

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 172 (2006)

**Heft:** 9

**Rubrik:** Bericht aus dem Bundeshaus

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Das Generalsekretariat VBS

### Das Generalsekretariat VBS als Leistungserbringer

Auf den 1. Januar 2005 wurde Dr. Markus Seiler neuer Generalsekretär VBS. Eine seiner ersten Massnahmen war, das Generalsekretariat einer kurzen, aber intensiven Analyse zu unterziehen. Aufgrund der Ergebnisse wurden sowohl der Aufgabenfelder als auch die bestehende Organisation GS XXI auf den 1. April 2005 angepasst (siehe den Bericht in der ASMZ 6/2005).

Im vorliegenden Aufsatz werden keine Ergebnisse (Aussagen) zur Neuorganisation präsentiert (gemacht). Vielmehr ist der Fokus auf die **Kunden** des Generalsekretariats gerichtet. Aus der Vielzahl von Leistungsempfängern werden insbesondere die wichtigsten Leistungen des Generalsekretariats für seinen Hauptkunden, Bundesrat Samuel Schmid, skizziert und einige uns wesentlich scheinende Punkte kommentiert.

Schliesslich werden sowohl die Leistungen des Generalsekretariats für seine Mitarbeitenden als auch seine Erwartungen als Arbeitgeber kurz umrissen.

Zuerst werden in einem kurzen Abriss die Hauptaufgaben von Regierung, Bundesverwaltung, Departementen und Generalsekretariat dargestellt, so quasi als Teppich bzw. Fundament für die erwähnten Ausführungen.

### Die Regierung

Die oberste leitende und vollziehende Behörde des Landes ist der Bundesrat. Er ist in erster Linie verantwortlich für die Regierungstätigkeit. Ausserdem beteiligt er sich an der Rechtsetzung und beurteilt verwaltungsrechtliche Angelegenheiten, soweit dies die Bundesgesetzgebung über die Verwaltungsgerichtsbarkeit vorsieht. Schliesslich muss der Bundesrat die gesamte **Bundesverwaltung** regelmässig und systematisch beaufsichtigen und die Leistungsfähigkeit sowie die Recht- und Zweckmässigkeit ihrer Tätigkeit sicherstellen.

### Die Bundesverwaltung

Der Bundesrat sowie die Departementsvorsteher<sup>1</sup> führen die Bundesverwaltung, geben ihr die Ziele vor und setzen Prioritäten. Zudem beurteilen sie die Leistungen der Bundesverwaltung und

überprüfen periodisch den Soll-Ist-Vergleich der festgelegten Ziele.

Die Bundesverwaltung umfasst die **Departemente** und die Bundeskanzlei. Die Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung erfüllen die für die Wahrnehmung der Regierungsfunktionen notwendigen Aufgaben. Bundesrat und Bundesverwaltung handeln auf der Grundlage von Verfassung und Gesetz.

### Die Departemente

Der Departementsvorsteher führt das Departement und trägt die politische Verantwortung. Er bestimmt die Führungsleitlinien und überträgt, soweit erforderlich, die unmittelbare Erfüllung der departementalen Aufgaben auf unterstellte Verwaltungseinheiten und Mitarbeitende. Ausserdem legt er die Organisation des Departements fest. Innerhalb des Departements verfügt der Departementschef grundsätzlich über uneingeschränkte Weisungs- und Kontrollrechte.

Jedes Departement verfügt über ein **Generalsekretariat** als allgemeine departementale Stabsstelle.

### Generalsekretariat

Das Generalsekretariat, beispielsweise des VBS, nimmt u.a. folgende Aufgaben wahr:

**Stab Chef VBS:** gewährleistet die Führungsunterstützung des Chefs VBS in all seinen Funktionen, insbesondere bei der Planung und beim Vollzug der Departementgeschäfte von politischer und strategischer Bedeutung; stellt eine wirkungsorientierte Zusammenarbeit mit den Departementsbereichen, insbesondere aber deren politisch-strategische Begleitung sicher; ist verantwortlich für die Aufbereitung von Bundesrats- und Parlamentsgeschäften sowie für die Departementsplanung, das Berichtswesen und die interne Revision; ihm obliegt die Erarbeitung von Entwicklungsoptionen des Departements.

**Kommunikation VBS:** führt und verantwortet operativ das Auftreten des Departements in der Öffentlichkeit und nach innen; der Kommunikationschef amtiert als publizistischer Gesamtleiter und Sprecher des VBS; gewährleistet mit der Eidg. Militärbibliothek die aktuelle und historische Dokumentation, Forschung und Archivierung der schweizerischen und internationalen Sicherheitspolitik.

**Finanzen VBS:** plant und steuert das Finanzwesen auf Stufe Departement (strategisches Finanzmanagement VBS); bereitet für den

Chef VBS die Entscheidungsgrundlagen in diesem Bereich zur Umsetzung nach dem politischen Primat vor.

**Personal VBS:** plant, steuert und koordiniert das Personal- und Organisationsmanagement auf Stufe Departement (strategisches Personal- und Organisationsmanagement).

**Informatik VBS:** erlässt die Vorgaben für die strategischen Informatikplanungen der Departementsbereiche sowie die Informatik-Weisungen und -Standards für das gesamte Departement.

**Recht VBS:** bearbeitet die juristischen Geschäfte auf Stufe Departement und Generalsekretariat (Rechtsetzung, Rechtsanwendung, Rechtsberatung), die nicht speziell einer anderen Stelle zugewiesen sind.

**Raum und Umwelt VBS:** steuert die strategische Umwelt-, Immobilien- und Raumplanung sowie den Vollzug der Raumordnungs- und Umweltgesetzgebungen im Departement mittels des Raumordnungs- und Umweltmanagementsystems VBS (RUMS).

**Schadenzentrum VBS:** führt und koordiniert die Schadenerledigung im VBS und berät andere Stellen im VBS in Haftungsfragen; weiter entscheidet es erstinstanzlich über Haftungsfälle und erteilt Unterricht in Kaderschulen der Armee über das Schadenwesen und die Prävention von Schäden.

**Dienste GS:** führt die Geschäftsverwaltung und bietet Übersetzungsdienste; ist zudem für die GS-Supportprozesse zuständig.

**Personal GS:** ist verantwortlich für das Personalmanagement im GS und den zugewiesenen und angegliederten Verwaltungseinheiten (Direktion für Sicherheitspolitik, Oberauditorat, Direktion für Strategischen Nachrichtendienst, Stab Sicherheitsausschuss Bundesrat).

### Leistungsbezüger des Generalsekretariats VBS

Aufgrund seiner Stellung und Funktion sowie seines vielfältigen Aufgabenkatalogs hat das Generalsekretariat eine Vielzahl von **Kunden**, die verschiedene Leistungen dieser departementalen Drehscheibe in Anspruch nehmen: der Chef VBS als Hauptkunde, die Departementsbereiche und Stabsstellen, die Bundesverwaltung und externe Stellen, die Öffentlichkeit, die Mitarbeitenden des Generalsekretariats usw.

Im Folgenden einige (unvollständige) Angaben zum Leistungskatalog sowie einige uns wesent-

lich scheinende Bemerkungen dazu. Der Fokus wird dabei – wie eingangs erwähnt – insbesondere auf die Leistungen für den Chef VBS gerichtet.

### Leistungen zugunsten des Chefs VBS

Ausgehend von der dreifachen Absicht des Chefs VBS für 2006 schafft das Generalsekretariat die Voraussetzungen, damit:

■ der Chef VBS die *eigenen Departementgeschäfte* im Bundesrat, in den Kommissionen und im Parlament erfolgreich vertreten und seine Führungsaufgaben mit genügend Handlungsfreiheit effizient wahrnehmen kann;

■ die Geschäfte der *andern Departemente* und der Bundeskanzlei so vorbereitet werden, dass der Chef VBS im Bundesrat jederzeit kompetent, zeit- und sachgerecht Einfluss nehmen kann, und

■ der Departementschef mit seinen *Auftritten in der Öffentlichkeit* das Vertrauen in die Regierung und ihre Politik fördern kann.

*Die Departementgeschäfte:* Wie die anderen Departemente und die Bundeskanzlei, hat auch das VBS eine Vielzahl von Geschäften, die vom Bundesrat genehmigt werden müssen, sei es abschliessend oder im Hinblick auf die weitere Behandlung durch die parlamentarischen Kommissionen und das Parlament. Beispiele für das laufende Jahr sind das Rüstungsprogramm 2006, die Immobilienbotschaft VBS 2007, die Botschaft über die Änderungen der Armeorganisation, die Botschaft zum Bundesbeschluss über den Einsatz der Armee im Assistenzdienst zur Unterstützung des Kantons Graubünden bei den Sicherheitsmassnahmen im Rahmen der Jahrestreffen des World Economic Forum 2007 bis 2009 in Davos und weitere Sicherheitsmassnahmen sowie EURO 2008. Das Generalsekretariat führt und koordiniert den Prozess der Bundesratgeschäfte sowie den Prozess der Verantwortung der departementseigenen Vorstösse bzw. Fragestunde.

*Die Führung des VBS:* Der Chef VBS trägt die politische Verantwortung für die Geschäfte sowie die strategische Führung des VBS. Im Rahmen der Delegationsmöglichkeiten hat der Chef VBS die Entscheidungskompetenz in gewissen Bereichen an seine Direktunterstellten delegiert. Es handelt sich hierbei insbesondere um die fachliche Führung der jeweiligen Bereiche sowie um die Zuteilung

<sup>1</sup>Diese Bezeichnung gilt auch für weibliche Departementsvorsteherinnen.

von Ressourcen. Für grundlegende Strategie- und Ressourcenfragen werden die Direktunterstellten des Departementschefs im Rahmen der Departementsleitung VBS direkt in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Die wichtigsten Führungsgrößen sind der Tagesrapport, die monatliche Sitzung der Departementsleitung VBS, das Monatsgespräch, das Interne Seminar usw. ■ **Zum Tagesrapport:** Am Tagesrapport wird der Ablauf des Tages koordiniert, es werden Informationen ausgetauscht (z. B. im Zusammenhang mit aktuellen Ereignissen), allfällige Aufträge erteilt und Prioritäten gesetzt. Zudem wird jeweils bereits kurz der nächste Tag besprochen. Der Tagesrapport wird vom Generalsekretär geleitet.

■ **Zur Sitzung der Departementsleitung VBS:** Die Departementsleitung befasst sich mit grundlegenden Fragen der Sicherheit des Landes, der Verteidigung, des Bevölkerungsschutzes sowie des Sports und definiert durch politische-strategische Entscheide die Politik des VBS. Andererseits befasst sie sich aber ebenso mit strategischen Unternehmensfragen wie Zielsetzungen, Kreditreporting, Kommunikation, Ressourcenmanagement, Struktur- und Organisationsentscheide grundsätzlicher Natur. Trotz der Bezeichnung Departementsleitung funktioniert dieses Gremium aber in der Regel nicht wie eine klassische Geschäftsleitung, in der die Mitglieder ein Stimmrecht haben und gewisse andere Personen als Berater beizugezogen werden. De facto haben alle Teilnehmende der Departementsleitung gegenüber dem Chef VBS eine beratende Funktion. Die Entscheide werden durch den ChefVBS getroffen. Das Sekretariat der Departementsleitung wird durch das Generalsekretariat sichergestellt.

■ **Zum Monatsgespräch zwischen dem Chef VBS und den Chefs der Departementsbereiche sowie dem Direktor der Direktion für Sicherheitspolitik und dem Direktor der Direktion des Strategischen Nachrichtendienstes:** Die Monatsgespräche dienen der Führung des jeweiligen Bereichs. Im Wesentlichen werden Absprachen betreffend das weitere Vorgehen in strategischen oder operativen Geschäften des jeweiligen Bereiches getroffen, Geschäfte vorbesprochen, die anschliessend in der Departementsleitung behandelt werden. Allenfalls werden auch bereichsinterne Probleme besprochen, die für den ChefVBS

relevant sein können. Die Traktanden bzw. Festlegung der Themen erfolgt durch den ChefVBS und die Chefs der dem Chef VBS direktunterstellten Verwaltungseinheiten. Das Generalsekretariat ist für die Vorbereitungsarbeiten, die Protokollführung und die Pendenzkontrolle zuständig.

■ **Weitere Führungssitzungen:** Diese finden periodisch oder nach Bedarf statt. Beispielsweise die *Interne Seminare*, an denen der Chef VBS im kleinen Kreis einen Gedankenaustausch zu den Themen betreffend die Führung des Departements oder gewisser Dossiers pflegt, die ihn zum gegebenen Zeitpunkt gerade besonders beschäftigen. Aber auch Sitzungen für die Vorbereitung bzw. Nachbereitung von Bundessitzungen, Kommissions- und Parlamentsdebatten, öffentlichen Auftritten des ChefsVBS oder Besuchen von ausländischen Persönlichkeiten in der Schweiz bzw. des Chefs VBS im Ausland dienen neben der Koordination nicht zuletzt auch der inhaltlichen Führung des Departements. Auch hier leistet das Generalsekretariat massgebliche Unterstützung.

**Bundessratsgeschäfte der andern Departemente:** Das Generalsekretariat analysiert und beurteilt u. a. die Bundesratsanträge der anderen Departemente sowie der Bundeskanzlei in politischer, wirtschaftlicher, finanzieller und rechtlicher Hinsicht mit dem Ziel, den Departementschef als Mitglied des Bundesrates wirkungsvoll zu unterstützen. Im Weiteren beschafft und bearbeitet es Informationen und Unterlagen gemäss Vorgaben des Departementschefs zu einem breit gefächerten Themenkatalog.

**Auftritte des Departementschefs in der Öffentlichkeit:** Bundesrat Samuel Schmid will in erster Linie als Integrationsfigur und Vertrauensperson wahrgenommen werden. Hinter den Auftritten des Departementschefs steht eine reichsübergreifende Organisation, welche unter der Leitung des Generalsekretariats die einzelnen Auftritte vorbereitet. Dazu gehört auch das ganze Redenmanagement mit den – je nach Themen und Zuhörerkreis – entsprechenden Botschaften.

#### **Leistungen zugunsten der Departementsbereiche und Stabsstellen VBS**

Im Auftrag des Chefs VBS erfüllt das Generalsekretariat für die Departementsbereiche und Stabsstellen zentrale Steuerungs-, Koor-

dinations- und Dienstleistungsaufgaben in den Bereichen Information und Kommunikation VBS, Finanzen VBS, Personal VBS, Informatik VBS, Recht VBS, Raum und Umwelt VBS.

Das wichtigste Instrument dazu ist der Zielsetzungs- und Controlling-Prozess.

Abgeleitet von den Legislatur- und *Bundessratszielen*, der Absicht des Chefs VBS sowie der gesetzlichen Grundlagen erarbeitet das Generalsekretariat die Departementsplanungen, koordiniert die daraus notwendigen Strategien der Departementsbereiche und erstellt die Jahresziele VBS.

Die Departementsbereiche setzen die Ziele um, liefern die verlangten Kennzahlen und rapportieren über Massnahmen und Zielerreichung. Das Generalsekretariat führt das Controlling auf Stufe Departement und führt stichprobenweise Audits durch.

Das Generalsekretariat erlässt Vorgaben und unterstützt die Departementsbereiche und Stabsstellen mit sachgerechten Beratungsleistungen sowie der departementsweiten Koordination anstehender Aufgaben.

Darüber hinaus betreut das Generalsekretariat die administrativen Aspekte der Beziehung der Departementsbereiche und Stabsstellen zum ChefVBS.

#### **Leistungen zugunsten der Bundesverwaltung und externen Stellen**

Das Generalsekretariat ist erster Ansprechpartner für Kontakte mit allen bundesinternen wie auch mit externen Stellen.

#### **Leistungen zugunsten der Öffentlichkeit**

Das Generalsekretariat ist die zentrale Informationsstelle des Departements. Es leistet die Informationsarbeit für den Chef VBS, kommuniziert departementsweite Fragestellungen und koordiniert die Informationsleistungen der Departementsbereiche. Darüber hinaus stellt es Dokumentationsdienste zur Verfügung.

#### **Leistungen zugunsten der Mitarbeitenden des Generalsekretariats VBS**

In der Funktion als *Arbeitgeber* nimmt das Generalsekretariat seine Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitenden wahr.

**Das Generalsekretariat als attraktiver Arbeitgeber:** Fast wöchentlich gibt es Veröffentlichungen über Image und Beliebtheit der grossen Arbeitgeber der Schweiz. Bekann-

te, weltweit operierende Schweizer Firmen sind meistens in der oberen Hälfte der Beliebtheitskala zu finden. Was haben Arbeitgeber gemeinsam, die bei Mitarbeitenden auf grosses Interesse stossen? Sie verfügen über gute Produkte, interessante Arbeitsplätze, gute Anstellungs- und Vorsorgeregulungen sowie ein gutes Image. Ein gutes Image ist ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil, um qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Interessante Arbeitsplätze, Entwicklungsmöglichkeiten sowie gute Anstellungs- und Vorsorgeregulungen sind wichtige Elemente, um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten.

Auch das Generalsekretariat VBS ist ein attraktiver Arbeitgeber. Seine Leistungen für die Mitarbeitenden, u. a. die Arbeitsbedingungen, entsprechen den Anforderungen, die heute an ein modernes Unternehmen gestellt werden dürfen. Die vielen hervorragenden Leistungen und Produkte sind in der breiten Öffentlichkeit wenig bekannt und werden es wohl auch bleiben.

Weiter oben wurde erwähnt, dass das Generalsekretariat die allgemeine departementale Stabsstelle ist. Wer Militärdienst geleistet hat, der weiss, dass es die Aufgabe des Stabes ist, den Kommandanten in allen Führungstätigkeiten zu unterstützen. Der Stab hat sich also nicht in den Vordergrund zu drängen, sondern er hat alles zu unternehmen, damit der Kommandant (Chef VBS) bei seinen Auftritten «Tore schiessen kann».

**Erwartungen:** Andererseits hat das Generalsekretariat auch Erwartungen an seine Mitarbeitenden. Dr. Markus Seiler, Generalsekretär VBS, bringt es auf den Punkt: «Wir alle haben die permanente Aufgabe, zu allererst zur Sicherung der Qualität unserer eigenen Arbeit Sorge zu tragen. Das darf uns aber nicht davon ablenken, dass unser ständiges Augenmerk darauf zu richten ist, wie wir unserem *Departementschef* am besten dienen. Tag für Tag. Wir sind sein Generalsekretariat:»

*General* heisst, dass unseren Mitarbeitenden *jede Aufgabe* gestellt werden kann.

*Sekretariat* heisst, dass von unseren Mitarbeitenden keine *Indiskretionen*, keine *Selbstprofilierungen* und keine *wilden Medienauftritte* befürchtet werden müssen. ■