

Die Reorganisation des Bundesamtes für Zivilluftfahrt ist in der Bundesverwaltung keine Ausnahmeerscheinung: Im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform haben sich in den letzten Jahren verschiedene Bundesstellen auf die veränderten Anforderungen eingestellt und ihre Prozessabläufe und Strukturen modernen Erfordernissen angepasst. Der nachfolgende Artikel, den wir mit freundlicher Genehmigung des Eidg. Personalamtes abdrucken, gibt einen Überblick über die Hintergründe dieses umfangreichen Wandels.

Die Dienststellen in der Bundesverwaltung sind heute mit einer Vielzahl neuer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Trends und Entwicklungen konfrontiert, die vorab eines signalisieren: Die Geltungs- bzw. Lebensdauer von Regelungen, Technologien, Produktzyklen, Angebots- und Nachfrage-Strukturen wird immer kürzer. Nichts scheint mehr in Stein gemeisselt. Es gilt mithin Abschied zu nehmen von der Vorstellung, dass nach einem grundlegenden Wandel die Probleme gelöst sind und gleichsam wieder Ruhe einkehrt.

Unübersehbar verändert sich gleichzeitig das Verhältnis der Bürgerinnen und Bürger zum Staat. Von der Verwaltung werden heute kunden-, kosten- und wirkungsorientierte Leistungen eingefordert. Die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler wollen (und sollen) wie Kunden behandelt werden.

Die Neuausrichtung setzt viel voraus...

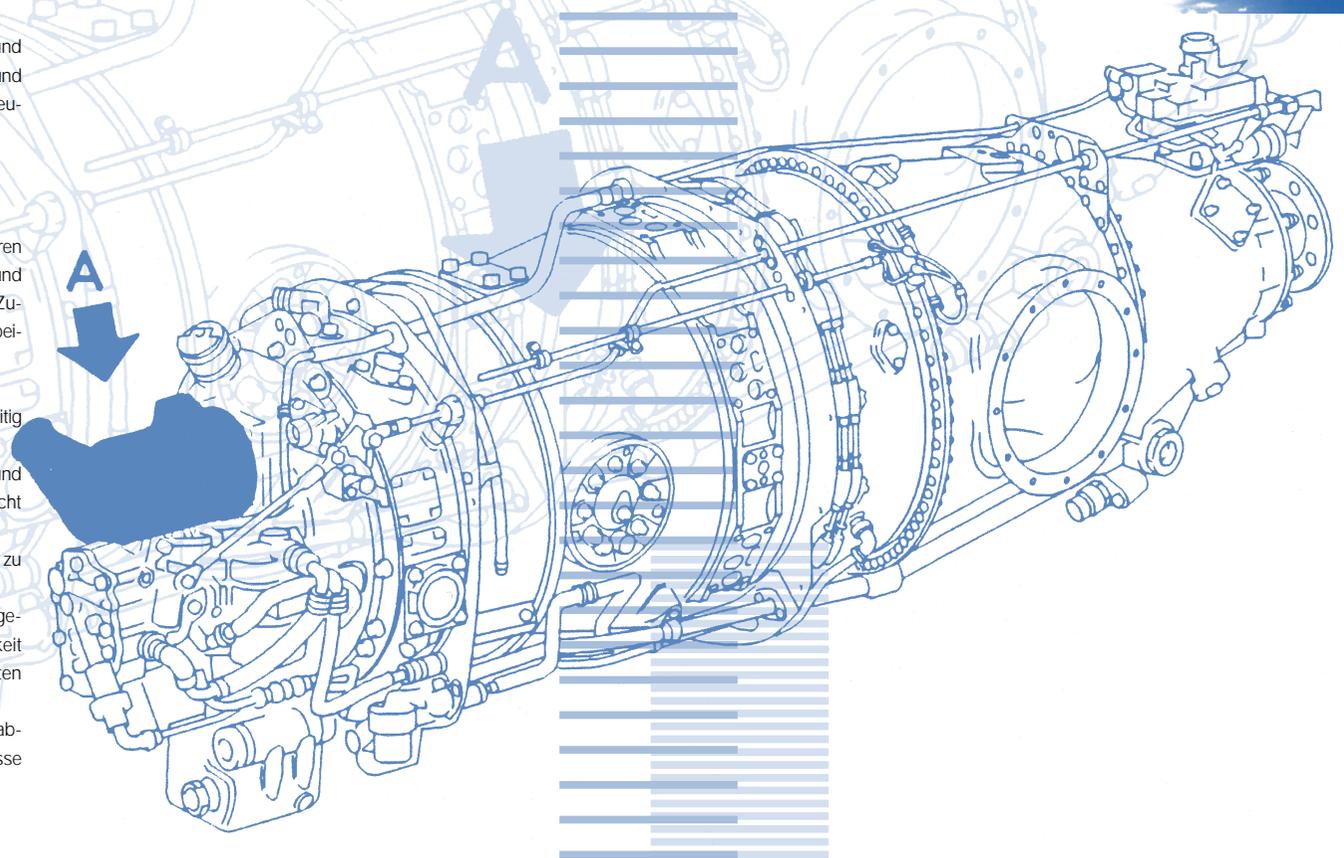
Auf der einen Seite der hohe äussere Veränderungsdruck, auf der anderen knappe personelle und finanzielle Ressourcen: Solch veränderte äussere und innere Rahmenbedingungen werfen grundsätzliche Fragen auf, die für die Zukunft der Dienststellen des Bundes von entscheidender Bedeutung sind, beispielsweise

- ob die Probleme in- und ausserhalb einer Verwaltungsstelle rechtzeitig erkannt und gelöst werden können;
- ob, wie rasch und wie konsequent Veränderungen wahrgenommen und umgesetzt werden können – angesichts des raschen Wandels vielleicht die Gretchenfrage überhaupt;
- ob und wie rasch es gelingt, die Mitarbeitenden für Veränderungen zu gewinnen und zu motivieren;
- ob die Mitarbeitenden aller Stufen aufgrund der in ihrem Umfeld gegebenen Rahmenbedingungen ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit entfalten können – was im Hinblick auf das Potenzial an qualifizierten Kräften von entscheidender Bedeutung ist;
- ob es gelingt, die funktionale Ausrichtung im Denken und Handeln abzulösen durch die Fähigkeit in Prozessen zu denken und diese Prozesse auch in der Praxis zu gestalten.

Um solche Fragen geht es zunächst, wenn von Neuausrichtung einer Verwaltungsstelle die Rede ist. Die Erfahrung zeigt: Kurzfristige Veränderungsstrategien und vereinzelte, losgelöste Massnahmen bringen oft nicht die gewünschten Resultate, weil zu wenig berücksichtigt wird, wie komplex und wie vernetzt die Projekte mit dem Umfeld sind. Viele der heutigen Veränderungsvorhaben des Bundes umfassen sowohl die aufgabenmässige Neuausrichtung der Organisation, die Verbesserung und Entwicklung der vorhandenen Strukturen und Abläufe wie auch die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima. Dies setzt eine Prozesskompetenz voraus, die die übliche Fähigkeit zur Leitung eines Projektes deutlich übersteigt.

Die Neuausrichtung einer Verwaltungsstelle lässt sich, soll sie erfolgreich verlaufen, nicht einfach auf dem Reissbrett nach Schema X entwerfen. Veränderungen wecken bei den betroffenen Mitarbeitenden immer auch Ängste und Unsicherheit. Und sie rufen als Folge davon gelegentlich gar Widerstän-

Die
schweizerische
Zivilluftfahrt
2000



de gegen die Neuerung hervor. Eine erfolgreiche Neuausrichtung berücksichtigt neben den organisatorischen Aspekten (Struktur, Prozesse, Strategie) immer auch personenbezogene Aspekte - mit einem Wort: die Mitarbeitenden. Nur wenn der Wandel als Lernprozess verstanden wird, erfasst er das «Eingemachte» und kann die Erneuerung gelingen. All die neuen Ansprüche und Erwartungen unter einen Hut zu bringen, ist nur möglich, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeitende in einem Umfeld bewegen, das ihnen erlaubt, nach neuen – auch unkonventionellen – Wegen zu suchen. Es setzt eine lebendige und teamorientierte Führungs- und Organisationskultur voraus, die die Mitarbeitenden aller Stufen trägt.

...und stellt höchste Anforderungen

Die Neuausrichtung einer Dienststelle ist vielschichtig; für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind die strategierorientierte Personal- und Organisationsentwicklung ebenso wie die informations-, ausbildungs- und beratungsmässige Unterstützung. Denn eine Neuausrichtung, die die eingangs erwähnten Defizite der traditionellen Verwaltungsführung – zu wenig Kundenorientierung und Kostentransparenz, keine Steuerung von Leistung und Wirkung – eliminieren will, stellt höchste Anforderungen wie:

- die Überprüfung oder erstmalige Ausformulierung der Geschäftspolitik, die den Wandel und die längerfristige Entwicklung berücksichtigt;
- das Festlegen längerfristiger Ziele und Strategien für die Erreichung dieser Ziele;
- die kritische Überprüfung der aktuellen Aufgaben und die Konzentration auf die Kernkompetenzen;
- das Definieren von Produkten (Dienstleistungen) und der Dienstleistungsbezüge;
- das Führen mit Zielen und die Übersicht über die einzelnen messbaren Leistungen, Kosten und Wirkungen;
- die effiziente Neugestaltung der betrieblichen Abläufe im Sinne der Prozessorganisation und die entsprechende Anpassung der Führungs- und Arbeitsstrukturen;
- die Einführung eines Controllings und weiterer Managementinstrumente, die auf allen Führungsebenen den Einblick in alle Leistungserstellungsprozesse erlauben;
- die strategierorientierte Personalentwicklung zur Bewältigung der neuen Anforderungen, der Umstellungsprobleme und des Kulturwandels von der bürokratischen Haltung des Personals zur wirkungsorientierten, unternehmerischen Denk- und Handlungsweise.

Vier Schlüsselfaktoren zum Erfolg

Keine Dienststelle ist wie die andere. Jede hat ihre spezifischen Gegebenheiten. Damit ist auch gesagt, dass es für die Neuausrichtung kein Einheitsrezept gibt. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen haben sich vier Schlüsselfaktoren herauskristallisiert, die zusammengefasst als Grundfähigkeiten für eine erfolgreiche Umstellung gelten können:

- Erster Schlüsselfaktor: Die Führungsphilosophie des Regierungs- und Verwaltungs-Organisationsgesetzes (RVOG) muss bekannt sein und im Reformprojekt «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget» (FLAG) angewendet werden.
- Zweiter Schlüsselfaktor: Strategie-Entwicklung und -Umsetzung. Es braucht das Know-how, wie unter Berücksichtigung von Entwicklungsszenarien zielorientiert Strategien erarbeitet und umgesetzt werden. Denn immer sind die Neuausrichtungen mit umfassenden Veränderungen und einem tiefgreifenden Wandel verbunden.
- Dritter Schlüsselfaktor: Steuerung. Voraussetzung für die Steuerung ist Klarheit über die Leistungs- und Wirkungsziele; hinzu kommt das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln auf allen Ebenen sowie die Kostenübersicht.
- Vierter Schlüsselfaktor: Veränderungsmanagement. Die Führungskräfte einer Verwaltungsstelle haben bei den anstehenden Veränderungsprozessen in ihrem Bereich eine gestaltende Rolle zu übernehmen und von Anfang an für Ziel- und Handlungsorientierung zu sorgen. Gefragt ist die – erlernbare – Fähigkeit, grossflächige Veränderungsprozesse professionell zu steuern.

