

**NEUES FÜHRUNGS-
MODELL BUNDES-
VERWALTUNG:
STRATEGIE-
GESTALTUNG –
SPIELRÄUME UND
GRENZEN**



Inhalt

1 Bundesämter und Strategien – kein Widerspruch	2
2 Führung der Bundesämter	4
2.1 Für mehr Ziel- und Ergebnisorientierung	4
2.2 Was ändert sich?	5
3 Amtsinterne Führung mit Strategien	7
3.1 Viele Mittel zur Strategiegestaltung	7
3.2 Strategiearbeit gibt neue Impulse	9
3.3 Strategie wirkt handlungsleitend	10
4 Quellenverzeichnis	11
5 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas	13

Ab 2017 werden alle Schweizer Bundesämter anhand des „Neuen Führungsmodell für die Bundesverwaltung“ ihre Leistungen und Ressourcen planen und steuern. Mit mehreren, für sie bereit gestellten Instrumenten sollen ihre Ziel- und Ergebnisorientierung gestärkt und die politische sowie die betriebliche Dimension näher zusammen gebracht werden. Welcher strategische Spielraum wird dadurch eröffnet, wie kann er genutzt werden, wo sind seine Grenzen? Diese, für Entscheidungsträger in Departementen und Bundesämtern, entscheidenden Fragen, beleuchtet der folgende Artikel.

1 Bundesämter und Strategien – kein Widerspruch

Unternehmenslenker begannen erst nach dem Zweiten Weltkrieg bewusst damit, ihre Entwicklungen auf lange Sicht hin formen zu wollen. Die Notwendigkeit resultierte aus dem Wettbewerb: Wie können sie sich dauerhaft und erfolgreich in den Augen ihrer Kunden von Konkurrenten abheben? In letzter Konsequenz ist ihr Verständnis von „erfolgreich“ ähnlich: Langfristig finanzielle Gewinne erzielen. Sonst kann ein Unternehmen nicht überleben.

Finanzielle Gewinne streben die 77 Schweizer Bundesämter nicht an. Auch den Kundenbegriff müssen sie anders deuten. Nimmt man zum Beispiel das Bundesamt für Polizei: Sind die zu schützenden Bürger mitsamt ihrem Eigentum die Kunden? Sind es die auf einer Straftat Ertappten? Oder sind die Kunden die, denen das Bundesamt Rechenschaft über sein Tun und Handeln ablegen muss? Hinzu kommt, dass einige Bundesämter Leistungen nicht direkt Bürgern anbieten, sondern nur mit Kantonen und Gemeinden interagieren. Deshalb lässt sich eher von Kundenorientierung im Sinne von (Dienst)leistungsorientierung sprechen.

Und drittens können Bundesämter ihre Geschäftszwecke nicht frei wählen: Sie vollziehen das, was politisch vorgegeben wird. In für sie bestimmten Gesetzen und Verordnungen sind das „Was“, also ihre Tätigkeitsfelder und ihre Aufgaben, und das „Wie“, also die Art der Ausführung, niedergeschrieben. Zur Konkretisierung ihres Auftrags und zur besseren Koordination sind sie jeweils einem Departement unterstellt, mit dem sie im steten Austausch stehen. Und schliesslich ist ihr Dasein legitimiert durch die Erbringung von Service Public: Öffentliche Dienstleistungen als „politisch definierte Grundversorgung mit Infrastrukturgütern und Infrastrukturdienstleistungen, welche für alle Bevölkerungsschichten und Regio-

nen des Landes nach gleichen Grundsätzen in guter Qualität und zu angemessenen Preisen zur Verfügung stehen sollen“ [1]. Teilweise haben sie ein Monopol inne. Dann müssen Kunden die Leistungen akzeptieren, die sie bereitstellen.

So sollte man meinen, dass Strategien bei Bundesämtern eine vernachlässigbare bis keine Rolle spielen. Und doch ist heute die Verwendung des Begriffs im Bundeskontext gang und gäbe. Denn abstrakt gesprochen ist eine Strategie ein bewusst gestalteter Plan. Er zeigt, wie eine Organisationseinheit mittel- und langfristige Ziele erreichen möchte. Die Strategiegestaltung umfasst zudem die Umsetzung, die Kontrolle und allenfalls Anpassungen am Plan, der Umsetzung oder der Art des Monitorings, um die Ziele zu erreichen, wie Abbildung 1 darstellt.



Abbildung 1: Strategiegestaltung entlang des Deming-Zyklus

Mehrere „strategische Fälle“ im Bund lassen sich unterscheiden:

- ▶ **Fall 1:** Hierarchisch übergeordnete Stellen lenken zum Teil die Bundesbehörden auf Basis von formulierten Strategien, wie etwa das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) mit seiner Strategie 2012 [vgl. 2]. Ebenso richtet sich die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht an strategischen Zielen aus, die ihr Verwaltungsrat festgelegt und der Bundesrat genehmigt hat [vgl. 3].
- ▶ **Fall 2:** Bundesämter entwickeln intern selbst Strategien für ihre Leistungserbringungen – so etwa das Bundesamt für Landestopografie swisstop mit der Strategie der amtlichen Vermessung [vgl. 7] oder das Bundesamt für Kultur mit einer IKT-Strategie, welche digital Vermittlung und Austausch kultureller Themen fördern soll [vgl. 8].
- ▶ **Fall 3:** Bundesämter erhalten von politischen Instanzen Aufträge, nationale oder sektorale Strategien mit zu erarbeiten, und in deren Umsetzung mitzu-

wirken, sei es selbst agierend oder im Monitoring. Beispiele sind die „Schweizer Strategie für Nachhaltige Entwicklung 2016 – 2019“ (das Bundesamt für Raumentwicklung ARE hat hier eine gewichtige Rolle) [vgl. 4], die „Energiestrategie 2050“ (wesentlich unterstützt das Bundesamt für Energie) [vgl. 5] oder die Strategie „Gesundheit2020“ mit dem Bundesamt für Gesundheit als einem der Hauptakteure [vgl. 6]. – Aufgrund Relevanz und Umfang schlagen sich häufig solche Aufträge wieder in amtsinternen Strategien (Fall 2) nieder.

Fall 2 und Fall 3 verdeutlichen: Bundesämter (ge)brauchen Strategien auch, aber anders motiviert als Unternehmen. Sie antworten mit ihnen auf aktuelle oder antizipieren Entwicklungen, Bedürfnisse und Herausforderungen in der Eidgenossenschaft und deren Umfeld. Die Bundesämter legen mittels Strategien weitsichtig Schwerpunkte innerhalb ihrer Spielräume fest, die ihnen die politisch-rechtlichen Vorgaben und amtseigenen Ressourcen inklusive Personal einräumen. Gleichzeitig bedeuten Schwerpunkte auch Verzicht auf sonstig Machbares: Bundesämter konzentrieren ihre Kräfte und vermeiden Verzettelungen.

2 Führung der Bundesämter

4

Ab 2017 werden alle 77 Schweizer Bundesämter neu nach dem „Neuen Führungsmodell für die Bundesverwaltung“ (NFB) geführt werden. Das NFB soll Mängel vermeiden, welche in der öffentlichen Verwaltung durch geringeren Markt- und Wettbewerbsdruck entstehen könnten: Leistungsschwächen, unreflektiertes Pflichtbewusstsein gegenüber Vorgaben, Inflexibilität trotz sich änderndem Umfeld. Dazu dient ein Set an Instrumenten, das mittels Zeitplan und ausgeklügelten Kompetenzteilungen orchestriert wird. Um zu verstehen, wie das NFB sich zur Strategie verhält, wird dieses Führungsmodell zunächst vorgestellt.

2.1 Für mehr Ziel- und Ergebnisorientierung

Bundesämter sollen ihre Leistungen dort bzw. so erbringen, wo bzw. dass ihre Ergebnisse für die Gesellschaft besonders wirksam sind, und zwar bei wirtschaftlichem Mitteleinsatz. Wirtschaftlichkeit, daran sei kurz erinnert, kann in drei Ausprägungen gelebt werden: Ein bestimmtes Ergebnis wird mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz erzielt (Minimalprinzip), das grösstmögliche Ergebnis wird mit einem bestimmten Mitteleinsatz erzielt (Maximalprinzip) oder es wird ein optimales Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis erreicht (Optimumprinzip). Die letztgenannte Ausprägung ist die diffizilste: Während bei den anderen Prinzipien der Anspruch besteht, Eckdaten mittels Messgrössen zu „bestimmen“, ist „optimal“ häufig nah daran, individuelle Auslegungssache zu bleiben. Zugleich

hat es das Potenzial, Diskussionen zu ersticken. Denn gegen Optima, wenngleich vielleicht subjektive, lässt sich wenig vorbringen.

Kurzum wiederum: Die Bundesämter sollen stärker ziel- und ergebnisorientiert geführt werden. Dazu soll die Steuerung der miteinander verknüpften Leistungen und Ressourcen mittels neuer Instrumente transparenter gemacht und erleichtert werden [vgl. 11]. In die Steuerung sind verschiedene Bundesebenen involviert - Bundesämter, Departemente, Parlament und Bundesrat -, zu unterschiedlichen Zeiten und mit verschiedenen Kompetenzen. Einerseits können Departement, Parlament und Bundesrat Entscheidungen treffen, welche die Bundesämter tangieren. So steuern sie sie selektiv mit. Andererseits behalten innerhalb des gesetzlichen Rahmens Amtsdirektionen die Hoheit in ihren Bundesämtern: Beispielsweise können sie sich Beschlüssen, die für sie untragbar sind, widersetzen.

Auch wenn der Name „Neues Führungsmodell“ es suggeriert: Neuheit ist relativ. In der Schweiz wenden bereits alle Kantone ähnliche Führungsmodelle an. Insofern ist die Bundesverwaltung ein Nachzügler mit dem Vorteil, sich „best practices“ anschauen zu können. Und: Bisher wurden im Reigen der Bundesämter zwei Arten der Verwaltungssteuerung eingesetzt. 57 wurden traditionell „input-gesteuert“. Die übrigen 20 Bundesämter sammelten in den letzten Jahren Erfahrungen mit dem Vorläufer des NFB, dem „Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget“ (FLAG) [vgl. 9]. Die Umstellung dieser Dualität auf eine einheitliche Verwaltungsführung erleichtert nebenbei auch Departemente, Parlament und Bundesrat: Sie müssen sich statt in zwei Systematiken nur in eine eindenken.

2.2 Was ändert sich?

Die Tabelle 1 zeigt die neuen Instrumente des NFB im Vergleich zu den bisher angewendeten Steuerungs-Instrumenten in Bundesämtern im dualen System.

In der Tabelle unberücksichtigt sind Legislaturplanung mit Legislaturfinanzplan, welche auf die nächsten acht bis zehn Jahre blickt. Dieser wird alle vier Jahre, koordiniert von der Bundeskanzlei, neu erstellt. Die Bundesämter tragen Teile dazu bei. Für sie bildet diese Planung bildet einen weiteren Referenzrahmen.

Instrumente	Verwaltungssteuerung		
	Traditionell	„FLAG“	„NFB“
Vorschlag jährlich	Einzelkredite im Eigenbereich und im Transferbereich	Globalbudgets im Eigenbereich; Einzelkredite im Transferbereich; Ziele, Kosten und Erlöse je Produktgruppe	Globalbudgets im Eigenbereich; Einzelkredite im Transferbereich; Strategische Schwerpunkte je Bundesamt; Ziele und Soll-Werte,

			Aufwände und Erträge je Leistungsgruppe
Finanzplanung jährlich, rollend	Finanzplan		(Im Voranschlag) Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)
Staatsrechnung jährlich	Berichterstattung zu Kreditverwendung und Erträgen	Berichterstattung zu Kreditverwendung und Erträgen; Kosten und Erlösen; Zielerreichung	Berichterstattung zu Kreditverwendung und Erträgen sowie Zielerreichung
Leistungsauftrag alle vier Jahre	---	Leistungsauftrag von Bundesrat an Amt	<i>Ersetzt durch Voranschlag mit IAFP</i>
Wirkungs- und Leistungsbericht alle vier Jahre	---	Berichterstattung zur Erfüllung des Leistungsauftrags	<i>entfällt</i>
Leistungsvereinbarung jährlich	---	Zwischen Departementvorsteher/in und Amtsdirektor/in	
Ergebnisbeurteilung jährlich	---	Semester- und Jahresberichte auf Basis der Leistungsvereinbarung	Beurteilung der Zielerreichung anlässlich der neuen Leistungsvereinbarung

Tabelle 1: NFB-Instrumente im Vergleich [vgl. 12]

Der Voranschlag wird jeweils für ein Jahr (x) im Jahr zuvor (x-1) erstellt. Die Finanzplanung, die in den Voranschlag integriert wird – also zur selben Zeit kreiert wird –, blickt auf die darauffolgenden drei Jahre (+3). Insgesamt umfasst also das Dokument die Sicht auf vier Jahre (x+3). Die Legislatur(finanz)planung wird berücksichtigt, indem finanzwirksame Projekte und Vorhaben in den Voranschlag mit aufgenommen werden. Während der Erstellung bereitet die Amtsdirektion sich auch auf die Leistungsvereinbarung mit dem Departementvorsteher/in vor.

Bundesämter erstellen Anfang des Jahres (x-1) den Jahresabschluss für (x-2) als Basis für die Staatsrechnung – ihr Rechenschaftsbericht, wie sie ihre Mittel verwendet und ihre Ziele erreicht haben. Diesen übergeben sie Ende Februar/Anfang März des Jahres (x-1) ihrem jeweiligen Departement.

Ende April im Jahr (x-1) reichen die Bundesämter zudem den Voranschlag mit IAFP für die Jahre (x+3) dem Departement ein. Anfang Juni erhalten sie ihn kommentiert zurück zur Finalisierung bis Ende Juni. Der Juli wird für Übersetzungen

genutzt. Die Zeit von August bis November ist für die nächsten politischen Instanzen reserviert. Diese schärfen anhand der Unterlagen aus den verschiedenen Bundesämtern ihre Ziele und beschliessen zu den Voranschlägen. In den letzten drei Monaten des Jahres (x-1), vorbehaltlich keiner Überraschungen aus Parlament und Bundesrat, diskutieren Amtsdirektor/in und Departmentsvorsteher/in die Erreichungen der Ziele im Jahr (x-1) und vereinbaren Ziele für das Jahr (x). Die amtsinternen Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche können sich dann bis Ende Januar des Jahres (x) erstrecken [vgl. 13].

Im September 2014 verabschiedete der Bundesrat die Instrumente des neuen Führungsmodells. Seither bereiten sich die Bundesämter anhand dieser vor: Sie haben ihre Leistungskataloge erstellt. Darin wird jede Leistung anhand verschiedener Dimensionen skizziert: Mengen, Qualitäten, Fristen, Kosten oder Zufriedenheit der Leistungsempfänger. Insgesamt, so die Vorgabe, soll jedes Bundesamt diese Leistungen zu ein bis fünf Gruppen zusammenfassen. Auf diese Weise erhalten Parlament und Bundesrat etwa 120 übersichtliche Leistungsgruppen. Die Leistungsgruppen hinterlegen die Bundesämter dann im Voranschlag mit messbaren Zielen und Soll-Werten.

Im Jahr 2016 erstellen die Bundesämter den Voranschlag 2017 mit IAFP für 2018 bis 2020. Ende 2016 vereinbaren Amtsdirektionen mit ihren Departements die Ziele für 2017. Probeläufe finden möglicherweise schon eher statt. Denn in den Vorbereitungen arbeiten Bundesämter und Departemente eng zusammen. Dazu hat jedes Departement eine bis Ende 2016 befristete Stelle geschaffen und involviert bei Bedarf weitere Personen. Inhaltlich-konzeptionell vorbereitet, begleitet und koordiniert wird es von der Eidgenössischen Finanzverwaltung.

7

3 Amtsinterne Führung mit Strategien

Klar ist Folgendes: Das NFB gibt den Bundesämtern nicht vor, wie es die Dokumente zu erstellen und deren Inhalte umzusetzen hat. Bundesämter sind darin weiterhin frei. Die Resultate des NFB sind jedoch eher der strategischen Ebene zuzuordnen. Strategiegestaltung ist Führungsaufgabe. Deshalb ist zu schauen, wie sich NFB und Strategiegestaltung gegenseitig befruchten und ergänzen können und wo es Grenzen hat.

3.1 Viele Mittel zur Strategiegestaltung

In Abbildung 2 dient wiederum der Deming-Zyklus als Orientierungshilfe. Diesem Zyklus sind verschiedene Mittel zugeordnet, welche Unternehmen häufig in der

Gestaltung ihrer Strategien einsetzen. Die NFB-Instrumente finden sich ebenfalls wieder, und zwar den verschiedenen Phasen beigeordnet. Sie können, aber müssen nicht aus dem Strategie-Zyklus gespeist werden. Denn es obliegt der Amtsdirektion, ob sie mit explizit formulierten Strategien wirkt. Die NFB-Dokumente lassen sich auch ohne eine separat niedergeschriebene Strategie ausfüllen.

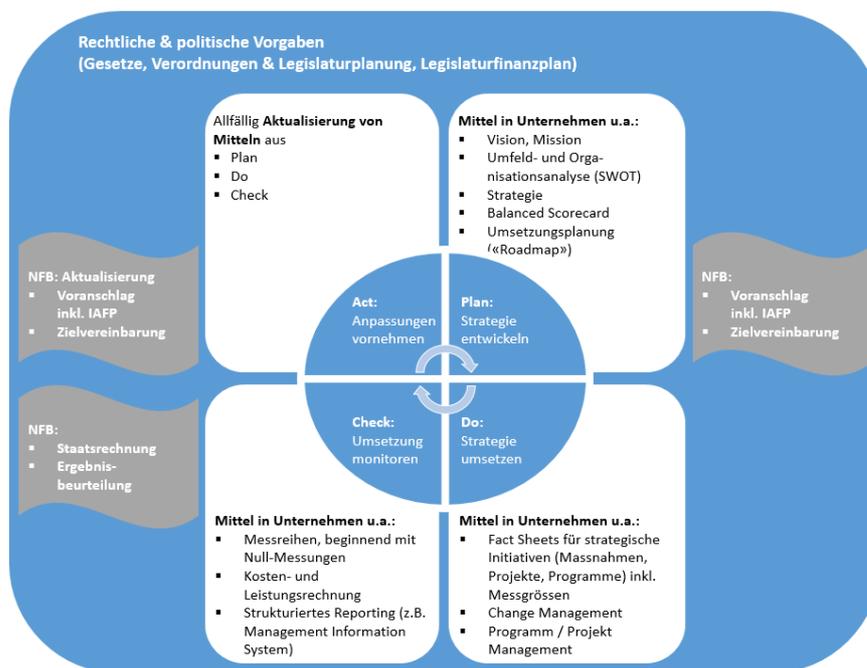


Abbildung 2: Strategiegestaltung: Mittel und zugeordnete NFB-Dokumente

Die Mittel, die Unternehmen einsetzen, können Bundesämter auch zur Strategiegestaltung anwenden, vorbehaltlich vier normativer Argumente:

- ▶ Die Besonderheiten öffentlicher Verwaltungen müssen mittels Anpassung mancher Hilfsmittel bedacht werden: Die Balanced Scorecard beispielsweise gebrauchten Unternehmen häufig mit den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter(potenzial). In der öffentlichen Verwaltung erfährt dies dann Adaptionen. So etwa werden aus „Kunden“ „Anspruchsgruppen“. Oder der „Finanz“-Perspektive werden weniger Ziele, eher Rahmenbedingungen zugesprochen.
- ▶ Zeitlich sollte der amtsinterne Strategie-Zyklus auf die Legislatur(finanz)planung ausgerichtet sein, um den Arbeitsaufwand zu reduzieren. Dabei ist auch das Bedürfnis von Bereichen und Funktionen, die organisationsweite Strategie für sich zu detaillieren und zu spezifizieren, zu berücksichtigen. Idealerweise sind alle Strategien in einer Organisation miteinander abgestimmt.

- ▶ Es ist nicht opportun, viele verschiedene Führungsinstrumente und -prozesse zugleich in Gebrauch haben zu wollen. Denn alle deklarieren Bedeutsamkeit und beanspruchen Aufmerksamkeit. Eine der wesentlichen Kompetenzen einer Führungskraft ist, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Diese wird so unnötig strapaziert. Deshalb sollten bestehende Instrumente und Prozesse auf ihre Eignung im Strategie-Zyklus geprüft werden: Welche braucht es wirklich? Wie können diese besser inhaltlich und zeitlich angepasst und aufeinander abgestimmt werden? Drei Orientierungspunkte dazu sind:
 1. So wenige wie möglich, so viele wie nötig.
 2. Bestehendes wird, wo es sinnvoll ist, gegenüber Neuem bevorzugt. Denn Bekanntheit verringert Widerstand.
 3. Prioritäten sind bewusst zu setzen: Was erfordert wann „Management Attention“ und wie viel davon?

Dieses Ausloten und Realisieren von internen Optimierungsmöglichkeiten ist vom Bundesrat durchaus gewollt [12, S. 16]: „Der Bundesrat ist überzeugt, dass die Umsetzung des NFB die einzelnen Verwaltungseinheiten wiederum veranlassen wird, die eigenen Führungsinstrumente und Leistungen kritisch zu überprüfen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Insofern geht es mit diesem Projekt auch darum, den Reformwillen und die Erneuerungsfähigkeit in der Bundesverwaltung zu erhalten und zu stärken.“

3.2 Strategiearbeit gibt neue Impulse

Zugleich kann die Strategiearbeit mit ihren vielfältigen Methoden einen geschützten Rahmen für Neues eröffnen, beispielsweise

- ▶ zum überraschenden Perspektivwechsel: Hierzu können Bundesämter auch Gäste einladen, so etwa Sparringpartner im Departement oder Strategie-erfahrene Kräfte aus anderen Bundesämtern. Ebenso stehen Vertreter von Kantonen und Gemeinden gerne mit Rat und Tat bereit.
- ▶ zur Diskussion provokanter Themen: Wie beispielsweise geht ein Bundesamt mit seinen im Vergleich zu Unternehmen anderen Freiheitsgraden kreativ und mehrwertschaffend um? Nicht nur die politisch-rechtlichen Vorgaben engen ein. Sondern ein Bundesamt ist auch stärker als Unternehmen mit seinen bestehenden Sachmittel und Personal verbunden. Sie müssen mit Veränderungen bei Anforderungen an Leistungen und Arbeitsweisen Schritt halten - was nicht jedem leicht fällt.

- ▶ zur Bewirtschaftung des Globalbudgets: Für die 57 Bundesämter eröffnet das Globalbudget ungekannte Flexibilität. Sie können Reserven bilden, Kredite leichter verschieben und Kredite überschreiten, sofern sie leistungsbedingt Mehrerträge erwirtschaften [vgl. 13]. Zugleich allerdings steigt der Finanzdruck: Für die nächsten Jahre werden Sparvorgaben erwartet. Angesichts der Verschränkung von Leistungen und Ressourcen betreffen Fragen der Bewirtschaftung alle in der Amtsführung. Das NFB-Instrument leitet die Bewirtschaftung an. Methoden der Strategiearbeit können den Dialog dazu unterstützen.
- ▶ zur nachhaltigen Reflexion über Leistungs-Wirkungsketten: Die Beschäftigung mit der Balanced Scorecard regt solche Gedankengänge an: Welche strategischen Initiativen tragen zu welchem strategischen Ziel bei? Und: Wie verhalten sich die Ziele zueinander? Ähnliches ist für die NFB-Instrumente zu überlegen: Welche Leistungen haben welche Wirkungen? Die nächste Frage schliesst sich sogleich an: Wie können die Wirkungen, die als prioritär angesehen werden, gesteigert werden? Dem zugrunde liegt die Vorstellung einer Ursache-Wirkungs-Kette: Ein Konzept wird erarbeitet, es wird vollzogen (Input), daraus resultiert eine Leistung (Output), diese wirkt bei der Zielgruppe ein (Outcome) und löst Wirkungen aus (Impact).

3.3 Strategie wirkt handlungsleitend

„Walk the talk“ – das rufen Macher den Planern, Schreibern und Rednern dieser Welt zu. Und die Empirie gibt ihnen Argumente. So scheitern viele Strategien in der Umsetzung. Jedoch braucht es den Plan zur eigenen Entwicklung: Nur anhand des Vergleichs von Plan und Realisierung wird später ersichtlich, wo man sich verbessern kann. Die Schreiber braucht es, um alles zu dokumentieren und empfängergerecht eindrücklich aufzubereiten. Und die Redner braucht es, um mit externen und internen Anspruchsgruppen zu kommunizieren.

Denn aus externer Sicht schärfen Strategien die Ämterprofile. Intern wirkt eine Strategie richtungsweisend und handlungsleitend für Mitarbeitende. Gut gemacht, aufbereitet und klar kommuniziert transportiert sie mehr als Sachinhalte. Sie weckt Emotionen, bestenfalls positive wie etwa Loyalität, Ehrgeiz, Gemeinschaftsgefühl. Eine Schlüsselrolle kommt der Balanced Scorecard zu. Sind die strategischen Ziele auf den verschiedenen Perspektiven eingetragen und miteinander in Wirkrichtung verbunden, ruft das nicht selten Aha-Effekte hervor.

Dies kann der Voranschlag mit IAFP nicht gleichermaßen leisten: Angesichts des Empfängerkreises ist sein Abstraktionsgrad weit höher, als er für Mitarbeitenden eines Bundesamts wäre. Er ist zudem nüchtern ausgestaltet, und zwar sachbezogen auf Leistungen und Ressourcen. Eine Strategie hingegen kann mehr – mehr inhaltlich umfassen und mehr emotional bewegen.

Für die Strategie-Dokumentation sollte die Amtsdirektion deshalb bewusst

- ▶ vorab bestimmen, ob und wieweit sie sich darin in Form dem Voranschlag mit IAFP annähert. Denn meistert ein Bundesamt diesen Balanceakt, so verringert es den Arbeitsaufwand und profitiert zugleich von den qualitativen Aspekten einer Strategie.
- ▶ Nachher selektionieren, welche Strategie-Inhalte es in den Voranschlag mit IAFP – angesichts des Empfängerkreises sowie des geforderden höherem Abstraktionsgrads des Dokuments – aufnehmen will. Politisch besonders relevante strategische Ziele sind unbestritten auch Bestandteil des Voranschlags mit IAFP.

4 Quellenverzeichnis

Nr.	Titel	Weblink
[1]	Bericht des Bundesrates «Grundversorgung in der Infrastruktur (Service public)» vom 23. Juni 2004 (PDF)	https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2004/4569.pdf
[2]	Zweck und Geltungsbereich der Departmentsstrategie UVEK 2012	https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/strategie/zweck-und-geltungsbereich.html
[3]	Die strategischen Ziele der FINMA	https://www.finma.ch/de/finma/ziele/strategie/
[4]	Politik und Strategie; Bundesamt für Raumentwicklung ARE	http://www.are.admin.ch/nachhaltige-entwicklung/05358/index.html?lang=de
[5]	Energiestrategie 2050	https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/energie/energiestrategie-2050.html
[6]	Auftrag und Ziele; Bundesamt für Gesundheit BAG	http://www.bag.admin.ch/org/auftrag/14106/index.html?lang=de
[7]	Strategie und Massnahmenplan der amtlichen Vermessung für die Jahre 2016–2019	http://www.cadastre.ch/internet/kataster/de/home/services/publication/strategy-av-2016.html

[8]	ELCA unterstützt Bundesamt für Kultur bei neuer IT-Strategie	http://www.computerworld.ch/partnerzonen/elca-informatik/artikel/elca-unterstuetzt-bundesamt-fuer-kultur-bei-neuer-it-strategie-68751/
[9]	Liste FLAG-Verwaltungseinheiten	http://www.flag.admin.ch/d/themen/1-3-5einheiten.php
[10]	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV), Stand 1. März 2015 (PDF)	https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19983439/201503010000/172.010.1.pdf
[11]	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung	http://www.efv.admin.ch/d/themen/nfb.php
[12]	Bericht über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführung – Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB), Stand: 16. April 2013 (PDF)	http://www.efv.admin.ch/d/downloads/nfb/NFB-Bericht-d.pdf
[13]	Botschaft über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführungs – Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB) vom 20. November 2013	https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2014/767.pdf

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen
Dr. Svenja Espenhorst	Autorin	sieber&partners

5 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2015 sind: IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Management; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit; Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Institute of Marketing Universität St. Gallen

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2015 sind: asut; CVP Schweiz; ICT-Berufsbildung Schweiz; IFJ Institut für Jungunternehmen; Internet Briefing / Erfahrungsgruppe; simsa; Swico; Swiss Marketing; WinLink

Medienpartner des CNO Netzwerks 2015 sind: Netzmedien; IT Business; Der Organisator

Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG
+41 31 566 93 00
www.cno-panel.com