellen einer Liste der dafür notwendigen Mitarbeiter aus den Direktionen;

- (3) Detailbearbeitung der Massnahmen, incl. des Quervergleiches untereinander, der juristischen Implikationen sowie der Darstellung der Konsequenzen und erwarteten Effekte;
- (4) Erarbeitung eines Zeit- und Vorgehensplanes für die Massnahmenimplementierung und Entwicklung von Vorstellungen für die unterstützende Begleitung des Umsetzungsprozesses;
- (5) Formulierung der Massnahmen in Form von Anträgen.

3.2 Zeitplan

Zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich ein solcher Plan nur in groben Zügen umreissen. Er sieht in etwa wie folgt aus:

- bis Ende Mai 1992: Konstituierung der Projektgruppe; Aufnahme der Arbeiten;
- bis Ende Oktober 1992: Abschluss der Detailbearbeitung;
- bis Ende 1992: Abschluss der Implementierungsplanung;
- bis Ende Februar 1993: Formulierung der Anträge;
anschliessend Beschlussfassung;
- ab April 1993: Umsetzung.

Wie erwähnt, ist dieser Zeitplan eine erste, grobe Vorgabe um die Gesamtdauer der Uebung etwas zu situieren. Es ist nicht ausgeschlossen, dass vor allem in sich geschlossene Einzelmassnahmen zu einem früheren Zeitpunkt und aufwendigere Vorhaben etwas später in Kraft gesetzt werden können. Um jedoch den bereits zitierten "inneren Schwung" ausnützen zu können, sollten die obenerwähnten Termine als eigentliche Endtermine aufgefasst werden.

Teilnehmerliste Departementsklausur 2 vom 3./4. April 1992

Herr Bundespräsident René Felber

Sekretariat des Departementschefs

Frau Margrith Hanselmann, persönliche Mitarbeiterin
Herr Georges Martin, diplomatischer Mitarbeiter

Generalsekretariat

Herr Generalsekretär Rudolf Schaller
Herr stv. Generalsekretär Felix Meier
Herr Marco Cameroni, Pressechef

Politische Direktion

Herr Staatssekretär Jakob Kellenberger, Direktor
Herr Botschafter Pierre-Yves Simonin, stv. Direktor
Herr Botschafter Jenö Staehelin, stv. Direktor
Frau Botschafterin Marianne von Grünigen, stv. Direktorin
Herr Botschafter Bruno Spinner, Chef Integrationsbüro
Herr Botschafter Gaudenz von Salis, Chef Protokoll
Herr Botschafter Guy Ducrey, Chef Politisches Sekretariat
Herr Minister Alexei Lautenberg, Chef Finanz- und Wirtschaftsdienst
Herr Minister Rolf Bodenmüller, Chef Auslandschweizerdienst

Direktion für internationale Organisationen

Herr Botschafter François Nordmann, Direktor
Herr Botschafter Hansrudolf Hoffmann, stv. Direktor
Herr Minister Jürg Leutert, Vizedirektor
Herr Anton Thalmann, Diplomatischer Sektionschef
Herr Robert Steiner, stv. Sektionschef

Direktion für Völkerrecht

Herr Botschafter Mathias Krafft, Direktor
Herr Minister Blaise Godet, stv. Direktor
Herr Minister Franz von Däniken, Vizedirektor
Herr Charles-Edouard Held, Sektionschef
Herr Botschafter Lucius Caflisch, Rechtsberater

Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe

Herr Botschafter Fritz Staehelin, Direktor
Herr Charles Raedersdorf, Delegierter für Katastrophenhilfe im Ausland
Herr Louis Currat, Abteilungschef
Herr Rémo Gautschi, Sektionschef
Herr Adrian Hadorn, Sektionschef
Herr Charles Geiger, Chef Rechtsdienst

Direktion für Verwaltungsangelegenheiten und Aussendienst

Herr Botschafter Johannes Bucher, Direktor
Herr André Faivet, stv. Direktor
Herr Ernst Iten, Vizedirektor
Herr Johann Georg Berger, Chef Informationsabteilung
Herr Paolo Brogini, stv. Abteilungschef
Herr Markus Peter, stv. Sektionschef
Herr Walter Kägi, Dienstchef
Herr Christian Mühlethaler, Sektionschef

Delegation der Personalvertretung PVB

Herr Daniel Woker, Präsident der Sektion EDA

Klausursekretariat

Frau Manuela Mäder (d)
Frau Florence Imer (f)
Frau Gabi Schafflützel (d)

Hauptsächliche Ergebnisse der Diagnose-Diskussion

1. Zielsetzungen

a) 6 Leitlinien:

- Selbstbestimmung durch erhöhte Mitentscheidung und Mitverantwortung
- Pflege der Beziehung mit andern Staaten
- Beitrag und Teilnahme an internationalen Sicherheitsstrukturen (besonders in Europa)
- Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen
- Schaffung der externen Rahmenbedingungen zur Wohlstandssicherung
- Wahrung der Interessen von Schweizern im Ausland

b) einfacher Matrix-approach:

	<u>EDA</u> sofort	<u>Bundesrat/Bundesverfassung</u> strategisch/langfristig
Europa		
Global	<i>Thèmes transversaux . . .</i>	

... und politische/finanzielle Akzeptanz

c) - Gefahr der Verwischung von Substanz und Mitteln

- Konkretisierungsgrad dieser Zielsetzungen ist noch zu erhöhen (Kernziel Art. 2 BV versus 6 Leitlinien)
- daneben Notwendigkeit der Priorisierung
- Güterabwägung: Verlust an Souveränität kann auch Gewinn an aussenpolitischer Bedeutung gleichkommen

2. Koordination

- Koordinationsbedarf wächst weiter ---> sind wir fähig, uns koordinierend zu engagieren (Frage der Mittel)?
- Konsequenz: Schwerpunktbildung, Kriterien formulieren (z.B. aussenpolitischer Sensibilitätsgrad)

- Zeitpunkt und Intensität der Koordination
- Federführung versus ausserpolitisch/diplomatische Begleitung?
- Tendenz: nicht à tout prix Chef sein und implementieren wollen
- Koordination = Wahrung der Interessen aus dem ausserpolitischen Bereich und = eigene Sachkompetenz (Generalist versus Spezialist?)
- offensives und nicht defensives Angehen der Koordinationsfrage mit dem Ziel "se rendre indispensable"

3. Personal

- Personalbestand wird in Zukunft nicht wesentlich ansteigen - neue Aufgaben müssen deshalb mehrheitlich durch den Abbau bestehender Aufgaben aufgefangen werden (Prioritätensetzung, vgl. Zielsetzungen), bzw. durch den Verzicht auf "Nebenaufgaben" (Bsp. Francophonie, Militärflichtersatz, u.a.)
- Abbaupotential qua Verstärkung Informatikeinsatz bei gleichzeitiger Umschichtung der Arbeitsabläufe (besonders für Sekretariatsarbeiten)
- Notwendigkeit von Reformen und Anstrengungen im qualitativen Bereich (Ausbildung)
- Vertretungsnetz: Abbaupotential im EG-Kontext?

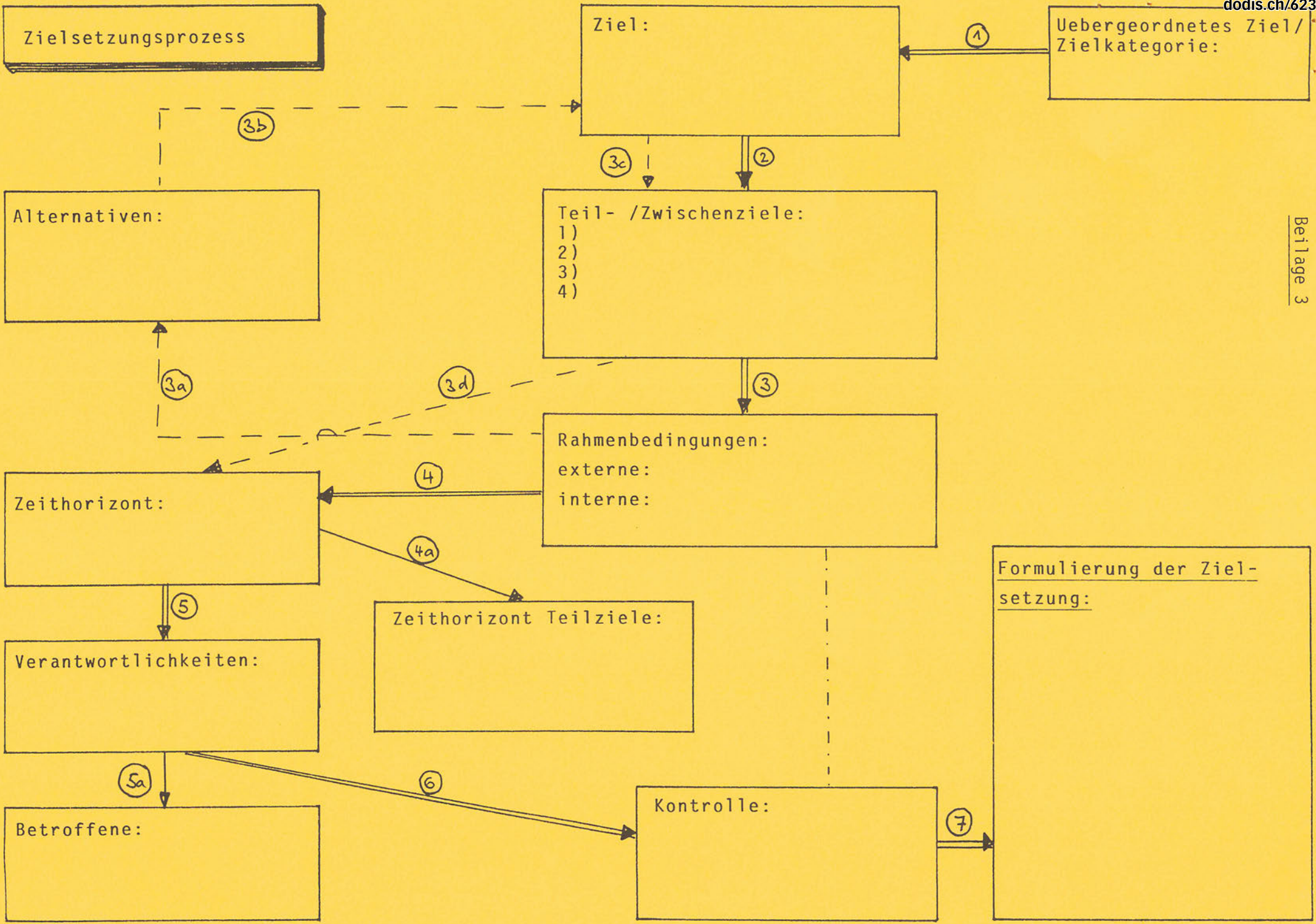
4. Strukturen

- Trennung versus Vermischung von strategischen und operativen Aufgaben? Tendenz: gegen Trennung
- strategische Aufgaben werden auf verschiedenen Niveaus in den Strukturen wahrgenommen ("think-tanks" z.B. in der DEH), während dies für das Departement als Ganzes weniger der Fall ist

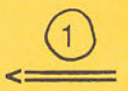
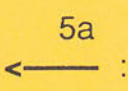
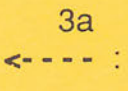
5. Kommunikation

- innerdepartementale Kommunikation: verbesserungswürdig, sollte stufengerecht und aufgabenbezogen erfolgen
- Information: Bring- und Holschuld

- Sitzungskultur: W 240-Sitzung in heutiger Form grundsätzlich belassen aber stärker als Führungs- und Koordinationsinstrument einsetzen
- Sitzungsdisziplin: verbesserungswürdig
- Dialog Zentrale-Aussenposten: Notwendigkeit des Ausbaues (weniger quantitativ denn qualitativ), inklusive der Auswertung der eintreffenden Berichte



Legende Zielsetzungsprozess

-  : notwendige Schritte
-  : erwünschte Schritte
-  : vom Ergebnis abhängige Schritte; d.h. falls ③ zeigt, dass kein sinnvolles Ergebnis zu erwarten ist, ist ein alternatives Ziel zu setzen.

Uebergeordnetes Ziel / Zielkategorie

Generelles Ziel, das noch konkretisiert, verfeinert, operationalisiert werden muss; enthält mehrere einzelne Ziele.

Ziel

Beschreibt genau Ergebnis/Zustand/Punkt, welche es nach Durchlaufen eines Prozesses zu erreichen gilt.

Teil- oder Zwischenziele

Zerlegung des Zieles in einzelne Teilschritte, welche aufbauend die Voraussetzungen für das Erreichen des Zieles darstellen.

Rahmenbedingungen

Berücksichtigung der Realitäten; Beachtung der das Ziel, bzw. dessen Erreichung limitierenden Faktoren.

extern: von aussen gesetzt, durch uns nicht beeinflussbar (beispielsweise: Bewilligungsinstanzen wie Parlament, etc.)

intern: Verfügbarkeit von Ressourcen (personell/finanziell)

Alternativen

Antizipierende Ueberlegungen und entsprechende Zielsetzung für den Fall, dass die Rahmenbedingungen bereits zeigen sollten, dass die Zielerreichung nicht möglich ist.

Zeithorizont

Bis wann soll das Ziel erreicht werden.

Verantwortlichkeiten

Gibt an, wer für die Zielerreichung letztendlich zuständig ist (individuell, personalisiert oder Bereich).

Betroffene

Welche Personen und/oder Bereiche sind durch das Ziel berührt.

Kontrolle

Wie und mit welchen Kriterien ist wann und wo die Zielerreichung zu kontrollieren. Voraussetzung um den Zielerreichungsprozess steuern zu können, bzw. zu beurteilen, ob das Ziel erreicht ist.

Formulierung der Zielsetzung

Zusammenfassende verbale Darstellung der Schritte 1 - 6, minimal enthaltend: Ziel - Zeithorizont - Verantwortlichkeit.

EIDGENÖSSISCHES DEPARTEMENT
FÜR AUSWÄRTIGE ANGELEGENHEITEN*Generalsekretariat*
p.A.25.13.0. - MEF/SCG

Bern, 17. Juni 1992

DG 18. Juni 92 - 10

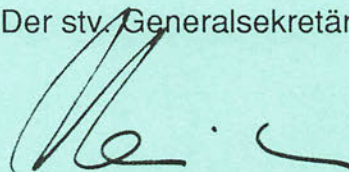
Sehr geehrte Damen und Herren

In der Beilage erhalten Sie, wenn auch mit ein wenig Verspätung, den Schlussbericht der Departementsklausur 2, die am 3./4. April 1992 in Magglingen stattgefunden hat.

Bei dieser Gelegenheit möchten wir ausserdem allen ehemaligen Mitgliedern der Arbeitsgruppen 1 - 6 des Follow-up Beatenberg nochmals unseren aufrichtigsten Dank für ihren enormen Einsatz und ihre interessierte Mitarbeit aussprechen. Die Projektgruppe Implementierung wird sich gestatten, für die Bearbeitung von Einzelfragen im Rahmen des "suivi" Magglingen den Kontakt mit Ihnen wieder aufzunehmen.

Mit freundlichen Grüssen

Der stv. Generalsekretär



(F. Meier)

DG 18. Juni 92 - 10

Verteiler

AG 1: Zielsetzungen

Herrn J.-F. Giovannini, E 511
Herrn J. Kunz, W 344
Herrn Ch. Hauswirth, W 347
Politische Abteilung III

AG 2: Koordination

Frau I. Apelbaum, G 16
Herrn A. Ritz, W 342
Herrn R. Bärfuss, O 6
Herrn S. Husy, G 44
Frau S. Matteucci, GTA 23

AG 3: Finanzen

Herrn C. Orga, EF 202
Herrn J. Renggli, G 33
Herrn P. Gygax, GU 3
Herrn D. Savoye, E 110

AG 4: Personal

Herrn R. Dannecker, E 505
Herrn E. Jenni, W 356
Herrn O. Yersin, W 358
Herrn J. Ghisler, EE 7
Herrn A. Castelli, E 253
Herrn B. Pillonel, E 208

AG 6: Kommunikation

Herrn Ch. Buschan, EIG 10