



«Nur der Wandel ist das einzig Konstante» behauptet ein Sprichwort. Von der Richtigkeit dieser Aussage kann sich leicht überzeugen, wer miterlebt hat, wie sich Anpassungen und Reorganisationen immer rascher folgen. Nicht genug damit: Heutzutage sind es oft zwei, drei oder noch mehr Umwälzungen, die zeitgleich realisiert sein wollen. Oder um ein anderes Bild zu bemühen: Die Umbauarbeiten gehen nicht mehr Schritt um Schritt vor sich, heutzutage werden Keller, Küche und Estrich gleichzeitig total umgebaut.

Dieser Drang nach Anpassungen ist auch ein Zwang für Anpassungen – auch (oder erst recht) für eine Verwaltungsstelle. Denn

die existenzielle Notwendigkeit der schweizerischen Luftfahrtindustrie, sich in einem sich rasant verändernden wirtschaftlichen Umfeld behaupten zu können, hängt auch damit zusammen, welche Rahmenbedingungen ihr vom Staat geboten werden. Auf total veränderte Anforderungen kann der Staat heute nicht mehr im Stil der 70-er Jahre des letzten Jahrhunderts reagieren. Gerade unser Amt hat solche Entwicklungen sehr stark beobachten können, ist doch die Luftfahrt seit je ein Konjunktur-Barometer allererster Güte. Die Anforderungen an das BAZL sind gewachsen, wir haben die Notwendigkeit für sinnvolle Anpassungen erkannt und entsprechende Massnahmen ergriffen. Das Reorganisationsprojekt «Swing» konnte denn auch per Ende 2000 erfolgreich abgeschlossen werden.

Die zwei Hauptzielsetzungen waren dabei von Anfang an klar: Zum einen wollten wir eine Organisationsform finden, welche den grösstmöglichen Kundennutzen ins Zentrum stellt und die neue Struktur des Amtes dementsprechend definiert. Und zum anderen sollten unsere Mitarbeitenden einen sicheren Arbeitsplatz behalten und trotzdem die Möglichkeit kriegen, sich amtsintern verändern zu können. Beides ist uns, wie ich meine, recht gut gelungen – auch wenn die Umsetzung des Projekts noch einiges an Feinanpassungen nötig machen wird. Ausser Zweifel steht aber, dass das «neue» BAZL die Beweglichkeit bekommen hat, sich künftigen Veränderungen schneller und besser anpassen zu können.

Der vorliegende Jahresbericht ist deshalb nicht nur ein Rückblick auf die Aktivitäten unseres Amtes im zurückliegenden Jahr. Er soll Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, auch als Visitenkarte des neuen Amtes dienen, er soll Ihnen die Orientierung im reorganisierten BAZL erleichtern. Zögern Sie nicht, uns auf Fehler oder Pannen aufmerksam zu machen. Denn wir wollen uns bemühen, Sie künftig noch rascher und besser bedienen zu können.

André Auer  
Direktor Bundesamt für Zivilluftfahrt

## Mehr Effizienz durch Das «neue» BAZL prozessorientierte Strukturen

**Auf Anfang Januar 2001 hat sich das Bundesamt für Zivilluftfahrt eine neue Organisationsstruktur gegeben. Das Reorganisationsprojekt «Swing», das im Berichtsjahr nach gut zwei Jahren abgeschlossen wurde, hatte die Steigerung von Effektivität und Effizienz der Amtstätigkeit zum Ziel – angesichts der drastischen Zunahme des Arbeitsvolumens und des nur unwesentlich gewachsenen Personalbestandes eine dringende Massnahme.**

Was für das BAZL drängte, gilt für die Bundesverwaltung schlechthin: Die vom Parlament bewilligten Personalressourcen reichten stets weniger aus, um den wachsenden Arbeitsanfall zu bewältigen. Im BAZL war dieser Engpass im Lauf der letzten Jahre immer deutlicher zu spüren, was in einem direkten Zusammenhang mit den enormen Zuwachsraten in der Zivilluftfahrt steht. Ein langfristiger Vergleich macht denn auch deutlich, dass heute für die gleiche Zahl von mehr oder weniger gleich gebliebenen Arbeitsabläufen deutlich weniger Personal zur Verfügung steht.

### Grosse Umwälzungen

Im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform haben seit Mitte der 90-er Jahre verschiedene Verwaltungsstellen Reorganisationsprojekte durchgeführt, die alle die gleichen Stossrichtungen verfolgten: Dem Vier-Kreise-Modell folgend, «entfernten» sich in erster Linie Regiebetriebe wie die ehemaligen PTT-Betriebe ganz von der Kernverwaltung, andere Bundesstellen – wie etwa das Bundesamt für Kommunikation (Bakom) oder das Bundesamt für Landestopografie (L+T) – wurden zu Organisationen, die von den Departementen mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden.

Im Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), in welches auch das BAZL eingebettet ist, zeichnete sich zudem das Entstehen des Instituts für Technische Sicherheit (ITS) ab, einer Agentur, welche im Auftrag des UVEK voraussichtlich ab dem Jahr 2004 die Aufsichtstätigkeit im Bereich der technischen Sicherheit wahrnehmen wird.

Diese Rahmenbedingungen zeigten den Weg vor, den das Projekt «Swing» einzuschlagen hatte: Wegen der sich abzeichnenden Abtrennung der im eigentlichen Sinne technischen von den «hoheitlichen» Aufgaben des BAZL war klar, dass der Kern des BAZL in der Verwaltung verbleiben würde. Andererseits war es der Amtsleitung ein Anliegen, jene Einheiten, die voraussichtlich in das ITS wechseln werden, so zukunftsgerichtet wie irgend möglich auf diesen Wechsel vorzubereiten. Das Ziel war folglich, das BAZL zu einer prozessorientierten Organisation zu wandeln, welche für ihre Arbeitsabläufe mit möglichst wenig Schnittstellen auskommt. Dies ging einher mit der Schaffung flacherer Hierarchien und der Konzeption von Prozessteams, welche die Kundenorientierung zur Grundlage ihrer Tätigkeit machen. Gleichzeitig wurde die Reorganisation mit der Einführung moderner betriebswirtschaftlicher Instrumente gestützt.

Die Projektleitung hatte sich eine zentrale Rahmenbedingung gegeben: Auch nach der Reorganisation sollten alle Mitarbeitenden im BAZL eine Stelle haben – möglicherweise nicht mehr mit dem genau gleichen Pflichtenheft, aber eine Stelle. Dies eröffnete vielen Mitarbeitenden interessante Chancen, sich innerhalb des Amtes neu auszurichten. Zahlreiche BAZL-Leute haben davon auch Gebrauch gemacht. Das Ziel konnte vollumfänglich erreicht werden.

### Drei Hauptbereiche

Die Einheiten des «neuen» BAZL lassen sich in drei Bereiche gliedern: Das operationelle Geschäft wird von sieben Prozessteams gewährleistet, welche das Schlagwort von der «kundenorientierten Rundum-Bearbeitung» ihrer Produkte in die Tat umsetzen wollen. Kunden und Partner des BAZL sollen für ein spezifisches Bedürfnis nur noch eine Ansprechperson haben, welche sie zu allen Aspekten dieses Bedürfnisses beraten und bedienen kann.

Den zweiten Bereich bilden die Kompetenzzentren, die gewissermassen den Prozessen «unterlegt» sind. Die Leute dieser Einheiten sind grundsätzlich in den Prozessen eingebunden, wo sie das spezielle Knowhow ihres Kompetenzzentrums zur Erarbeitung des jeweiligen Produkts einbringen. Die Kompetenzzentren stellen keine eigentlichen Produkte oder Dienstleistungen für amtsexterne Partner her, sie dienen den Prozessen als amtsinterne «Produkteveredler».

Den dritten Bereich stellen die Amtsleitung mit den unterstützenden Einheiten dar, welche Querschnittsfunktionen erfüllen und das Funktionieren der Organisation sicherstellen.

Ein Haupt-Projektziel war, die bestehende Hierarchie zu verflachen, was auch realisiert wurde: Das neue Management verteilt sich auf nur noch zwei Führungsstufen. Die neu gebildete Geschäftsleitung führt das strategische Geschäft und besteht aus dem Direktor (Gesamtleitung des Amtes), seinem Stellvertreter (zuständig für die Prozesse) und einem Vizedirektor (verantwortlich für die Kompetenzzentren und den Support). Die Prozess- und Kompetenzzentrenleiter betreuen das operationelle Geschäft und bilden zusammen mit dem Stabschef und dem Support-Verantwortlichen den Planungsausschuss des Amtes. Dieser tagt etwa sechs Mal jährlich mit der Geschäftsleitung und setzt die strategischen Ziele über die Mehrjahres- und die Jahresplanung um.

Ab Januar 2001 erfolgt die Umsetzung dieser Neukonzeption.

Im folgenden sind die einzelnen Einheiten des Bundesamtes für Zivilluftfahrt mit ihren Zuständig-

keitsbereichen und den Verantwortlichen aufgeführt.

### Geschäftsleitung

Dem Direktor sind die beiden anderen Mitglieder der Geschäftsleitung, das Direktionssekretariat, der Stabschef, der Delegierte für Luftverkehrsabkommen sowie zwei weitere für spezielle Aufgaben zugeordnete Mitarbeitende unterstellt. Direktor des BAZL ist seit 1993 André Auer (031 325 99 00). Sein Stellvertreter Urs Adam (031 325 98 29) betreut als Vorgesetzter der Prozessleiter das operative Geschäft, während Vizedirektor Marcel Zuckschwerdt (031 325 09 14) für die Kompetenzzentren und den Bereich Ressourcen und Logistik verantwortlich zeichnet.

### Stab

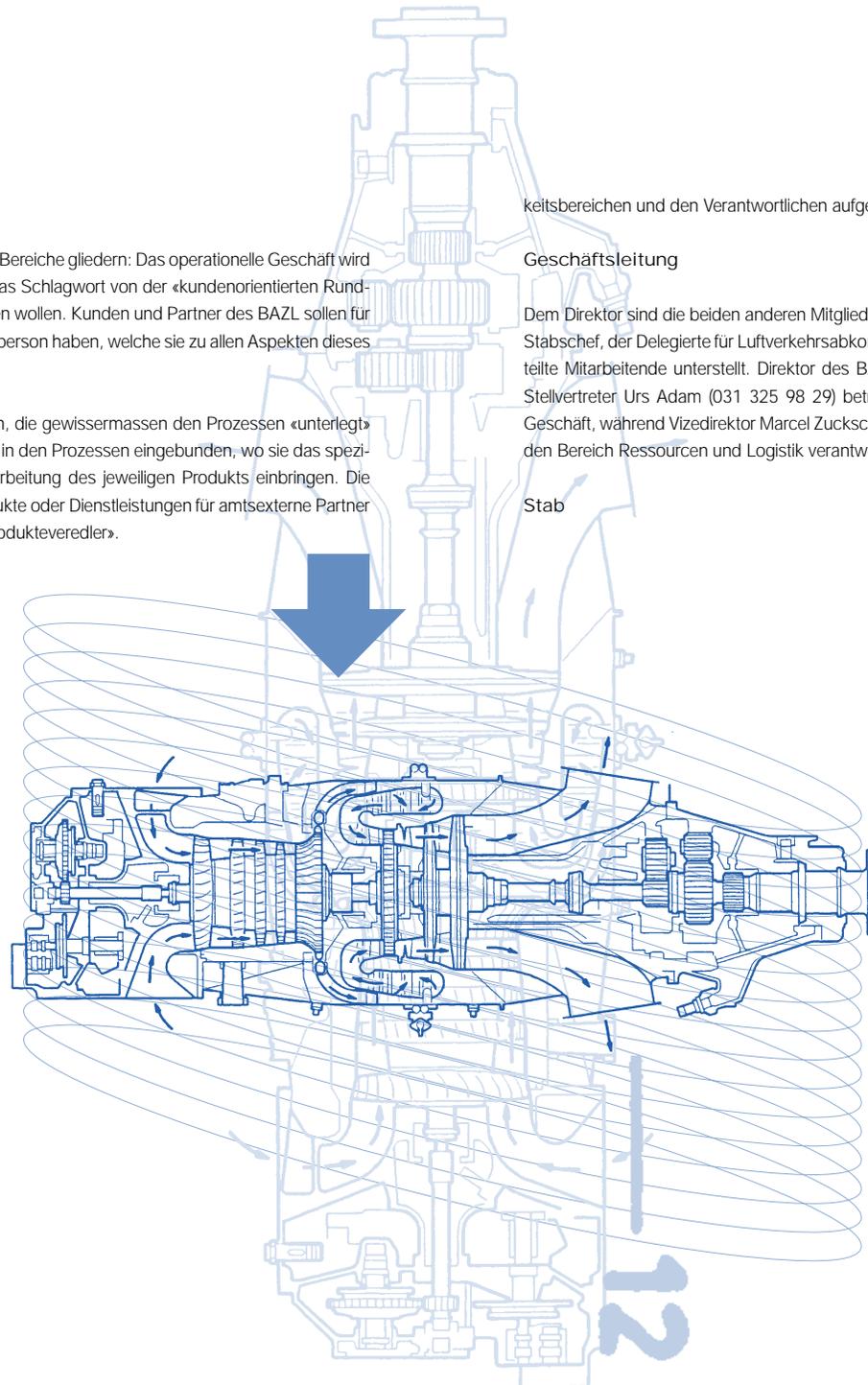
Der Stab der Amtsleitung ist für die Geschäftsplanung und -koordination, für die Kommunikation des Amtes (Medienarbeit, Internet) und für die Statistik zuständig; geleitet wird der Stab von Hans U. Aebersold (031 325 80 57).

### Ressourcen und Logistik (RL)

Zu Ressourcen und Logistik (Leitung: Kaspar Müller, 031 325 90 83) gehören die vier Bereiche Finanzen, Personal, Informatik (Koordination und Projekte) und Logistik (Postbüro, Materialverwaltung, Hausdienst). Der EDV-Support erfolgt bundesweit seit Mitte 2000 nicht mehr durch amtsinterne Informatikdienste, sondern durch EDV-Einheiten, die auf Departementsstufe konzentriert sind.

### Prozess Infrastruktur-Planung (IP)

Dieser Prozess steht unter der Leitung von René Aebersold (031 325 98 41). Mit dem Sachplan Infrastruktur der Luftfahrt (SIL) betreut dieser Prozess den zentralen Planungsrahmen für die Entwicklung der zivilen Luftfahrt-Infrastruktur der Schweiz. Zu den Konzepten und Planungsgrundlagen gehören auch der Radionavigationsplan und die Radiofrequenzpläne sowie die Bewirtschaftung der Luftraumstruktur. IP ist weiter zuständig für Flugsicherungs-Regelungen und somit auch für



die Aufsicht über die schweizerische Flugsicherungsgesellschaft Skyguide, für die Festlegung der Luftfahrt-Gebühren sowie für die sicherheitsrelevanten Luftfahrtinformationen.

#### Prozess Anlagen (AN)

Regelung und Aufsicht über den Betrieb von Flughäfen, Flugfeldern und Heliports sowie die zivile Mitbenutzung von Militärflugplätzen sind beim Prozess Anlagen (Leitung: Roger Ritz, 031 325 80 60) aufgehoben. Diese Tätigkeit deckt sämtliche Verfahren für die Konzessionierung, die Erarbeitung oder Anpassung von Betriebsreglementen sowie die Plangenehmigungsverfahren für Bauvorhaben ab. Hinzu kommen auch die sicherheitsbezogene Aufsicht (Ausnahmebewilligungen oder Spezialveranstaltungen wie Flugshows) sowie die Bewirtschaftung der Luftfahrthindernisse.

#### Prozess Flugausbildung und Lizenzen (FA)

Unter der Leitung von Ueli Herren (031 325 80 53) ist dieser Prozess für das gesamte Feld der Piloten-Aus- und Weiterbildung zuständig. Der Schwerpunkt der FA-Tätigkeit lag im Berichtsjahr auf der Einführung der neuen JAR-FCL-Regelungen (FCL: Flight Crew Licencing). Daneben wird aber die «schweizerische Schiene» der Piloten-Ausbildung noch weiter verfolgt – dies insbesondere für schweizerische «Spezialitäten» wie etwa die Gebirgsfliegerei mit Helikoptern. Für den gesamten Bereich der fliegerischen Ausbildung definiert der Prozess die Standards und besorgt Auswahl, Ausbildung und Ernennung von Sachverständigen und betreut auch die Zertifizierung von Ausbildungseinrichtungen und Trainingsgeräten (Simulatoren). Diese Tätigkeiten setzen sich fort mit dem Management von Prüfungen, Lizenzen und Berechtigungen für fliegendes Personal und Flugverkehrsleiter. Und schliesslich ist im Prozess FA auch das Helikopter-Inspektorat angesiedelt.

#### Prozess Luftverkehrsbetriebe (LV)

Für Zulassung und betriebliche Aufsicht von Luftverkehrsbetrieben ist das Team von Daniel Rühler (031 325 91 42) verantwortlich. Dazu gehören ebenfalls die operationelle Überwachung des Flugmaterials und die «SAFA Ramp Checks», in deren Rahmen auf schweizerischen Flugplätzen ausländische Luftfahrzeuge und Crews stichprobenartig überprüft werden. Ein weiteres grosses Feld stellen die über 130 bilateralen Luftverkehrsabkommen dar, welche die Schweiz mit anderen Staaten unterhält und den aktuellen Gegebenheiten laufend anpasst. Das dritte Standbein des Prozesses LV bilden die Sicherheitsmassnahmen, welche hauptsächlich in der Beurteilung und Genehmigung von Sicherheitsmassnahmen bei Luftverkehrsbetrieben und Spediteuren sowie im Bereich des Transports gefährlicher Güter liegen.

#### Prozess Flugtechnische Betriebe (FT)

In der Schweiz bestehen rund 100 Luftfahrt-Unterhaltsbetriebe, die nach der europäischen Norm JAR-145 zertifiziert sind. Der Prozess FT (Leitung: Elisabeth Stocker, 031 324 92 54) ist für die Zertifizierung und die periodischen Audits dieser Unternehmen zuständig. Hinzu kommen die Hersteller- und Ausbildungsbetriebe (Zertifizierung gemäss VHL/JAR-21 resp. JAR-147) und das Unterhaltsper-

sonal, das entweder der europäischen Norm JAR-66 oder den schweizerischen Kriterien genügen muss, wie sie in der Verordnung über das Luftfahrzeug-Unterhaltungspersonal (VUP) festgelegt sind.

#### Prozess Musterzulassung (MZ)

Bevor neue Flugzeugbestandteile oder ganze Flugzeuge in Verkehr gesetzt werden können, durchlaufen sie ein aufwändiges Zertifizierungsprogramm. Der Prozess MZ unter der Leitung von Philippe Voisard (031 325 97 31) stützt sich dabei auf das umfangreiche Regelwerk der «Joint Aviation Authorities» (JAA), welches einerseits Zertifizierung und Auditierung von Herstellerbetrieben und andererseits die eigentliche Zertifizierung der Geräte festschreibt. Hier gehört auch die Publikation von Lufttüchtigkeitsanweisungen des BAZL oder anderer nationaler Luftfahrtbehörden dazu, welche die unterschiedlichsten Massnahmen empfehlen oder vorschreiben, damit der sichere Betrieb von Fluggeräten gewährleistet bleibt. Und schliesslich ist MZ für die Zertifizierung von Flugzeugen spezieller Kategorien – wie etwa historische oder Eigenbau-Flugzeuge – verantwortlich.

#### Prozess Lufttüchtigkeit und Register (LT)

Der Prozess von Samuel Wenger (031 325 91 09) stellt gewissermassen die «Motorfahrzeugkontrolle der Luft» dar: Hier wird die Verkehrstauglichkeit privater Fluggeräte, die sog. Lufttüchtigkeit (engl.: airworthiness) überwacht. Diese ist Voraussetzung, dass ein Fluggerät ins schweizerische Luftfahrzeugregister eingetragen werden kann. Der Prozess LT nimmt selber Luftfahrzeugprüfungen vor und stellt zudem sicher, dass das breite Spektrum technischer Mitteilungen (Erläuterungen und Informationen über technische Normen im weitesten Sinne), die vom BAZL publiziert werden, sowohl den Eigentümern und Haltern dieser Geräte als auch den Unterhaltsbetrieben zur Kenntnis gebracht werden.

#### Kompetenzzentrum Internationales (IN)

Die grenzüberschreitende Harmonisierung von Standards und Vorschriften ist beinahe so alt wie die Zivilluftfahrt selbst. Insbesondere für die Luftfahrtindustrie eines kleinen Landes, das zudem ausserhalb der Europäischen Union steht, ist ein aktives internationales Engagement der nationalen Aufsichtsbehörde von existenzieller Bedeutung. Im Vordergrund steht die Mitwirkung in der Internationalen Zivilluftfahrt-Organisation ICAO, der Europäischen Zivilluftfahrt-Konferenz ECAC, den Joint Aviation Authorities JAA und der Eurocontrol. Das Kompetenzzentrum IN koordiniert unter der Leitung von Urs Haldimann (031 325 91 76) die Aktivitäten des Amtes in diesen und weiteren Institutionen und berät die Geschäftsleitung bezüglich der strategischen Ausrichtung. In der Folge ist es zudem für die Umsetzung internationaler Bestimmungen in der Schweiz zuständig und betreut schliesslich das «Nationale Sicherheitsprogramm Luftfahrt».

#### Kompetenzzentrum Umwelt (UW)

Umweltfragen werden zunehmend zu den entscheidenden Faktoren für die weitere Entwicklung der Luftfahrt. Im BAZL besteht bereits seit den frühen 70-er Jahren eine Organisationseinheit, welche sich der ökologischen Fragen der Aviatik annimmt. Das Kompetenzzentrum UW (Leitung: Werner Bula, 031 325 91 10) stellt einerseits die Grundlagen für Berechnungsmodelle, Messverfahren und anderer Normen bereit und hält diese auf dem neusten Stand der Wissenschaft. Andererseits wacht UW darüber, dass die bundesrätliche Strategie für die nachhaltige Entwicklung in der Erarbeitung der BAZL-Produkte umgesetzt wird.

#### Kompetenzzentrum Recht (RE)

Peter Krüger (031 325 90 92) sorgt mit seinem Kompetenzzentrum für die «Unité de doctrine» und die einheitliche Anwendung luftrechtlicher Bestimmungen in allen das Amt betreffenden Belangen. Weiter werden die Straf- und Administrativverfahren, welche in die Zuständigkeit des BAZL fallen, von dieser Stelle bearbeitet. Schliesslich obliegt auch die Verwaltung des Luftfahrzeugbuchs, eine Art «Grundbuch schweizerischer Verkehrsflugzeuge», dem Kompetenzzentrum Recht.

#### Kompetenzzentrum Aviatik (AV)

Das Kompetenzzentrum Aviatik (Leitung: Jean-Rodolphe Willi, 031 325 91 84) hat das für die Bewältigung der Amtsaufgaben notwendige fliegerische Knowhow sicherzustellen und betreut den Flugdienst des BAZL in organisatorischer Hinsicht. In die Zuständigkeit dieser Amtseinheit gehören ferner der fliegerärztliche Dienst, die Koordinationsaufgaben des Amtes mit dem Büro für Flugunfalluntersuchungen (BfU), die Aufsicht über die fliegerische Vorschulung (FVS) sowie den Such- und Rettungsdienst (Search and Rescue, SAR).

#### Lufttransportdienst des Bundes (STAC)

Der Lufttransportdienst des Bundes (frz.: Service de transport aérien de la Confédération; STAC) führt im Auftrag der Departemente die VIP-Flüge des Bundes durch. Auftragsberechtigt sind die Vorsteherinnen und Vorsteher der sieben Departemente sowie die Bundeskanzlerin. Der STAC, der administrativ dem BAZL angegliedert ist, steht unter der Leitung von Chefpilot Reto Gartmann (031 818 50 02) und beschäftigt drei vollamtliche Piloten sowie einen Dispatcher. Im Rahmen der freien Kapazitäten stehen die STAC-Piloten dem BAZL auch als Inspektoren und Experten zur Verfügung.

