

BAG 31. Juli 91 -17

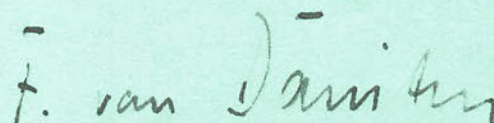
DIREKTION FUER VOELKERRECHT

p.A.25.13.0. - VDF/DUP

Bern, 30. Juli 1991

Notiz an Herrn F. Meier, Generalsekretariat EDAFollow-up Beatenberg: Arbeitsgruppe 6

Beiliegend eine summarische **Beschreibung** von Kommunikationsabläufen bzw. -problemen im EDA. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Objektivität, soll aber als Denkanstoss für unsere weitere Arbeit (Punkt 2 und 3 Ihrer Notiz vom 14.6.1991) dienen.



F. von Däniken

Kopie:

- F. Chappuis, W 350
- T. Thalmann, G 37
- Ch. Buschan, Eig 10
- P. Maurer, W 149
- R. Ritzmann, W 354

BAG 31. Juli 91 -17



## 1. Kommunikationsabläufe im Departement

Die folgende Darstellung gilt den formellen Kommunikationsabläufen, welche instrumental der Führung des Departements bzw. der Direktionen dienen. Es geht mit anderen Worten um formelle Sitzungen, um schriftliche Mitteilungen (Aktennotizen, Instruktionen) sowie um die systematische Verteilung und Verbreitung von Informationen. Nicht berücksichtigt werden dabei die informellen Kommunikationsformen (persönliche Gespräche, Direkt-Anrufe, ad hoc-Sitzungen, Unterredungen im kleinen Kreis usw.), welche für die Meinungsbildung oft entscheidend sind und bei der Entscheidvorbereitung meistens eine ganz wichtige Rolle spielen. Allgemein gilt: Je weniger wirksam die formelle Kommunikation, desto grösser die Bedeutung der informellen Kommunikationskanäle.

## 2. Direktionsübergreifende Kommunikation

Sowohl der Departementschef als auch der Staatssekretär führen regelmässig direktionsübergreifende Sitzungen durch. Rhythmus und Beteiligung sehen wie folgt aus:

### 2.1. Stufe Departementschef

#### 2.1.1. Staff meeting (Stab des Dep.-Chefs)

Trifft sich zweimal pro Woche. Beteiligung und Funktion gemäss Rundschreiben des Departementsvorstehers vom 22.5.1991 an die Teilnehmer der Beatenberg-Klausur (Punkt 5.1.).

Uebt Stab-, nicht Linienfunktion aus. Dient offenbar der unmittelbaren Beschlussfassung durch den Dep.-Vorsteher. Erteilt den Direktionen Aufträge bzw. kontrolliert Ausführung derselben.

(Erste praktische Erfahrungen?)

#### 2.1.2. Direktoren-Sitzung

Findet einmal alle 14 Tage statt (Freitag). Dient einem Tour d'horizon über die wichtigsten aktuellen Fragen, d.h. in erster Linie der Informationsvermittlung und weniger der unmittelbaren Entscheidungsfindung.

#### 2.1.3. Erweiterte Sitzung

Findet ebenfalls einmal alle 14 Tage statt (Freitag), woraus sich ein wöchentlich alternierender Rhythmus mit der Direktoren-Sitzung ergibt. Dient vor allem der gegenseitigen Information.

#### 2.1.4. Kritik (Punkte 2.1.2., 2.1.3.)

- Vorteile: Förderung des "corporate spirit" und der Koordination innerhalb des EDA. Sichert gleichmässigen Informationsstand in allen Direktionen.
- Nachteile: Grosser personeller und zeitlicher Aufwand. Gefahr, dass Teilnehmer Themen aufbringen, die nicht auf diese Ebene gehören. Stellt grosse Anforderungen an den Vorsitzenden hinsichtlich Sitzungsleitung. Mindestens im Fall der erweiterten Sitzung entspricht der Aufwand nicht dem Ertrag (= unrationell).

### 2.2. Stufe Staatssekretär

#### 2.2.1. Direktoren-Sitzung

Findet einmal alle 14 Tage statt (Mittwoch). Dient dem Meinungsaustausch und dem "policy-making" für Angelegen-

heiten, welche nicht auf Stufe Dep.-Chef entschieden werden müssen. Das Kollegium trifft wichtige Vorentscheide, vor allem auch in Personalfragen.

#### 2.2.2. Erweiterte Sitzung

Findet einmal alle 14 Tage statt (Mittwoch), woraus sich ein wöchentlich alternierender Rhythmus mit der Direktoren-Sitzung ergibt. Dient im wesentlichen dem Informationsaustausch und der Koordination.

#### 2.2.3. Kritik

Hinsichtlich der erweiterten Sitzung bestehen dieselben Vorbehalte wie im Fall von Punkt 2.1.3.

#### 2.3. Kommentar

Auffällig ist die weitgehende Uebereinstimmung zwischen den Sitzungsrhythmen beider Stufen. Da mindestens die erweiterten Sitzungen demselben Zweck dienen, nämlich dem allgemeinen Meinungsaustausch, besteht der Verdacht auf Doppelspurigkeit. Dazu kommt, dass die Notwendigkeit des Informationsaustausches in diesem Kreis angesichts der anderen Informationsflüsse (Kopien, Direktkontakte etc.) in Frage gestellt werden muss. Dies umso mehr, als die Qualität der Informationen an den Sitzungen nicht immer optimal ist.

Demgegenüber erscheint die Durchführung von Direktoren-Sitzungen auf beiden Stufen sinnvoll, weil diese Trennung erlaubt, dem Dep.-Chef das Wichtigste zu unterbreiten, während Routine-Angelegenheiten auf der Stufe Staatssekretär behandelt werden. Da der Dep.-Chef die Sitzung der Direktoren jedoch in der Regel nicht als Führungsinstrument benutzt, muss man sich fragen, ob es sie über-

- 4 -

haupt braucht. Die Antwort dürfte von den Erfahrungen abhängen, welche das Departement mit dem neu geschaffenen Stab des Dep.-Chefs macht.

### 3. Direktionsinterne Kommunikation

Die fünf Direktionen des EDA sind punkto Struktur, Aufgaben und Funktionsweise so verschieden, dass jede unter ihnen die internen Kommunikationsabläufe selber organisieren muss. Entscheidend sind dabei u.a. die folgenden Dinge:

- Die Kommunikation muss nicht nur vertikal sondern auch horizontal gesichert werden (d.h. zwischen Sektionen und Diensten und innerhalb derselben).
- Wichtig ist die rasche Weitergabe von Informationen, welche anlässlich von direktionsübergreifenden Sitzungen in Form von Aufträgen, Anfragen, Kritik, Lob usw. bekanntwerden.
- Nicht jeder muss jedes wissen, doch jeder muss mehr wissen als das, was nur gerade ihn betrifft.

Daraus ergibt sich, dass vermutlich keine Direktion bzw. Abteilung auf eine wöchentliche Sitzung verzichten kann, an welcher alle Sektions- bzw. Dienstchefs teilnehmen. Dasselbe gilt auch für jede einzelne Sektion und ihre Mitarbeiter. Der Zirkulation von Mitteilungen der Aussenposten an die Zentrale ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

### 4. Kommunikation zu den Aussenposten

Die Aussenposten sind kommunikativ eng mit der Zentrale verbunden. Was uns interessiert, ist die Frage, wieweit

sie in den Führungsrhythmus des Departements einbezogen sind bzw. sein sollten.

#### 4.1. Zentrale - Aussenposten

Wichtigstes Kommunikationsmittel bilden die "Informations hebdomadaires" sowie die Sprachregelungen und Weisungen (vgl. das Rundschreiben vom 16.7.1991). Die Wocheninformationen bezwecken die Unterrichtung der Aussenposten "über wichtige Ereignisse, die für alle Vertretungen und Dienste von Interesse sind". Dieser Auftrag gestattet bei optimaler Ausführung in wichtigen Fragen den gleichen Informationsstand zwischen Zentrale und den Vertretungen im Ausland.

#### 4.2. Aussenposten - Zentrale

Im Gegensatz zur regelmässigen Information der Vertretungen durch die Zentrale entscheiden erstere frei über die Frequenz ihrer Berichterstattung. Dafür steht ihnen der Politische Bericht, aber auch jede andere Berichtsform zur Verfügung. Je nach Qualität und Intensität beeinflussen diese Berichte die Meinungsbildung an der Zentrale. Nach Bedarf kann die Zentrale die Vertreter im Ausland auch gezielt zur Berichterstattung auffordern.

#### 4.3. Kommentar

Der Kommunikationsfluss zwischen der Zentrale und den Aussenposten hat heute eine Dichte erreicht, die mindestens unter dem quantitativen Aspekt einen optimalen "kommunikativen Einbezug" der Vertretungen erlaubt. Die Zentrale ist **eindeutig übersättigt und nicht mehr in der Lage, den Informationsfluss von aussen systematisch zu verarbeiten**. Es bestehen Zeichen für eine ähnliche Situation auf den Aussenposten selbst.

Wer etwas verbessern will, muss bei der Qualität ansetzen. Grösster Schwachpunkt ist das Ausbleiben bzw. die Verzögerung klarer Stellungnahmen der Zentrale zu internationalen Ereignissen. Auf die Dauer wird der schweizerische Diplomat im Ausland nicht ernstgenommen, wenn er die Position Berns nicht - oder noch nicht - kennt. Das Instrument der Sprachregelung ist auszubauen, was allerdings eine Verbesserung (Beschleunigung) des "policy making" voraussetzt. Dies wiederum ist eine Frage des Berner Führungsrhythmus.

#### 5. Kommunikation zur Oeffentlichkeit

Hier empfiehlt sich, zwischen der Information der Oeffentlichkeit über Tagesaktualitäten (Communiqués, Pressekonferenzen usw.) und einer **längerfristig ausgerichteten**, auf eine Aufwertung der Aussenpolitik abzielenden **Oeffentlichkeitsarbeit** zu unterscheiden. Letztere ist zur Zeit notleidend. Idealerweise müsste sie umfassen:

- Verstärkung der Kontakte zwischen EDA-Mitarbeitern und Parlamentariern, was vor allem von den EDA-Spitzenbeamten eine grössere Bereitschaft zum regelmässigen Dialog mit den Ratsmitgliedern verlangt.
- Ausbau der Beziehungen zu politisch, wirtschaftlich und kulturell bestimmenden Kräften des Landes, d.h. zu politischen Parteien, Verbänden, aber auch zu Universitäten.

Wer in der Oeffentlichkeit mehr Verständnis für die Belange des EDA zu wecken versucht, wird nicht darum herumkommen, dies anhand eines **Leitbildes** für das Departement und seine Aufgaben zu tun. Damit kommt man wieder zurück zu Fragen der Zielsetzung. Voraussetzung

- 7 -

für eine wirksame Oeffentlichkeitsarbeit sind nicht in erster Linie die langfristigen, notwendigerweise allgemein gehaltenen aussenpolitischen Grundsätze, an welchen unser Land sein Handeln ausrichtet, sondern die mittelfristigen, greifbaren, "erfolgsfähigen" Zielsetzungen.