

Die Bibliothek am Guisanplatz und das Neue Führungsmodell Bund (NFB)

Konsequenzen und Handlungsempfehlungen

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Daniel Ulrich Kohler**
aus Lüsslingen (SO)
Grubenweg 8
CH-3360 Herzogenbuchsee

Bern, 23.11.2012

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Vorwort

Die Leserinnen und Leser sollen mit der vorliegenden Arbeit erfahren, was die geplante flächendeckende Einführung des Neuen Führungsmodells Bund (NFB) für die Bibliothek am Guisanplatz (BiG) bedeutet. Wie macht sich die BiG „fit“ für NFB bzw. welche Massnahmen sind zu empfehlen? Zur Beantwortung dieser Fragen steht eine Analyse der zu erwartenden Auswirkungen von NFB auf die BiG im Zentrum dieser Arbeit.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf persönlichen Meinungen des Verfassers sowie der interviewten Personen und wiedergeben in keiner Art und Weise die öffentliche Grundhaltung der BiG und anderer Institutionen zu diesem Thema.

Ein besonderer Dank geht an die Interviewpartnerinnen und –partner, welche sich die entsprechende Zeit genommen haben (chronologische Reihenfolge der Interviews):

- Irène Stüdeli, Chefin Ausbildung, Erwerbung, Katalogisierung BiG
- Philippe Müller, Chef Forschungsdienst BiG
- Doris Antener, stellvertretende Chefin BiG
- Hans-Jörg Lehmann, Chef Finanzen Generalsekretariat VBS
- Jürg Stüssi-Lauterburg, Chef BiG
- Elena Balzardi, stellvertretende Chefin Schweizerische Nationalbibliothek
- Theo Haldemann, Projektleiter NFB
- Jean Hutmacher, Chef Planung und Controlling VBS; Thomas Dänzer, Departmentsplaner /-controller VBS

Persönlich liegt mir am Herzen, mit dieser Studie einen bescheidenen Beitrag zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung in der BiG zu leisten, ganz unabhängig davon, ob NFB der-einst eingeführt wird oder nicht.

Bern, im November 2012

Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, welche möglichen Konsequenzen die allfällige Einführung des Neuen Führungsmodells Bund (NFB) für die Bibliothek am GUISANPLATZ (BiG) hat und welche Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten sind, mit dem Ziel, die BiG auf NFB vorzubereiten.

Hierzu werden zuerst die Kernelemente von NFB beschrieben und daraus die wichtigsten Prüfkriterien erarbeitet. In der eigentlichen Analyse wird dann anschliessend mittels Interviews mit Schlüsselpersonen untersucht, was diese Kriterien für die BiG bedeuten und wo Handlungsbedarf besteht. Daraus resultieren Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen:

- Zur Führung einer eigenen Leistungsgruppe ist die BiG wohl zu klein, sie dürfte in einer Leistungsgruppe GS VBS besser aufgehoben sein.
- Analog dazu ist die BiG auch zur Führung eines eigenen Globalbudgets wohl zu klein.
- Es sollte unabhängig von NFB eine Strategie BiG formuliert werden.
- Die Produkte und Leistungen der BiG sind zu prüfen, ob sie Wirkung bei den Leistungsbezügler/innen erzielen und ob allenfalls zusätzliche Erträge generiert werden können.
- Es sind messbare und griffige Leistungs- und Wirkungsziele sowie entsprechende Indikatoren zu formulieren.
- Die zur Leistungserbringung notwendigen Betriebsprozesse sind stets zu überprüfen und zu optimieren.
- Die finanzielle und betriebswirtschaftliche Fachkompetenz ist weiter auszubauen.
- Eine andere Unterstellung der BiG innerhalb des GS VBS ist zu prüfen.
- Die Einführung von NFB muss gut begleitet sein, der Führung kommt hier eine entscheidende Rolle zu.

Als Fazit aus dieser Arbeit kann gezogen werden: Werden einige der genannten Handlungsempfehlungen umgesetzt, ist die BiG für NFB und generell für die wirkungsorientierte Verwaltungsführung entsprechend gut aufgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	1
1.3 Abgrenzung	1
1.4 Stand Literatur und Praxis	2
1.5 Methodisches Vorgehen	2
1.6 Aufbau der Arbeit	3
2 Von FLAG zu NFB	4
2.1 Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)	4
2.2 Neues Führungsmodell Bund (NFB)	4
3 Auftrag und Rolle der Bibliothek am Guisanplatz (BiG).....	7
3.1 Überblick	7
3.2 Organisation.....	7
3.2.1 Organisatorische Gliederung im GS VBS	7
3.2.2 Organisation BiG	8
3.3 Auftrag	9
3.3.1 Rechtliche Grundlagen	9
3.3.2 Neue Aufgaben als Folge der Bundesverwaltungsreform 05/07.....	9
3.3.2.1 Koordinierende Führung der Bibliotheken der Bundesverwaltung	10
3.3.2.2 Führung des Bibliotheksverbundes Alexandria	10
3.3.2.3 Führung der Dokumentationskonferenz Bund	11
4 Kriterienkatalog	12
4.1 Kernelemente von NFB	12
4.1.1 Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP).....	12

4.1.2	Globalbudget	13
4.1.3	Leistungskontrakte	15
4.2	Prüfkriterien	16
4.2.1	Formale Prüfung	16
4.2.2	Organisation	17
4.2.3	Finanzieller Rahmen	17
4.2.4	Produkte, Ziele, Indikatoren und Kunden	18
4.2.5	Zusatzaufwand und Kultur	19
4.3	Kriterienraster	20
5	Analyse: Bedeutung relevanter Kriterien von NFB für die BiG	22
5.1	Formale Prüfung	22
5.1.1	Kriterium 1.1: Aufgabentypus	22
5.1.2	Kriterium 1.2: Führungsverantwortung und Handlungsspielraum	23
5.2	Organisation	24
5.2.1	Kriterium 2.1: Hierarchische Stellung innerhalb GS VBS	24
5.2.2	Kriterium 2.2: Betriebsgrösse	25
5.2.3	Kriterium 2.3: Betriebsinterne Organisation	26
5.3	Finanzieller Rahmen	26
5.3.1	Kriterium 3.1: Globalbudgetierung	26
5.3.2	Kriterium 3.2: Finanzielle Fachkompetenz	27
5.4	Produkte, Ziele, Indikatoren und Kundenorientierung	28
5.4.1	Kriterium 4.1: Produkte	28
5.4.2	Kriterium 4.2: Leistungs- und Wirkungsziele und Indikatoren	28
5.4.3	Kriterium 4.3: Kundenorientierung	29
5.5	Zusatzaufwand und Kultur	30
5.5.1	Kriterium 5.1: Erwarteter Zusatzaufwand	30
5.5.2	Kriterium 5.2: Erwarteter Kulturwandel	30
6	Ergebnis und Empfehlungen	32
6.1	Chancen und Risiken von NFB für die BiG	32
6.1.1	Erwarteter Mehrwert und Chancen von NFB	32
6.1.2	Erwartete Risiken von NFB	32
6.2	Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	33
6.2.1	Erkenntnisse aus der Analyse	33

6.2.2 Handlungsempfehlungen	34
Literaturverzeichnis	X
Quellen	XI
Rechtsnormen	XIII
Anhang	XIV
Selbständigkeitserklärung.....	XLI
Über den Verfasser	XLII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhänge der wichtigsten Planungs- und Steuerungsinstrumente von NFB	6
Abbildung 2: Vereinfachtes Organigramm GS VBS	7
Abbildung 3: Vereinfachtes Organigramm BiG.....	8
Abbildung 4: Prozessmodell GS VBS.....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begründung Auswahl Prüfkriterien.....	16
Tabelle 2: Kriterienraster.....	21

Abkürzungsverzeichnis

BABS	Bundesamt für Bevölkerungsschutz
BAK	Bundesamt für Kultur
BASPO	Bundesamt für Sport
BiG	Bibliothek am Guisanplatz
BRB	Bundesratsbeschluss
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHF	Schweizer Franken
DKB	Dokumentationskonferenz Bund
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EMB	Eidgenössische Militärbibliothek (Vorgängerinstitution der BiG)
FHG	Finanzhaushaltgesetz
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
GO GS VBS	Geschäftsordnung Generalsekretariat VBS
GS VBS	Generalsekretariat VBS
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan
Kap.	Kapitel
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
Mio.	Million
NB	Schweizerische Nationalbibliothek
NFB	Neues Führungsmodell Bund
NPM	New Public Management
NRM	Neues Rechnungsmodell
OV VBS	Organisationsverordnung VBS
QSP 8	Querschnittsprojekt 8
RVOG	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz
RVOV	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Kennzahlen BiG.....	XIV
Anhang 2: Interviewleitfaden BiG	XV
Anhang 3: Interviewleitfaden GS VBS	XVII
Anhang 4: Interviewleitfaden NB	XX
Anhang 5: Interviewleitfaden NFB	XXII
Anhang 6: Zusammenfassung der Interviewresultate	XXV

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Spätestens mit der geplanten Einführung des Neuen Führungsmodells Bund (NFB), welches sich zurzeit noch im Projektstatus befindet und das Modell FLAG (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget) ablösen soll, wird die wirkungsorientierte Verwaltungsführung auch für die Bibliothek am Guisanplatz (BiG) zum Thema, schon alleine deshalb, weil NFB grundsätzlich flächendeckend die gesamte Bundesverwaltung betreffen wird.

In der jüngeren Vergangenheit wurden bereits einige Untersuchungen gestartet, welche die Eignung der BiG bzw. ihrer Vorgängerinstitution Eidgenössische Militärbibliothek (EMB) für FLAG prüfen sollten. Dabei ist einer internen, nicht öffentlichen Aktennotiz vom 17. März 2008 zu entnehmen:

- 2002 wurde die Frage der Eignung der EMB zu FLAG aufgrund damaliger gesetzlicher, organisatorischer und finanztechnischer Rahmenbedingungen negativ beurteilt.
- 2008 wurde im Auftrag des damaligen Generalsekretärs VBS die Frage der Eignung der BiG für das Modell FLAG erneut grob geprüft. Die BiG stand damals mitten in der Umsetzung des Querschnittsprojekts 8 (QSP 8: Integration der Bibliotheken) im Rahmen der Bundesverwaltungsreform 05/07. Als Fazit wurde festgehalten, dass die Frage der Eignung der BiG für FLAG nicht mit genügender Sicherheit beantwortet werden kann, die hierzu notwendigen Voraussetzungen aber nach Abschluss des QSP 8 vorhanden sein dürften (Generalsekretariat VBS, 2008, S. 1-3).

Das QSP 8 ist seit 1. Juli 2011 definitiv abgeschlossen, die Eignungsfrage wurde bis jetzt nicht wieder thematisiert. Mit NFB stellt sich die Eignungsfrage nun grundsätzlich nicht mehr, vielmehr ist von Interesse, wie sich die BiG auf die mögliche spätere Einführung von NFB vorbereitet. Die vorliegende Arbeit soll dazu einen Beitrag liefern.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen somit Fragen wie: Was bedeutet NFB mit seinen Kernelementen für die BiG? Welche möglichen Konsequenzen von NFB sind zu erwarten? Die Fragen führen zum Ziel der Studie, nämlich die BiG möglichst „fit“ für die Einführung von NFB zu machen. Als Ergebnis sollen Massnahmen bzw. Handlungsempfehlungen zur Vorbereitung der BiG auf die geplante Umsetzung von NFB erarbeitet werden.

1.3 Abgrenzung

Mit der vorliegenden Arbeit werden nur Handlungsempfehlungen abgegeben, eine mögliche Umsetzung oder gar eine Evaluation der damit erzielten Wirkungen ist nicht Teil der Untersuchung. Die ausgearbeiteten Empfehlungen können teilweise auch unabhängig von NFB be-

trachtet werden. Nicht Gegenstand der Arbeit ist eine Ausarbeitung der möglichen Vor- und Nachteile von NFB im Vergleich zu FLAG. Der Fokus der Untersuchung liegt auf der Ebene der betrieblichen Führung, hier also der Ebene der Bibliothek am Guisanplatz. Nicht näher betrachtet werden die Ebenen der politischen Steuerung (Parlament) und der politischen Planung (Bundesrat) von NFB.

1.4 Stand Literatur und Praxis

Das Programm FLAG wurde mehrfach evaluiert, unter anderem verfasste der Bundesrat in den Jahren 2001 und 2009 selber zwei Evaluationsberichte. Auch in der zahlreichen, auf die Schweiz bezogenen Literatur über NPM oder die wirkungsorientierte Verwaltungsführung, ist FLAG sehr gut dokumentiert. Über das Projekt NFB existiert verständlicherweise noch kaum Quellenmaterial, Literatur ausser der kürzlich erschienenen Masterarbeit am KPM von Serge Guignard über die Konsequenzen von NFB für die Gruppe armasuisse erst recht nicht. Die wichtigsten Elemente von NFB wie Globalbudget oder Integrierter Aufgaben- und Finanzplan sind jedoch nicht neu und entsprechend in der Literatur mehrfach beschrieben. Daher basiert die Dokumentenanalyse der vorliegenden Arbeit vorwiegend auf Literatur und Quellen zu FLAG und NPM im Allgemeinen. Hauptquelle ist jedoch der Projektantrag NFB der Eidgenössischen Finanzverwaltung¹.

1.5 Methodisches Vorgehen

Aus dem Studium der einschlägigen Literatur zum New Public Management und zu NFB, hier mangels Alternativen insbesondere der Projektantrag, wird ein Katalog mit bedeutenden Kriterien von NFB erstellt. Basierend auf diesem Raster wird in der Analyse geprüft, was diese Kriterien für die BiG bedeuten und mit welchen Konsequenzen zu rechnen ist. Die Analyse erfolgt v.a. empirisch mittels mündlichen Befragungen von Schlüsselpersonlichkeiten innerhalb und ausserhalb des VBS und der BiG. Interviews fanden mit folgenden Verwaltungseinheiten statt, vertreten durch:

- Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV), Projektleiter NFB
- Schweizerische Nationalbibliothek (NB), Projektleiterin FLAG NB
- Generalsekretariat VBS (GS VBS), Chef Planung und Controlling VBS, Departementsplaner /-controller
- Generalsekretariat VBS (GS VBS), Chef Finanzen GS VBS
- Bibliothek am Guisanplatz (BiG), Chef BiG, stellvertretende Chefin BiG, Bereichsleiter/innen BiG

¹ Der Projektantrag NFB ist als *intern* klassifiziert; gemäss Aussage von Herrn Dominic Bärtschi von der Projektorganisation NFB vom 23.2.2012 spricht jedoch nichts gegen eine Zitierung aus diesem Dokument: „Ja, wir sehen kein Problem darin, wenn Sie aus den beiden Bundesratsbeschlüssen und den Hermes-Projektdokumenten zitieren.“ (Bärtschi, 2012, S. 1).

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beginnt mit einem kurzen Überblick über FLAG und NFB, gefolgt von Kapitel 3 mit dem Auftrag und der Rolle der Bibliothek am Guisanplatz. In Kapitel 4 werden die zentralen Prüfkriterien von NFB für die Analyse ausgearbeitet und in einem Raster zusammengefasst. Kapitel 5 ist das zentrale dieser Arbeit; hier wird basierend auf dem Raster geprüft, welche Kriterien von NFB die BiG bereits erfüllt bzw. was diese für die BiG zu bedeuten haben. Das abschliessende Kapitel zeigt einerseits die Erkenntnisse der Analyse für die BiG auf, andererseits werden Handlungsempfehlungen skizziert, um die BiG optimal auf NFB vorzubereiten.

2 Von FLAG zu NFB

2.1 Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)

Dieses einführende Kapitel soll in einem summarischen Überblick den Weg von FLAG zu NFB aufzeigen sowie dessen wichtigsten Merkmale kurz erläutern².

Der Beginn des Programms FLAG geht zurück auf den Auftrag des Bundesrats vom 16. April 1996 an das EFD, gefolgt von einer Pilotphase bis 2001 (Schweizerischer Bundesrat, 2001, S. 3536). Mit seinem ersten Evaluationsbericht FLAG vom 19. Dezember 2001 führte der Bundesrat das Projekt FLAG auf Anfang 2002 in das Programm FLAG über. Er setzte sich das Ziel, die FLAG-Verwaltungseinheiten zu verdoppeln und bis 2011 bestenfalls zu verdreifachen. Gleichzeitig sollte der Aufwand für die Umstellung auf FLAG auf allen Stufen reduziert und die Instrumente vereinfacht werden.

Heute werden noch 21 Verwaltungseinheiten³ in allen sieben Departementen – davon fünf im VBS - nach FLAG geführt, was etwa einem Drittel aller Verwaltungseinheiten der zentralen Bundesverwaltung entspricht; im Jahr 2009 waren es noch 23 FLAG-Verwaltungseinheiten (Schweizerischer Bundesrat, 2009, S. 7924). In seinem zweiten Evaluationsbericht vom 4. November 2009 wirft der Bundesrat die Frage auf, wie die insgesamt positiven Erfahrungen von FLAG für weitere Bereiche der Verwaltung, also beispielsweise auch für die Bibliothek am Guisanplatz, nutzbar gemacht werden können. Dabei kommen für ihn grundsätzlich zwei Modelle in Frage: entweder Fortführung des bisherigen dualen Ansatzes (Verwaltungseinheiten nach FLAG und Verwaltungseinheiten ohne FLAG) oder Entwicklung eines ergebnisorientierten Steuerungsmodells für die gesamte Bundesverwaltung. Daraus ergeben sich für den Bundesrat drei Optionen:

- Konsolidierung von FLAG (dualer Ansatz)
- Gezielter Ausbau von FLAG (dualer Ansatz)
- Konvergenzmodell (Steuerungsmodell für die gesamte Bundesverwaltung)

Mit dem zweiten Evaluationsbericht beauftragte der Bundesrat das EFD alle drei Optionen zu prüfen und ihm die Ergebnisse innerhalb eines Jahres zu präsentieren. Der Bundesrat liess dabei jedoch eine gewisse Präferenz des Konvergenzmodells durchschimmern (Schweizerischer Bundesrat, 2009, S. 7971-7976).

2.2 Neues Führungsmodell Bund (NFB)

Am 4. Mai 2011 gab der Bundesrat schliesslich bekannt, dass er aufgrund der grundsätzlich positiven Erfahrungen mit FLAG ein neues, flächendeckendes und ergebnisorientiertes Führungsmodell und damit ein Konvergenzmodell unterstützt. Mit dieser Richtungsentscheid wurde das EFD vom Bundesrat beauftragt, ein neues Führungsmodell für die Bundesverwal-

² Ein deutlich weitergehende Darstellung der beiden Modelle siehe: Guignard, 2011, v.a. S. 6-14 und 30-42.

³ Aktueller Stand (10.9.2012): Liste FLAG Verwaltungseinheiten. URL: <http://www.flag.admin.ch/d/themen/1-3-5einheiten.php>, 21.11.2012.

tung zu entwickeln, dessen primäres Ziel die weitere Verbesserung der Steuerung des Finanzhaushalts ist. Es verfolgt eine stärkere Ausrichtung auf die mittelfristige Planung und eine jährliche Budgetierung auf Leistungen und Wirkungen. Im Zentrum steht das Ziel, die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit des Verwaltungshandelns weiter zu erhöhen (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 4).

Kernelemente dieses als „neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)“ bezeichneten Modells sind ein integrierter Aufgaben- und Finanzplan sowie Leistungskontrakte innerhalb der Verwaltung. Das EFD erhielt den Auftrag, in der zweiten Hälfte 2011 einen entsprechenden Projektantrag einzureichen. Mit Beschluss vom 16. Dezember 2011 nahm der Bundesrat Kenntnis vom Stand und vom Vorkonzept des Projekts NFB. Gleichzeitig wurde das EFD angeordnet, dem Bundesrat bis anfangs 2013 das Detailkonzept für NFB vorzulegen (Schweizerischer Bundesrat, 2011, S. 1 und Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 4-5). Im Vergleich zu FLAG möchte der Bundesrat mit NFB folgende Verbesserungen erreichen:

- Politische Steuerung: Durch die Darstellung des Voranschlags mit einem oder mehreren Globalbudgets für den Eigenbereich jedes Amtes und einem politischen Leistungsauftrag für jede Leistungsgruppe sollen mehr Anreize und Handlungsspielräume für die ergebnisorientierte Verwaltungsführung geschaffen werden.
- Politische Planung: Mit der Darstellung des Finanzplanes mit einer engen Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen im Rahmen des IAFP soll mehr Transparenz über die mittelfristige Aufgaben- und Finanzentwicklung in der gesamten Bundesverwaltung erreicht werden.
- Betriebliche Planung und Steuerung: Die betriebliche Führung soll mit Leistungskontrakten von Departementsvorsteher/in und Amtsdirektor/in gestärkt und die Ergebnisorientierung durch den Aufbau von Zielen zu Kosten, Leistungen und Wirkungen gesteigert werden (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 9).

NFB lässt sich wie folgt abgrenzen:

- Die Verbesserung politischer Planungs- und Steuerungsinstrumente setzt keine Regierungs- oder Parlamentsreform voraus. NFB ist keine erweiterte Aufgabenüberprüfung und kein verkapptes Sparprogramm, sondern ein Beitrag zur Optimierung des Ressourceneinsatzes und zur Verbesserung der Ergebnisorientierung.
- Die Legislatur- und Jahresplanung des Bundesrats werden zumindest vorläufig nicht geändert.
- Die Entwicklung und Umsetzung von ausformulierten Amtsstrategien ist für NFB nicht notwendig, wird jedoch empfohlen. Sie kann von den Ämtern vorgängig oder parallel zum Projekt NFB durchgeführt werden, wird jedoch nicht zentral angeleitet oder eingefordert. Das Projekt beinhaltet keine neuen Führungsgrundsätze, sondern fördert die Umsetzung der bereits vorhandenen Vorgaben zur ziel- bzw. ergebnisorientierten Führung.
- Die Jahresziele der Ämter sowie der Mitarbeitenden werden auch in Zukunft nicht kaskadenhaft und mechanistisch aus den Leistungs- und Wirkungszielen des Parlaments oder des Bundesrats abgeleitet werden können. Die Kosten- und Leistungsrech-

nung bleibt ein betriebliches Führungs- und Steuerungsinstrument der Ämter bzw. der Verwaltungseinheiten (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 11).

Über seine Einführung soll später anhand des zu erarbeitenden Detailkonzepts sowie der darin enthaltenen Kostenschätzung für die Realisierung und Umsetzung von NFB entschieden werden. Gemäss Projektplan ist die Einführung auf den 1. Januar 2016 vorgesehen (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S.5 und 7). Schematisch lässt sich das NFB derart darstellen:

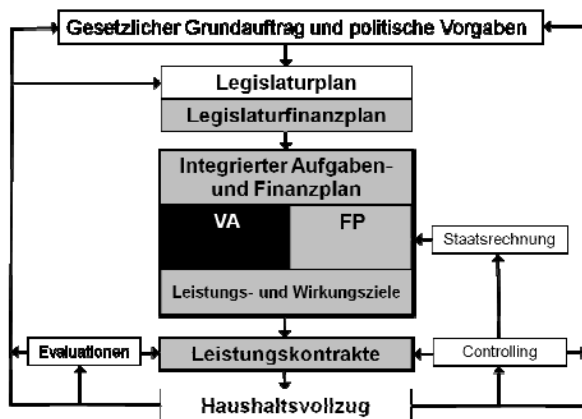


Abbildung 1: Zusammenhänge der wichtigsten Planungs- und Steuerungsinstrumente von NFB (Quelle: Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 16)

Der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan sticht hier deutlich als Dreh- und Angelpunkt des neuen Führungsmodells hervor (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 16).

3 Auftrag und Rolle der Bibliothek am Guisanplatz (BiG)

3.1 Überblick

Die Eidgenössische Militärbibliothek (EMB) – seit 27.10.2007 Bibliothek am Guisanplatz (BiG) – ist seit ihrer Gründung im Jahre 1848 Teil des Eidgenössischen Militärdepartements (EMD) bzw. des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS).

Ursprünglich darauf ausgerichtet, die Offiziere der Schweizer Armee mit Information und Dokumentation zu armeespezifischen Fragen zu versorgen, ist die BiG heute eine für alle Bürgerinnen und Bürger zugängliche öffentliche Verwaltungsbibliothek.

In ihrer langen Geschichte wechselte die Bibliothek mehrfach ihren Standort. Zuletzt war sie im Bundeshaus Ost beheimatet, bis sie schliesslich im Jahre 2005 in einem ehemaligen eidgenössischen Zeughaus am Guisanplatz in Bern ihre aktuelle Bleibe fand.

3.2 Organisation

3.2.1 Organisatorische Gliederung im GS VBS

Organisatorisch ist die BiG heute im Bereich der Kommunikation VBS im Generalsekretariat VBS angesiedelt. Damit ist der Chef Kommunikation VBS direkter Vorgesetzter des Chefs BiG. Vereinfacht, auf die BiG fokussiert dargestellt, gliedert sich das GS VBS wie folgt:

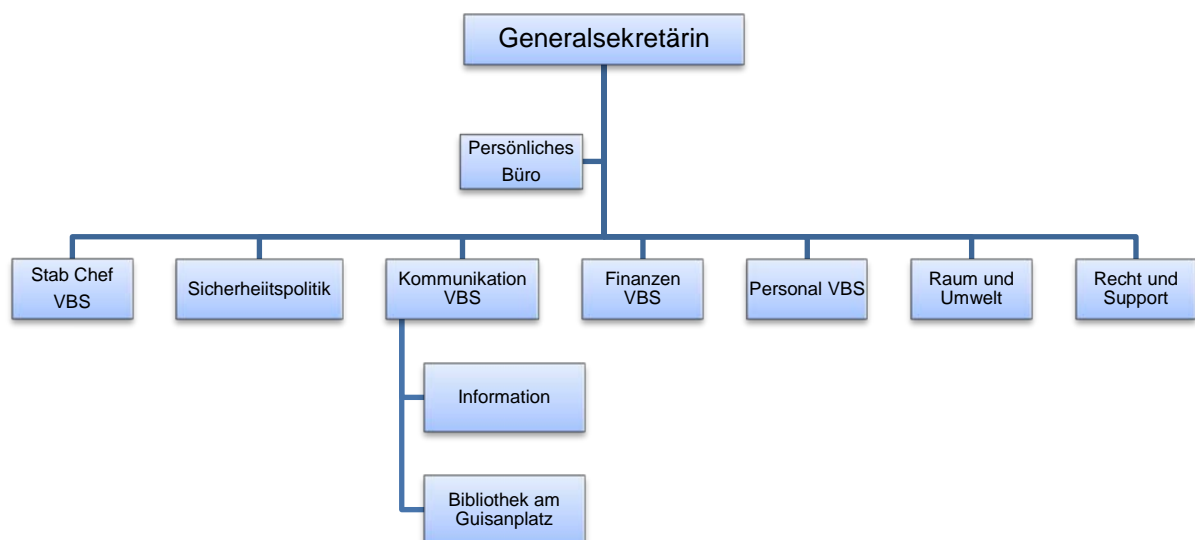


Abbildung 2: Vereinfachtes Organigramm GS VBS (eigene Darstellung)

3.2.2 Organisation BiG

Die BiG selber gliedert sich in vier Bereiche, welche gleichzeitig die Kernprozesse bzw. Kernaufgaben wiedergeben:

- Ausbildung, Beschaffung, Katalogisierung (Bereich AEK)
- Ausleihe, Öffentlichkeitsarbeit (Bereich Service Public)
- Forschungsdienst, Zeitschriftenverwaltung (Bereich FD)
- Informatik, Koordination Alexandria-Verbund, Archivdienst VBS (Bereich IKA)

Die Organisation der BiG ist organisch gewachsen, was die teilweise Vermengung von Kern- und Supportprozessen innerhalb eines Bereiches erklärt.

Geführt wird die BiG vom Chef BiG. Diesem stehen zwei stellvertretende Chefs zur Seite. Dem Chef BiG direkt unterstellt sind die vier Bereichsleiter/innen. Als Führungsinstrumente dienen einerseits die regelmässigen persönlichen Gespräche des Chefs mit den Bereichsleitern/innen sowie andererseits alle 14 Tage eine mit Fachreferaten ergänzte Kadersitzung, in welche Anträge eingebracht werden können, über die dann befunden wird. Im Anschluss an diese Sitzungen findet jeweils ein informeller Informationsaustausch unter den vier Bereichsleitern/innen statt.

Die Führungsinstrumente innerhalb der Bereiche sind unterschiedlich und reichen von wöchentlichen bis zweimonatlichen Teamsitzungen.

Das Organigramm der BiG sieht somit folgendermassen aus:

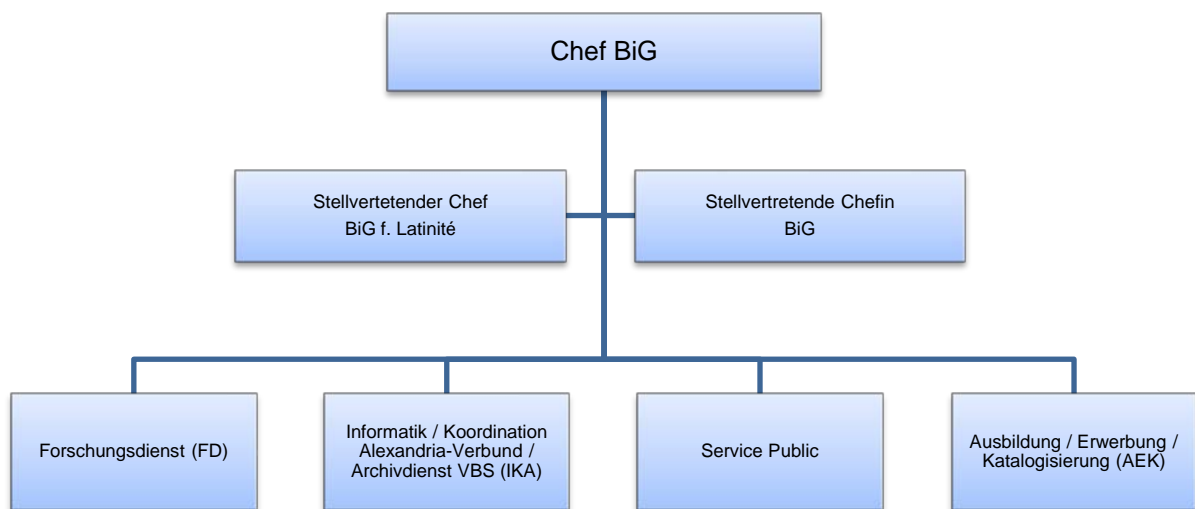


Abbildung 3: Vereinfachtes Organigramm BiG (eigene Darstellung)

3.3 Auftrag

3.3.1 Rechtliche Grundlagen

Eine eigentliche Gesetzgrundlage der BiG existiert noch nicht. Die Erarbeitung von entsprechenden Rechtsgrundlagen ist jedoch derzeit ein laufendes Geschäft in der BiG.

Die Aufgaben der BiG sind in der Organisationverordnung VBS umschrieben: „Es [Anmerkung Verfasser: Das Generalsekretariat] führt das Bibliotheks-, Dokumentations- und Archivwesen im VBS und in der Armee“ (Art. 5 Bst. f OV VBS).

Als Folge der durch die Umsetzung des Querschnittsprojekts 8 (QSP 8) im Rahmen der Bundesverwaltungsreform 05/07 resultierenden zusätzlichen Aufgaben folgt eine Präzisierung: „Das Generalsekretariat führt koordinierend die Bibliotheken der Bundesverwaltung. Es sorgt für die Zusammenarbeit innerhalb der Bundesverwaltung im Bereich der Sicherung und Bereitstellung von Informationen und Dokumentationen“ (Art. 5a Abs. 1 und 2 OV VBS).

Legitimiert wurden diese neuen Aufgaben der BiG zusätzlich durch den Bundesrat in den „Weisungen über die Koordination und die Zusammenarbeit der Bibliotheken der Bundesverwaltung“ vom 25. Juni 2008.

3.3.2 Neue Aufgaben als Folge der Bundesverwaltungsreform 05/07

Markanten Einfluss auf die Aufgaben der BiG hat das oben erwähnte Querschnittsprojekt 8. Der Bundesrat strebte mit seiner Entscheidung vom 3. Mai 2006 („Die Bibliotheken werden vom VBS geführt“⁴) eine Konzentration der Bibliotheken und Dokumentationsdienste der allgemeinen Bundesverwaltung im Raum Bern auf einen einzigen Standort an, mit einer Einsparung von 25% der Personal- und 20% der Fachliteratur-Sachmittel (ca. CHF 3,3 Mio. Mindesteinsparpotential). Zudem wünschte er, dass die BiG als Leitbibliothek der Bundesverwaltung zukunftsfähig ist, indem zum Beispiel der Service public dank optimierten Informatikmitteln verbessert wird (Antener, 2011, S. 2). Von diesem Projekt nicht betroffen waren die Schweizerische Nationalbibliothek sowie Bibliotheken und Dokumentationsdienste der Bundesverwaltung ausserhalb des Grossraums Bern.

Basierend auf dem Auftrag des Generalsekretärs VBS vom 6. Juni 2006 an die damalige EMB dieses Projekt durchzuführen, wurden während der gesamten Projektphase von 2006 bis 2011 insgesamt 44 Bibliotheken der Bundesverwaltung in die BiG integriert.

Teil des Auftrags des Generalsekretärs war auch die Übernahme per 1. Januar 2009 der Führung des Bibliotheksverbundes Alexandria, welcher bis anhin unter der Leitung der Bundeskanzlei stand. Damit erhielt die ehemalige Militärbibliothek, bisher ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Armee, ein neues und deutlich erweitertes Aufgabenfeld:

- Koordinierende Führung der Bibliotheken der Bundesverwaltung
- Führung des Bibliotheksverbundes Alexandria

⁴ Der Bundesratsbeschluss vom 3. Mai 2006 (Bundesverwaltungsreform 2005-2007 (REF 05/07) ist nicht öffentlich, nur die Medienmitteilung des EFD vom 3. Mai 2006: „Die Bibliotheken der Bundesverwaltung in Bern sollen unter der Leitung des VBS (Eidg. Militärbibliothek) geführt und koordiniert werden.“ (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2006, S. 1).

- Führung der Dokumentationskonferenz Bund (DKB)

Diese neuen Aufgaben werden im Folgenden kurz erläutert.

3.3.2.1 Koordinierende Führung der Bibliotheken der Bundesverwaltung

Gemäss Art. 2 Abs. 1 und 2 der Weisungen über die Koordination und die Zusammenarbeit der Bibliotheken führt die BiG koordinierend die Bibliotheken der Bundesverwaltung, sorgt für die Zusammenarbeit im Informations- und Dokumentation-Bereich und nimmt dabei folgende Aufgaben wahr:

- Sie führt den Einsatz der Informatik im Fachbereich unter Beizug des Informatik-Leistungserbringers.
- Sie sorgt für den Unterhalt der verwaltungsweiten Verbundskataloge und für dessen Zugänglichkeit.
- Sie ermöglicht anderen Verwaltungsstellen und Dritten einen möglichst freien und effizienten Zugang zu den Datenbeständen der Bibliotheken des Bundes.
- Sie verfolgt die Entwicklung im Fachbereich, arbeitet in nationalen und internationalen Fachgremien mit und sorgt für die Information der Bibliotheken über neue Erkenntnisse.
- Sie sorgt, in Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Personalamt und der Schweizerischen Nationalbibliothek, für die fachliche Aus- und Weiterbildung des Personals in den Bibliotheken.
- Sie fördert die benutzerfreundliche Ausgestaltung der Bibliotheken in der Bundesverwaltung, das Erstellen klarer Aufgabenbeschreibungen und den effizienten Einsatz von Personal und Mitteln.
- Sie fördert die Koordination und die Zusammenarbeit mit Bibliotheken ausserhalb der Bundesverwaltung.

Damit ist die oben erwähnte Funktion der BiG als Leitbibliothek umschrieben. Um diesen Aufgaben noch besser gerecht zu werden und insbesondere zur Förderung der Kundendienstleistungen auch im zunehmend elektronischen Bereich wurde das Projekt „BiG Portal“ gestartet, welches vom Verfasser dieser Arbeit geführt wird. Ziel des Projekts ist ein Cloud-basiertes, integrales System zur Verwaltung der Metadaten, digitalen Objekte und elektronischen Lizenzen für die BiG, aber auch für deren Alexandria-Verbundpartner sowie für weitere interessierte Institutionen der Bundesverwaltung.

3.3.2.2 Führung des Bibliotheksverbundes Alexandria

Sämtliche Mitglieder des Verbunds arbeiten mit derselben Bibliothekssoftware. Die einzelnen Verbundpartner weisen eine gewisse Autonomie auf; die Benutzerverwaltung, das Controlling, die Ausbildung, die Pflege und Weiterentwicklung der Software oder grosse IT-Projekte wie BiG-Portal erfolgen aber zentral durch die BiG.

Zurzeit weist der Alexandria-Verbund neben der BiG 16 Partner auf. Die meisten Verbundpartner sind Teil der allgemeinen Bundesverwaltung. Nicht Mitglied des Verbunds ist die eigenständige NB.

3.3.2.3 Führung der Dokumentationskonferenz Bund

Ebenfalls Aufgabe gemäss den Weisungen über Koordination und die Zusammenarbeit der Bibliotheken ist die Führung der Dokumentationskonferenz Bund (DKB). In diesem vom Verfasser geführten Gremium, welches mindestens zweimal jährlich tagt, sind sämtliche Departemente durch eine Person vertreten sowie als Zuhörer noch weitere Vertreter wie die NB. Hauptaufgaben sind der gegenseitige Informationsaustausch sowie das Beraten oder Initiieren von Geschäften aus dem Bereich Information und Dokumentation (Art. 3 Weisungen Koordination und Zusammenarbeit).

4 Kriterienkatalog

4.1 Kernelemente von NFB

Die wichtigsten Wesensmerkmale von NFB bilden den Rahmen des folgenden Kriterienkatalogs und werden deshalb in diesem Kapitel einleitend näher erläutert, um schliesslich daraus die für die nachfolgende Analyse relevanten Kriterien abzuleiten. Der Fokus liegt dabei auf der betrieblichen Ebene, auf der Ebene des Leistungserbringers. Auf dieser möchte NFB folgende Ziele erreichen:

- Die Stärkung der mittelfristigen Planung von Aufgaben und Finanzen, Leistungen und Wirkungen, d.h. der strategischen und der operativen Planung in den Verwaltungseinheiten.
- Einen grösseren Handlungsspielraum der Verwaltungseinheiten durch flächendeckenden Einsatz von Globalbudgets im Eigenbereich inklusive Möglichkeiten zur Kreditübertragung und Reservenbildung analog FLAG-Einheiten heute.
- Eine wirtschaftlichere und wirkungsvollere Leistungserbringung der Verwaltungseinheiten durch die Vorgabe von Finanz-, Leistungs- und Wirkungszielen.

Damit soll NFB stärkere Anreize zur wirtschaftlichen und wirkungsorientierten Verwaltungsführung schaffen (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 15).

4.1.1 Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)

Beim Integrierten Aufgaben- und Finanzplan handelt es sich keineswegs um ein neues Instrument, es wurde bereits vor mehreren Jahren beschrieben.

Kurz erläutert, soll beim IAFP der Finanz- und Investitionsplan (Input-Planung) mit dem Aufgaben- und Massnahmenplan (Output- bzw. Outcome-Planung) ergänzt werden (Brühlmeier et al., 2001, S. 117). Der IAFP gliedert sich in Aufgabenbereiche und Produktgruppen und enthält die politischen Ziele in Form der angestrebten Auswirkungen des staatlichen Handelns auf die Bevölkerung. Diese werden mit der geplanten Entwicklung der Finanzen verknüpft, so dass der IAFP die mittelfristigen Ziele und Absichten der Regierung in konkreter Form darstellt (Thom & Ritz, 2008, S. 63).

Aus dem Zusammenspiel des Aufgaben- und Finanzplans ergibt sich die mittelfristige Steuerung. Die Schwerpunkte der Regierung, die im Legislaturplan definiert werden, sollten in der Umsetzungsplanung des IAFP wieder zu finden sein. Dieser wiederum entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern ist seinerseits eingebunden in die laufende Erfüllung staatlicher Aufgaben. Er bezieht somit zweierlei Informationen: die Ist-Entwicklung, die sich abzeichnet, wenn keine besonderen Massnahmen ergriffen werden, und die Soll-Vorstellungen einer politisch gewünschten Entwicklung (Schedler & Summermatter, 2009, S. 397).

Die wichtigsten Informationen des IAFP sind somit:

- Die prognostizierte (IST) und gewünschte (SOLL) Entwicklung der Aufgaben, d.h. ihrer zentralen Wirkungs- und Leistungsindikatoren, jeweils nach Aufgabenbereichen und Produktgruppen gegliedert.

- Die prognostizierte (IST) und gewünschte (SOLL) Entwicklung der Finanzen, d.h. der jährlichen Finanzziele der laufenden Rechnung sowie der Investitionsrechnung.
- Die notwendigen Massnahmen zur Korrektur der prognostizierten IST-Entwicklung und zur Erreichung der angestrebten SOLL-Entwicklung.
- Die künftigen Problemfelder und die heute noch vorhandenen Handlungsspielräume (Brühlmeier et al., 2001, S. 117).

Der IAFP ist der eigentliche Dreh- und Angelpunkt von NFB. Er knüpft an die Legislaturplanung und die Legislaturfinanzierung an, aktualisiert diese rollend und dient damit als Grundlage für die Leistungskontrakte zwischen Departement und Ämtern. Er bildet somit die Nahtstelle zwischen politischer Steuerung, politischer Planung und betrieblicher Planung und Steuerung (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 16).

Aus betrieblicher Sicht, hier also aus Sicht BiG, drängen sich folgende Informationen des IAFP zur weiteren Betrachtung in dieser Arbeit auf: Produkt- bzw. Leistungsgruppen und Produkte, Leistungs- und Wirkungsziele, Indikatoren und Finanzplanung.

4.1.2 Globalbudget

Das Globalbudget verbindet die im Rahmen des Leistungskontraktes vorgegebenen Ziele mit den verfügbaren Ressourcen (Thom & Ritz, 2008, S. 256). Schedler und Proeller definieren das Globalbudget wie folgt:

„In einem **Globalbudget** werden bestimmten Aufgabenbereichen oder Organisationseinheiten die Mittel für die Aufgabenerfüllung in Form einer „globalen“ *Netto*-Gesamtsumme zugewiesen. Das heisst, die Verwaltungseinheiten können höhere Aufwendungen tätigen als budgetiert, sofern sie diese über zusätzliche Einnahmen finanzieren. Zudem entfällt die Mittelbindung nach Aufwandarten, was eine Delegation der Ressourcenverantwortung bewirkt. Die Zuweisung des Globalbudgets wird mit dem Abschluss einer Leistungsvereinbarung verbunden. Dadurch erreicht man eine Verknüpfung von Finanz- und Leistungsseite, d.h. von politisch vorgegebenen Leistungszielen und dafür verfügbaren Ressourcen“ (Schedler & Proeller, 2009, S. 169).

Die wichtigsten Aspekte des Globalbudgets sind somit:

- Bisher verbotene Kreditverschiebungen von einer Budgetposition auf eine andere innerhalb der mit den Produktgruppen verknüpften Kontraktsummen sind möglich.
- Die Bindung besteht nicht mehr auf den Detailpositionen in den Haushaltsplänen, sondern auf der Kontraktsumme. Diese globale Kontraktsumme ist für den Leistungserbringer jedoch absolut verbindlich für die vereinbarte Leistungspalette während der Kontraktdauer. Sollte die geplante Summe nicht ausreichen, muss ein Nachtragskredit beantragt werden.

- Das sogenannte „Dezemberfieber“ wird abgeschafft, indem das bisherige Verbot einer Übertragung von Kreditresten auf das folgende Jahr ermöglicht wird. Voraussetzung ist allerdings, dass die vereinbarten Leistungen erstellt wurden.
- Rechtlich bindend sind nicht mehr die Bruttoaufwendungen, sondern nur noch die Nettoaufwendungen (Saldo von Aufwand und Ertrag) pro Produktgruppe. Höhere Aufwendungen als budgetiert sind somit möglich, sofern sie über zusätzliche Erträge finanziert werden.
- Eine Ablösung der jährlichen durch mehrjährige Budgets ist in Betracht zu ziehen, auch wenn das Parlament dadurch an Einflussmöglichkeiten verliert (Schedler & Proeller, 2009, S. 169-171; Thom & Ritz, 2008; S. 257).

Gesetzlich verankert ist das Globalbudget im Art. 43 Abs. 1 Bst. a und b FHG, nach welchem das Globalbudget die Gesamtheit der Aufwände und Erträge sowie die Gesamtheit der Investitionsausgaben und -einnahmen im verwaltungseigenen Bereich umfasst.

Beim NFB sollen künftig sämtliche der 80 Leistungsbereiche zwei Globalbudgets im Eigenbereich aufweisen: eines für die Erfolgsrechnung, das andere für die Investitionsrechnung. Mehrere Globalbudgets pro Leistungsbereich sind möglich, wenn er mehrere Aufgabengebiete abdeckt. Die Leistungsbereiche entsprechen in der Regel den Verwaltungseinheiten und werden in Leistungsgruppen unterteilt. Der Ausweis der Leistungs- und Wirkungsziele erfolgt auf der Ebene der Leistungsgruppen (Guignard, 2011, S. 32). Im Unterschied zu FLAG zielt NFB damit auf eine Verallgemeinerung der Produktgruppen, mit dem Ziel, statt zwei bis drei Produktgruppen nur noch eine Leistungsgruppe zu führen. Damit stehen Leistungsgruppen eine Hierarchiestufe höher als die bisherigen Produktgruppen. Für die gesamte Bundesverwaltung sieht NFB die Schaffung von insgesamt 220 bis 240 Leistungsgruppen vor, für die Generalsekretariate jedoch nur 1 bis 2 (vgl. Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 1.5 und 2.2).

Bei denjenigen Verwaltungseinheiten, die primär Dienstleistungen im Bereich der Politikvorbereitung und der Führungsunterstützung erbringen, wie z.B. die Generalsekretariate, ist in der Detailkonzeption nach angepassten Formen der Leistungssteuerung zu suchen, welche der eingeschränkten Quantifizier- und Messbarkeit Rechnung tragen (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 16).

In der weiteren Untersuchung soll somit näher geprüft werden, ob die BiG als Teil des Generalsekretariats VBS die wesentlichen Kriterien zur Führung eines eigenen Globalbudgets erfüllt und ob die BiG sich zur Führung einer eigenen Leistungsgruppe eignet.

4.1.3 Leistungskontrakte

Das Kontraktmanagement sieht vor, dass zwischen der Regierung und den verwaltungsinternen und –externen Leistungserbringern sowie zwischen Verwaltung und externen Leistungserbringern zeitlich begrenzte Vereinbarungen oder eben Kontrakte über die zu erbringenden Leistungen und die dafür zur Verfügung gestellten Mittel getroffen werden (Thom & Ritz, 2008, S. 248).

Mit Leistungsaufträgen sollen in Konkretisierung der übergeordneten Vorgaben die von nachgeordneten Stellen für einen bestimmten Zeitraum zu erbringenden Leistungen, die dafür zur Verfügung stehenden Mittel sowie die zu beachtenden Rahmenbedingungen definiert werden. Mit dem Leistungsauftrag des Parlaments an die Regierung soll das Parlament die von der Regierung für einen bestimmten Zeitraum erwarteten Leistungen bzw. Wirkungen je Produktgruppe, die dafür vorgesehenen Kosten und Erlöse sowie die Indikatoren zur Messung der Zielerreichung definieren. Die Departemente wiederum konkretisieren die Vorgaben in Leistungsvereinbarungen mit den Verwaltungseinheiten (Lienhard, 2005, S. 40-41).

Die Leistungsvereinbarungen konkretisieren die übergeordneten und operativen Ziele, die zu erbringenden Leistungen und die dafür zur Verfügung gestellten Mittel. Verwaltungsintern kommt den Leistungsvereinbarungen die Funktion von Management-Vereinbarungen zu, im Verhältnis zu Dritten sind es Verträge (Schedler & Proeller, 2009, S. 157-158).

Typischerweise enthält ein Leistungskontrakt folgende Elemente: Grundlagen, Aufgaben der Verwaltungsstelle, Strategie, finanzieller Rahmen, Produktgruppen und Anhang (Thom & Ritz, 2008, S. 249-250).

Mit dem NFB sollen Departemente und Ämter das Instrument des Leistungskontrakts für die gemeinsame, jährliche Vereinbarung von Finanzen, Leistungen, Leistungs- und Wirkungszielen sowie Projekten erhalten. Zur Erhöhung und zur Erweiterung der Betriebsautonomie von Ämtern und Verwaltungseinheiten soll in der Regel eine jährliche Vereinbarungsrunde zwischen Departementsvorsteher/in und Amtsdirektor/in stattfinden (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 16-17). Damit wird der Leistungskontrakt, mehr als die Leistungsvereinbarung bei FLAG-Einheiten, zum essentiellen Führungsinstrument des Departementsvorstehers bzw. der Departementsvorsteherin. Der bisherige Leistungsauftrag wird durch den IAFP ersetzt, wobei für das VBS ein einziger IAFP vorgesehen ist (vgl. Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 1.10).

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung von Interesse sind somit die Produkte der BiG, Leistungs- und Wirkungsziele, der finanzielle Rahmen sowie die Produkt- bzw. Leistungsgruppen.

4.2 Prüfkriterien

Basierend auf den Kernelementen von NFB sollen nun einzelne Kriterien für die folgende Analyse ausgearbeitet und beschrieben werden. Die Auswahl der Prüfkriterien wird mit folgender Begründung ausgewählt:

Nr.	Kriterium	Begründung der Auswahl
1	Formale Prüfung	Prüfung Aufgabentypus der BiG und Übernahme von Führungs- und Ergebnisverantwortung
2	Organisation	Prüfung der organisatorischen Voraussetzungen
3	Finanzieller Rahmen	Globalbudgetierung als Kernelement von NFB und notwendige finanzielle Fachkompetenzen als Bedingung
4	Produkte, Ziele, Indikatoren und Kunden	Kernelemente von IAFP, Leistungskontrakten und wirkungsorientierter Verwaltungsführung
5	Fähigkeiten und Fachwissen	Erwarteter Zusatzaufwand und Bereitschaft zu Kulturwandel

Tabelle 1: Begründung Auswahl Prüfkriterien

4.2.1 Formale Prüfung

Da eine Rechtsgrundlage für NFB noch fehlt, soll zur Eruierung der Prüfungskriterien der immer noch gültige Katalog zur Eignung von Verwaltungseinheiten, die zum Modell FLAG wechseln möchten, herangezogen werden. Gemäss Art. 9 Abs. 2 Bst. a bis d RVOV eignet sich eine Verwaltungseinheit zu FLAG, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- a. Die Aufgabe kann mittelfristig weder durch Auslagerung noch durch eine nicht mit FLAG geführte Einheit der zentralen Bundesverwaltung besser erfüllt werden.
- b. Die Verwaltungseinheit ist nicht in starkem Masse in die Politikvorbereitung und -formulierung eingebunden.
- c. Die Steuerung kann durch das vorgesetzte Departement oder Amt in einem vorgegebenen, nicht zu kurzen Führungsrhythmus erfolgen.
- d. Mit der Umstellung auf FLAG ist ein Mehrwert für den Bund verbunden. Die Verwaltungseinheit kann insbesondere ihre Ressourcen wirtschaftlicher und wirksamer einsetzen.

Die Kriterien a. und d. brauchen nicht näher betrachtet zu werden, da gemäss Bundesratsbeschluss vom 4. Mai 2011 mit NFB ein einheitliches und flächendeckendes Führungsmodell für die Bundesverwaltung eingeführt werden soll (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 4). Sinn und Zweck von NFB ist es ja gerade einen Mehrwert zu generieren, indem das bisherige duale Modell ersetzt wird.

Von den verbleibenden beiden Kriterien ist insbesondere das zweite näher zu beleuchten. Das Generalsekretariat VBS, zu welchem die BiG gehört, ist gemäss der Aufgabentypologie des Corporate-Governance-Berichts des Bundesrates vom 13. September 2006 den sogenannten Ministerialaufgaben zuzurechnen, worunter auch die Politikvorbereitung fällt (Schweizerischer Bundesrat, 2006, S. 8260). Es wird hier zu prüfen sein, ob die BiG eher Ministerialaufgaben im Sinne von Führungsunterstützung und Support leistet oder eher Dienstleistungen zu Gunsten Dritter erbringt, egal ob sich diese innerhalb oder ausserhalb der Bundesverwaltung befinden.

Entscheidend für die Beurteilung des Kriteriums c. ist, dass es möglich sein muss, politische Vorgaben zu machen, welche für die Aufgabenerfüllung mittelfristig genügend Handlungsspielraum sicherstellen. Die Führungs- und Ergebnisverantwortung soll primär bei der Leitung der Verwaltungseinheit liegen. Ein enger Führungsrhythmus scheint nicht nötig, in der Regel dürften wenige Führungsgespräche pro Jahr ausreichend sein (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2011, S. 14⁵).

4.2.2 Organisation

In unmittelbarem Anschluss zur formalen Prüfung wird die organisatorische Gliederung der BiG als Organisationseinheit innerhalb des GS VBS gemäss Art. 5 Bst. 5 und Art. 5a OV VBS betrachtet. Nicht beurteilt wird die Frage, ob die BiG mit ihren von den eigentlichen Funktionen eines Generalsekretariats gemäss Art. 42 Abs. 1 bis 4 RVOG abweichenden Aufgaben grundsätzlich *im* GS VBS richtig aufgehoben ist. Von Interesse ist jedoch die Frage, ob die BiG *innerhalb* des GS VBS, als Teilbereich der Kommunikation VBS, auf der zweckdienlichen Hierarchiestufe eingegliedert ist, um auf der betrieblichen Ebene mit dem notwendigen Handlungsspielraum geführt werden zu können.

Mit Fokus auf die BiG selber interessieren einerseits die für die mögliche Führung einer eigenen Leistungsgruppe notwendige Betriebsgrösse, andererseits die organisatorische Gestaltung innerhalb der BiG. Bei Letzterem stellt sich insbesondere die Frage, ob hinsichtlich NFB organisatorische Anpassungen angebracht sind. Aus Umfragen ist bekannt, dass mit Abschluss von Reformprojekten auch die Organisationsstrukturen geändert werden. Es findet mehrheitlich eine Abkehr von der funktionalen Organisation in Richtung divisionale Organisation oder Prozessorganisation statt (Thom & Ritz, 2008, S. 268).

4.2.3 Finanzieller Rahmen

Mit der Einführung der Globalbudgetierung würde die BiG erstmals für ihr eigenes Budget die Verantwortung übernehmen. Zurzeit sind die Finanzen GS VBS für das Budget zuständig, sowie die Informatik GS VBS für das Informatikbudget.

In einer Evaluation zum Entwicklungsstand von FLAG im Jahr 2009 betonten die befragten FLAG-Verwaltungseinheiten in der grossen Mehrheit die Bedeutung des Globalbudgets und

⁵ Es handelt sich hierbei um ein internes, nicht öffentliches Dokument des EFD, nämlich den Antrag des EFD an den Bundesrat, welcher schliesslich zum BRB vom 4. Mai 2011 führte. Vergleiche hierzu auch Fussnote 1.

des damit verbundenen Handlungsspielraums, also den flexiblen Einsatz der Finanzmittel zugunsten von Wirkung und Leistung (Heimgartner & Hugentobler, 2009, S. 15-16).

Ob die Einführung eines eigenen Globalbudgets hinsichtlich ihrer derzeitigen Sach- und Personalausgaben der BiG überhaupt Sinn macht, soll in einem ersten Kriterium geprüft werden. Des Weiteren interessiert, ob die BiG die zur finanziellen Führung nach NFB notwendigen Fachkompetenzen aufweist.

4.2.4 Produkte, Ziele, Indikatoren und Kunden

Produkte sind die Grundlage der betrieblichen Leistungssteuerung (Thom & Ritz, 2008, S. 250). Zur Beurteilung der Produkte oder Leistungen bedarf es messbarer Leistungs- und Wirkungsziele, diese wiederum bedingen Indikatoren bzw. entsprechender Messgrößen. Zieldimension (Ziele), Messgrößen (Indikatoren) und Messwert (Produkt bzw. Ergebnis) bilden ein Paket (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 4.9).

Geprüft werden soll, ob die BiG die Auflagen und die allgemeinen Qualitätsanforderungen an Produkte, Ziele, Indikatoren und Leistungsempfänger erfüllen kann.

Produkte:

Ein Produkt lässt sich mit Schedler und Proeller als kleinste selbständige Leistungs- und Dienstleistungseinheit definieren, die von einer Kundin bzw. einem Kunden genutzt werden kann. Als selbständig gilt eine Leistungseinheit, wenn sie ohne Bezug einer weiteren Leistung einen Nutzen stiftet. Damit ergeben sich vier Eigenschaften der näheren Begriffsbestimmung:

- Das Produkt wird in einem Leistungszentrum produziert oder verfeinert, oder ein Leistungszentrum ist für die Leistungserbringung oder Verfeinerung im Sinne einer federführenden Stelle verantwortlich.
- Es deckt einen Bedarf von Dritten (Kund/innen), d.h. die Leistungserbringung ist nicht Selbstzweck der eigenen Leistungseinheit und es stiftet aus sich heraus einen Nutzen für die Kundinnen und Kunden.
- Es wird an Dritte abgegeben, d.h., es verlässt das Leistungszentrum.
- Es ist geeignet, als Hilfsgrösse für die Steuerung im politisch-administrativen System eingesetzt zu werden (Schedler & Proeller, 2009, S. 143).

Erfüllen die Produkte der BiG die oben aufgeführten Definitionsmerkmale? Kann die BiG über ihre Leistungen gesteuert werden? Die Beantwortung dieser Fragen wird den ersten Teil dieses Teilbereichs ausmachen.

Leistungs- und Wirkungsziele:

Um über Produkte steuern zu können, müssen diese auch bewertet werden. Hierzu zwingend ist das Formulieren von messbaren Leistungs- und Wirkungszielen für die jeweilige Betrachtungsperiode gemäss Leistungskontrakt. Dabei bestimmen das Wirkungsziel das jeweils übergeordnete Sachziel und die Leistungsziele die dazu anzustrebenden konkreten (operativen) Ziele. Gegenstand der Zielsetzung sollten dabei nicht das „Wie“ der Leistungserstellung, sondern die konkreten Ergebnisse sein. Mögliche Fragestellungen für Wirkungsziele könnten

somit beispielsweise sein: Welches ist der Zweck der Tätigkeit? Oder was soll mit der Erstellung eines Produkts langfristig bewirkt werden? Analog ergeben sich für Leistungsziele mögliche Fragestellungen: Was soll in der Betrachtungsperiode erreicht werden? Welche Effizienz soll in der Betrachtungsperiode erzielt und wie viele Produkte produziert werden? Oder welchen Nutzen sollen Kundinnen und Kunden aus einem Produkt ziehen (Schedler & Proeller, 2009, S. 137-138)?

Hier ist nun von Interesse, ob für die Produkte der BiG entsprechende Leistungs- und Wirkungsziele formuliert werden können.

Indikatoren:

Indikatoren operationalisieren die zu erreichenden Ziele in messbarer Form (Mastronardi, 2004, S. 103). Ohne Definierung von Indikatoren gibt es keine messbaren Ziele und Ergebnisse (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 4.9). Indikatoren können auf der Ebene der Leistungen und der Wirkungen entwickelt werden und lassen sich deshalb analog der Ziele in Leistungs- und Wirkungsindikatoren unterscheiden. Die Entwicklung von Leistungsindikatoren verfolgt vor allem die Erfassung der Eigenschaften eines Produkts bzw. einer Leistung, während Wirkungsindikatoren primär einer umfassenden Beurteilung und Bewertung der veränderten Situation und weniger einer exakten Messung dienen (Thom & Ritz, 2008, S. 251-252). In der Praxis erweist sich jedoch die Leistungs- und Wirkungsmessung als „ausserordentlich komplex“ (Lienhard, 2005, S. 28) und als eigentliche „Achillesferse“ (Rieder, 2005, S. 157). Lassen sich überhaupt Indikatoren für die Produkte und Ziele der BiG bestimmen? Diese Frage soll hier geklärt werden.

Kunden:

Typisch für die öffentliche Verwaltung ist die Trennung der Rollen von Auftraggeber (Bürger/innen) und Leistungsabnehmer (Kunden/innen). Der Kreis der Leistungsabnehmer ist teilweise umfassender, da dieser unabhängig von Nationalität, Alter und Geschlecht ist. Die Verwaltung ist den Auftraggebern verpflichtet, gegenüber den Kundinnen und Kunden eine optimale Dienstleistung im Rahmen ihrer legitimen Ansprüche zu bieten. Ein Kunde bzw. eine Kundin einer Verwaltung ist somit, wer von ihr individuell Leistung abnimmt (Schedler & Proeller, 2009, S. 68-69). Dies können jedoch auch Zwangsleistungen wie eine Haftstrafe sein, was den Kundenbegriff in der öffentlichen Verwaltung schwierig macht (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 5.4).

Geprüft werden soll, ob die BiG eine zur Führung von NFB notwendige Kundenorientierung aufweist.

4.2.5 Zusatzaufwand und Kultur

Mit diesem letzten Prüfkriterium sollen der Zusatzaufwand sowie die Kultur beurteilt werden: Wie sieht der zu erwartende Zusatzaufwand, insbesondere das Reporting, aus? Ist ein eigentlicher Kulturwandel zu erwarten bzw. bringen die Mitarbeitenden der BiG die nötige Bereit-

schaft zum Wechsel zu NFB mit? Welche Anforderungen richten sich insbesondere an die Führung?

Bereits in einem FLAG-Handbuch aus dem Jahr 2002 wird bei der praktischen Umsetzung auf die Gefahr hingewiesen, dass sich Geschäftsleitungen zu sehr am Bisherigen und Bestehenden orientieren, um Widerständen aus dem Weg zu gehen. Oft würden die für die Neuausrichtung erforderlichen Massnahmen nicht mit der nötigen Konsequenz umgesetzt (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2002, S. 80). Immerhin ergab eine Untersuchung über die Personalfriedenheit in FLAG-Einheiten 2011 im Vergleich zu Mitarbeitenden in herkömmlichen Verwaltungseinheiten ein positives Bild:

„Die *Arbeitszufriedenheit* hat sich (...) seit 2007 positiv entwickelt. Im Vergleich zu 2009 sanken die Werte bei FLAG jedoch um einen Punkt. Die *Arbeitszufriedenheit* ist im FLAG-Bereich jedoch weiterhin signifikant höher. Die *Arbeitszufriedenheit* stellt die subjektive Wahrnehmung der Arbeitssituation dar. Eine hohe *Arbeitszufriedenheit* kann Identifikation, Engagement und Bindung der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation erhöhen. Aufgrund der Antworten scheinen die Voraussetzungen dazu im FLAG-Bereich eher gegeben zu sein. Dass die FLAG-Mitarbeitenden motivierter sind bei ihrer Arbeit, zeigt sich an der signifikant geringeren *Resignation*, die das Ausmass fehlender Motivation ausdrückt“ (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2011, S. 5).

4.3 Kriterienraster

Die im vorderen Teilkapitel ausgearbeiteten Kriterien werden nun einem Raster zusammengefasst, um basierend darauf die Analyse durchführen zu können.

Nr.	Kriterium	Bereich	Fragen
1	Formal		
1.1		Aufgabentypus	Erbringt die BiG eher Supportleistungen oder Dienstleistungen zu Gunsten Dritter (innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung)?
1.2		Führungsverantwortung und Handlungsspielraum	Ist die BiG in der Lage die Führungsverantwortung zu übernehmen und hat sie den hierzu notwendigen Handlungsspielraum?
2	Organisation		
2.1		Hierarchische Stellung	Ist die BiG zur Führung von NFB hierarchisch innerhalb des GS VBS richtig eingegliedert?
2.2		Betriebsgrösse	Wie sieht die kritische Grösse einer Organisationseinheit aus, um eigenständig eine Leistungsgruppe zu

			führen?
2.3		Betriebsinterne Organisation	Ist die BiG für die mögliche Einführung von NFB organisatorisch richtig aufgestellt?
3	Finanzieller Rahmen		
3.1		Globalbudgetierung	Macht die Einführung eines eigenen Globalbudgets für die BiG Sinn?
3.2		Finanzielle Fachkompetenz	Ist in der BiG die zur finanziellen Führung nach NFB notwendige Fachkompetenz vorhanden?
4	Produkte, Ziele, Indikatoren und Kunden		
4.1		Produkte BiG	Erstellt die BiG Produkte/Leistungen im Sinne von NPM? Kann über diese Produkte gesteuert werden?
4.2		Leistungs- und Wirkungsziele und Indikatoren	Lassen sich messbare Leistungs- und Wirkungsziele formulieren? Wer definiert diese Ziele? Lassen sich grifffige Indikatoren bestimmen?
4.3		Kundenorientierung	Weist die BiG die zur Führung von NFB notwendige Kundenorientierung auf?
5	Zusatzaufwand und Kultur		
5.1		Erwarteter Zusatzaufwand	Mit welchem Zusatzaufwand ist zu rechnen? Ist dieser machbar?
5.2		Kulturwandel	Welche Anforderungen und Herausforderungen stellen sich an die Führung und an die Mitarbeitenden?

Tabelle 2: Kriterienraster

5 Analyse: Bedeutung relevanter Kriterien von NFB für die BiG

5.1 Formale Prüfung

5.1.1 Kriterium 1.1: Aufgabentypus

Wie in Kapitel 4.2.1 erläutert, erbringt ein Generalsekretariat gemäss Corporate-Governance-Bericht des Bundesrates primär sogenannte Ministerialaufgaben. Das GS VBS nimmt dabei gemäss OV VBS unter anderem folgende Kernfunktionen wahr:

- Unterstützung des Chefs VBS als Mitglied des Bundesrates sowie bei der Leitung des VBS.
- Planung, Koordination und Kontrolle der Departementsgeschäfte.
- Umsetzung der strategischen Ziele des Bundesrats und des Chefs VBS.
- Sicherstellung der strategischen Steuerung der Ressourcen.
- Zuständigkeit für die Informations- und Dokumentationsbeschaffung, die Informationsplanung und die Kommunikation.
- Zuständigkeit für die Rechtsetzung, Rechtsanwendung und Rechtsberatung.
- Führung des Bibliotheks-, Dokumentations- und Archivwesens im VBS und in der Armee (Art. 5 OV VBS).

Die zuletzt erwähnte Kernaufgabe beschreibt den Aufgabenbereich der alten Eidgenössischen Militärbibliothek. Mit der Umsetzung des QSP 8 erfolgte eine deutliche Aufgabenerweiterung, die auch in der OV VBS sowie in den Weisungen über die Koordination und die Zusammenarbeit der Bibliotheken ihren Niederschlag fand. So erbringt die nun in Bibliothek am Guisanplatz umbenannte Institution zahlreiche zusätzliche Kernaufgaben wie die koordinierende Führung der Bibliotheken der Bundesverwaltung, die Führung des Bibliotheksverbundes Alexandria und die Führung der Dokumentationskonferenz Bund (vgl. Kap. 3.3.2).

Was in den bestehenden Rechtsgrundlagen grundsätzlich fehlt, aber im derzeit laufenden Geschäft der Erarbeitung eigentlicher Rechtsgrundlagen der BiG auf Gesetzes- und Verordnungsstufe endlich eine entsprechende Aufnahme finden soll, ist die Erbringung von Dienstleistungen zu Gunsten der Öffentlichkeit. So ist der Bibliothekskatalog der BiG seit jeher öffentlich zugänglich, die Bestände der Bibliothek können im Online-Katalog (www.alexandria.ch) weltweit gesucht und mehrheitlich ausgeliehen werden.

Kernfrage ist, ob die BiG eher interne Supportleistungen bzw. Führungsunterstützung oder Leistungen zu Gunsten Dritter erbringt. Bei vorwiegend internen Supportleistungen macht die Führung der BiG als eigenständige NFB-Leistungsgruppe wenig Sinn, NFB setzt den Fokus ja gerade auf Produkte und Leistungen, auf Ziel- und Ergebnisorientierung (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 1.2 und 1.3).

Eine eindeutige Beantwortung dieser Kernfrage ist nicht möglich, die BiG leistet teils Support Gunsten des GS VBS, des VBS und der anderen Departemente, insbesondere aber Dienstleistungen zu Gunsten der Verwaltung und der Öffentlichkeit. Immerhin leistet die BiG auch gemäss Prozessmodell des GS VBS Kern- und nicht Supportprozesse (GO GS VBS, S. 7):

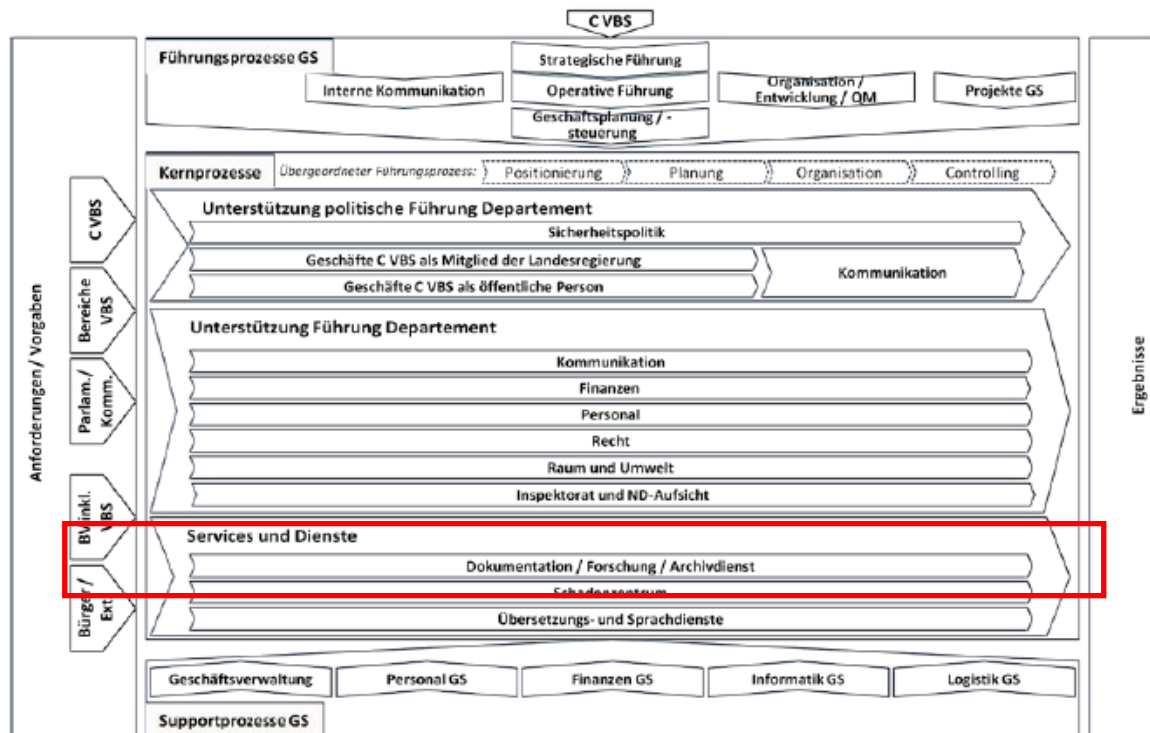


Abbildung 4: Prozessmodell GS VBS (Hervorhebung durch den Verfasser)

Mit der Umsetzung des QSP 8 hat sich das Gewicht von der Orientierung an Verwaltungsexterne vermehrt in Richtung Verwaltung verlagert (vgl. Lehmann, Anhang 6, Nr. 1.6).

Aus Sicht der Frage des Aufgabentypus der BiG lässt sich somit festhalten: Die BiG könnte rein aufgrund ihrer hauptsächlichen Aufgaben, nämlich Leistungen zu Gunsten Dritter zu erbringen, als eine der geplanten ca. 220 NFB-Leistungsgruppen geführt werden.

5.1.2 Kriterium 1.2: Führungsverantwortung und Handlungsspielraum

Eine Verwaltungseinheit sollte wie ebenfalls in Kapitel 4.2.1 erwähnt selber Führungs- und Ergebnisverantwortung wahrnehmen. Hierzu bedarf es für die Aufgabenerfüllung genügend Handlungsspielraum und betriebliche Autonomie.

Kann die BiG diese Ergebnis- und Führungsverantwortung wahrnehmen? Und hat sie den hierzu notwendigen Handlungsspielraum?

Oberster Führungsgrundsatz der Bibliothek am Guisanplatz ist der eigenverantwortliche Dienst am Kunden. Innerhalb dieses Grundsatzes geht es darum, die Ressourcen so zu nutzen, dass stets zeitlich und materiell optimale Leistung resultieren kann (Bibliothek am Guisanplatz, 2009, S. 1-2). Die Mitarbeitenden erbringen ihre Leistung von sich aus in eigener Verantwortung (Bibliothek am Guisanplatz, 2007, S. 1). Derzeit ist die Klarheit und Übereinstimmung von Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung, das sogenannte Kongruenzprinzip (Thom & Wenger, 2010, S. 145), jedoch nur unzureichend umgesetzt, die zur Übernahme der Eigenverantwortung notwendigen Kompetenzen fehlen oft.

Erwartet wird, dass eine Verwaltungseinheit die Freiheiten im Eigenbereich wie Personalaufwand oder IT-Aufwand in Kombination ihrer Mittel bestmöglich einsetzt, um wirkungsvolle Leitungen zu erzielen. Die BiG selber sieht ihren Handlungsspielraum für ihre jetzige Aufgabenerfüllung als ausreichend an, derzeit fehlt jedoch eine eigene Personal- und IT-Verantwortung (vgl. Antener, Stüssi, Haldemann, Anhang 6, Nr. 1.7). Der Handlungsspielraum sollte somit zwingend erweitert werden, damit ist jedoch auch ein noch verschärftes Bewusstsein für den Einsatz der Finanzen zur Leistungserbringung gefordert. Eine konsequente Führungs- und Ergebnisverantwortung nach NPM-Kriterien durch die BiG selber wird von den Interviewten positiv beurteilt, braucht jedoch eine entsprechende Vorbereitungszeit (vgl. Stüdeli, Müller, Lehmann Anhang 6, Nr. 1.8) und eine Evaluation der Ergebnisse, insbesondere durch Kundenumfragen (vgl. Stüssi, Anhang 6, Nr. 1.2). Ausserdem fehlt eine eigentliche Strategie der BiG.

Aus Sicht der Frage der Führungs- und Ergebnisverantwortung und des Handlungsspielraums lässt sich somit festhalten: Die Führungs- und Ergebnisverantwortung wird bereits jetzt in einem hierzu ausreichenden Handlungsspielraum gelebt, oberster Grundsatz ist der Dienst am Kunden. Zur Führung nach NFB bräuchte es jedoch eine Ausweitung der Autonomie und der notwendigen Kompetenzen, um die Verantwortung des eigenen Handelns noch mehr selber tragen zu können, vor allem bedingt dies ein stärkeres finanzielles Bewusstsein. Unabhängig von NFB sollte die BiG eine eigentliche Strategie formulieren.

5.2 Organisation

5.2.1 Kriterium 2.1: Hierarchische Stellung innerhalb GS VBS

Innerhalb des GS VBS ist die BiG im Bereich Kommunikation angesiedelt (vgl. Kap. 3.2.1). Die BiG ist damit zwar eine Kostenstelle, aber als einziger Bereich innerhalb des GS VBS einem anderen Bereich untergeordnet (vgl. Lehmann, Anhang 6, Nr. 1.7). Aufgrund ihrer Dienstleistungen zu Gunsten der Öffentlichkeit ist die grundsätzliche fachliche Unterstellung der BiG im Bereich Kommunikation BiG-intern nicht bestritten. Im Hinblick auf die Einführung des Modells NFB ist jedoch zu prüfen, ob nicht eine Hierarchiestufe zwischen der BiG und der Führung GS VBS aufgehoben werden sollte, um mehr Handlungsspielraum zur Wahrung der selbständigen Führungs- und Ergebnisverantwortung zu erhalten. Denkbar wäre eine Unterstellung auf derselben Organisationsstufe wie die Kommunikation, somit also eine Direktunterstellung unter die Generalsekretärin bzw. den Generalsekretär VBS, wobei der Einfluss einer Direktunterstellung auf die Leistungserbringung der BiG offen ist (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 2.1). Ein Blick auf die Anzahl Mitarbeitenden des GS VBS würde jedoch für eine höhere hierarchische Stellung der BiG sprechen: Das ganze GS VBS hat ca. 250 Mitarbeitende, der Bereich Kommunikation ohne die BiG etwa 10, die BiG allein jedoch über 30 Mitarbeitende.

Im Vergleich dazu hat die NB als FLAG-Einheit innerhalb des Bundesamts für Kultur (BAK) eine Sonderstellung; die Direktion BAK übt Kontrollinstanz aus, zur Verabschiedung des

Leistungsauftrags geht die NB jedoch selber vor das Parlament (vgl. Balzardi, Anhang 6, Nr. 2.1). Zwischen Direktion BAK und NB gibt es keine weitere Verwaltungseinheit.

Aus Sicht der Frage der hierarchischen Stellung innerhalb des GS VBS lässt sich somit festhalten: Bei einer Führung nach NFB sollte eine andere Unterstellung der BiG zumindest geprüft werden, nicht primär aus fachlichen Gründen, sondern zur Erlangung eines grösseren Handlungsspielraums. Eine Direktunterstellung analog anderer Einheiten des GS VBS wie Kommunikation VBS wäre dabei eine denkbare Option.

5.2.2 Kriterium 2.2: Betriebsgrösse

Ist die BiG innerhalb des GS VBS zumindest was die Anzahl der Beschäftigten betrifft eine grosse Organisationseinheit, sieht es im Vergleich mit anderen FLAG-Einheiten anders aus. Allein die NB als verwandte Institution weist mit 126.5 Stellen die vierfache Betriebsgrösse der BiG auf (Schweizerische Nationalbibliothek, 2012, S. 2). Die FLAG-Einheiten des VBS haben noch weit grössere Personalbestände.⁶

Zwar gibt es von Seiten Projektleitung NFB noch keine Auflagen hinsichtlich der Betriebsgrösse künftiger NFB-Einheiten; es wurde einzig das Ziel definiert, über die ganze Bundesverwaltung hinweg 220-240 Leistungsgruppen zu schaffen (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 2.4). Da pro Generalsekretariat höchstens zwei Leistungsgruppen vorgesehen sind, ist es eher unwahrscheinlich, dass die BiG eine eigene Leistungsgruppe bilden wird. Sie wird wohl eher Teil einer Leistungsgruppe GS VBS werden. Welche Leistungsgruppen das GS VBS dereinst bilden wird, ist noch Gegenstand laufender Diskussionen. Zu überlegen wäre jedoch die Führung und Steuerung der BiG mittels eines jährlichen Leistungsvertrags, auch wenn sie keine eigene Leistungsgruppe bildet. Rein von ihren Leistungen betrachtet könnte die BiG wie bei Kriterium 1.1 festgestellt eine eigene Leistungsgruppe führen, nur eben kaum im Rahmen von NFB (vgl. Hutmacher/ Dänzer, Anhang 6, Nr. 2.2; Haldemann, Anhang 6, Nr. 3.5).

In jedem Fall müsste die BiG die zur Führung einer eigenen Leistungsgruppe notwendigen Personalressourcen aufbringen können, dabei muss das Ziel jedoch die Steigerung der Effizienz sein, nicht das Aufblähen des Personalbestands (vgl. Lehmann, Anhang 6, Nr. 2.2).

Auch bei der NB hatte die Einführung von FLAG nur marginalen Einfluss auf den Personalbestand; nach anfänglicher kleiner Aufstockung erfolgte in letzter Zeit wieder ein Abbau, um die im Leistungsauftrag formulierten Zielvorgaben zu erreichen. Einzig eine zusätzliche 50%-Stelle einer Controllerin wurde aufgrund von FLAG eingeführt (vgl. Balzardi, Anhang 6, Nr. 2.3 und 2.4).

⁶ Swisstopo als Teil der armasuisse hat – ohne Berücksichtigung der beiden weiteren FLAG-Einheiten armasuisse Immobilien und armasuisse Wissenschaft und Technologie - einen Personalbestand von 290 Vollzeitstellen (Swisstopo, 2012, S. 34), das BASPO gut 400 (Bundesamt für Sport, 2012, S. 1) und das BABS rund 300 (Website Bundesamt für Bevölkerungsschutz, 2012).

Aus Sicht der Frage der notwendigen Betriebsgrösse lässt sich somit festhalten: Obschon von ihren Leistungen her denkbar, wird die BiG kaum eine eigene Leistungsgruppe bilden, sondern Teil einer noch zu bestimmenden Leistungsgruppe GS VBS werden. Zwar fehlen noch klare Vorgaben hinsichtlich der notwendigen Betriebsgrösse, aber die Vorgabe von NFB, pro Generalsekretariat höchstens zwei Leistungsgruppen zu führen, schliesst eine eigene Leistungsgruppe BiG ziemlich sicher aus. In jedem Fall müsste die BiG mit dem bestehenden Personalbestand die Anforderungen von NFB erfüllen, eine Personalaufstockung wäre wenig realistisch.

5.2.3 Kriterium 2.3: Betriebsinterne Organisation

Zum Abschluss des Bereichs Organisation sollen die erwarteten Auswirkungen auf die betriebsinterne Organisation der BiG beleuchtet werden. Selbstverständlich sind Anpassungen aufgrund zusätzlicher Aufgaben durch NFB wie mehr finanzielle Eigenverantwortung oder das Berichtswesen unumgänglich, grosse Änderungen sind jedoch nicht zu erwarten. Die organisatorische Gliederung der BiG entspricht einer gewissen Logik, periodische Überprüfungen und allfällige Anpassungen gehören zur laufenden Aufgabe einer Organisationseinheit. Auch die Projektleitung NFB erwartet wenige Änderungen, eigentlich ist nur die Führung betroffen. NFB strebt ja auch keine komplette Reorganisation an, sondern fordert eine Verstärkung der Ziel- und Ergebnisorientierung (vgl. vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Haldemann, Hutmacher/ Dänzer, Anhang 6, Nr. 2.5). Kontrastiert werden diese Erwartungen durch die Erfahrungen der NB, in welcher die Einführung von FLAG doch beträchtliche Auswirkungen, das heisst eine Reorganisation und die Schaffung von zwei Produktgruppen, zur Folge hatte (vgl. Balzardi, Anhang 6, Nr. 2.5).

Aus Sicht der Frage der betriebsinternen Organisation lässt sich somit festhalten: Neben den unumgänglichen Anpassungen aufgrund der zusätzlichen Aufgaben durch NFB sind keine grossen Auswirkungen zu erwarten, die BiG ist bereits heute produkteorientiert organisiert. Anpassungen der eigenen Arbeitsabläufe sind eine NFB-unabhängige Aufgabe.

5.3 Finanzieller Rahmen

5.3.1 Kriterium 3.1: Globalbudgetierung

Die Globalbudgetierung ist ein Kernelement von NPM. Finanzielle Autonomie und Eigenverantwortung, die Möglichkeit zur Reservebildung und Kreditübertragung werden als sehr positiv und wichtig wahrgenommen, wenngleich vor allzu grossen Illusionen gewarnt wird (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Anhang 6, Nr. 3.1, und 3.2). Aber würde die Einführung der Globalbudgetierung für die BiG überhaupt Sinn machen bzw. ist die BiG finanziell gross genug? Der Sinn eines eigenen Globalbudgets für die BiG ist unbestritten, wenngleich eher unwahrscheinlich. Mit einem derzeitigen Budget von ca. CHF 5 Mio. Personal- und Sachausga-

ben bewegt sich die BiG am untersten Limit und macht nur etwa 5% des Gesamtbudgets des GS VBS aus; bei einer Vollkostenrechnung würde das Budget um ca. 50% steigen (vgl. Lehmann, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 3.4 und 3.5). Selbst die NB betrachtet ihr eigenes Budget von ca. CHF 35 Mio. pro Jahr als eher untere Grenze (Balzardi, Anhang 6, Nr. 3.7). Ein notwendiges Minimalvolumen eines Globalbudgets ist weder von der NFB-Projektleitung bestimmt, noch wirklich entscheidend; letztlich macht es wenig Unterschied, ob die BiG nun ein eigenes Globalbudget führt oder Teil des Globalbudgets GS VBS ist. Freiheiten könnten nach unten delegiert werden, auch wenn die BiG kein eigenes Globalbudget führt. Dies setzt jedoch eine gewisse Flexibilität des GS VBS voraus (vgl. Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 3.4, 3.5 und 3.7). Ausserdem ist der Kostendeckungsgrad bei einer Bibliothek erfahrungsgemäss sehr niedrig und die Möglichkeiten zur Erzielung von zusätzlichen Erträgen sind beschränkt.

Grundsätzlich geniesst die BiG bereits heute recht viel finanzielle Autonomie innerhalb des Budgets des GS VBS (vgl. Antener, Lehmann, Anhang 6, Nr. 3.2).

Aus Sicht der Frage Globalbudgetierung lässt sich somit festhalten: Analog der Frage der Bildung einer eigenen Leistungsgruppe ist auch das Führen eines eigenen Globalbudgets durch die BiG eher unwahrscheinlich, letztlich ist sie hierzu zu klein und im Rahmen eines Globalbudgets GS VBS besser aufgehoben.

5.3.2 Kriterium 3.2: Finanzielle Fachkompetenz

Losgelöst von der Frage der Globalbudgetierung ist bei diesem Kriterium zu beurteilen, welche Anforderungen an die finanzielle Führung nach NFB gestellt werden und ob die BiG die hierzu notwendige Fachkompetenz aufweist.

NFB verlangt kein neues Verständnis der finanziellen Führung, massgeblich bleiben die Grundsätze nach NRM. Diese setzen ein betriebswirtschaftliches Basiswissen voraus, insbesondere über die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). KLR wiederum bedingt messbare Leistungs- und Wirkungsziele und ein entsprechendes Controlling (vgl. Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 3.9). Die geforderte Fachkompetenz ist in der BiG noch ausbaufähig, was jedoch durch entsprechende Schulungen des bestehenden Personals erreicht werden kann. Zusätzliches Fachpersonal ist hingegen wenig wahrscheinlich und entspricht auch nicht der Vorstellung einer schlanken und effizienten Verwaltungsführung (vgl. Stüdeli, Antener, Stüssi, Lehmann, Anhang 6, Nr. 3.8, 3.10).

Aus Sicht der Frage finanziellen Fachkompetenz lässt sich somit festhalten: Auch wenn die BiG kaum ein eigenes Globalbudget betreiben wird, sollte spätestens im Hinblick auf NFB die notwendige finanzielle Fachkompetenz weiter aufgebaut werden, insbesondere in Form von Schulungen, eher weniger durch zusätzliches Fachpersonal.

5.4 Produkte, Ziele, Indikatoren und Kundenorientierung

5.4.1 Kriterium 4.1: Produkte

Die BiG erbringt ausser Supportleistungen wie beschrieben eindeutig auch Dienstleistungen zu Gunsten Dritter. Dazu gehören typischerweise für eine Bibliothek die Ausleihe, aber auch der BiG-spezifische Forschungsdienst, die Ausbildung oder Öffentlichkeitsarbeit wie Vorträge. Diese Produkte erfüllen das in Kapitel 4.2.4 definierte Anforderungsmerkmal, dass ein Produkt die kleinste Einheit ist, welche die Organisation verlässt (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 4.1 und 4.2). Im Gegensatz zur NB, in deren Leistungsauftrag von 2011 Erwerbung, Katalog oder Erhaltung als Produkte aufgeführt sind (Schweizerische Nationalbibliothek, 2011, S. 12), ist der Verfasser der Ansicht, dass Aufgaben wie die Beschaffung, die Erschliessung oder die Erhaltung eher Supportcharakter für andere Leistungen (v.a. Ausleihe und Forschungsdienst) aufweisen und nicht als eigenständige Produkte bezeichnet werden sollten. Klaren Supportcharakter hat die Führungsunterstützung Chef VBS. Nicht eindeutig beurteilbar ist hingegen, ob die zusätzlichen Leistungen aufgrund der Umsetzung des QSP 8 (siehe Kap. 3.3.2) wie die Führung Koordination Alexandria-Verbund als eigenständige Produkte oder eher als Supportleistung betrachtet werden sollten.

Die Steuerung erfolgt noch zu stark über Ressourcen und zu wenig über Produkte; mit NFB sollte die Steuerung über die Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen im Sinne eines IAFP sowie über einen jährlichen Leistungskontrakt GS VBS mit dem Chef BiG erfolgen. Die für einen Leistungskontrakt notwendige Granularität und Anzahl der Produkte ist bereits heute gegeben (vgl. Stüssi, Lehmann, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 1.9 und 4.3). Ausbaufähig ist die für NFB essentielle Fokussierung auf leistungs- und wirkungsorientierte Tätigkeit, wobei hier insbesondere an die Anpassung von Betriebsprozessen zu denken ist. Doch hierzu bräuchte es keinen externen Druck wie NFB (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Lehmann, Anhang 6, Nr. 4.4). Die NB zeigt jedoch, dass erst mit der Umstellung auf FLAG ein eigentliches Leistungsdenken einsetzte, zuvor lag der Fokus mehr auf den gesetzlich definierten Aufgaben (vgl. Balzardi, Anhang 6, Nr. 4.5).

Aus Sicht der Frage der Produkte lässt sich somit festhalten: Die BiG hat bereits heute klar definierbare Produkte, welche eine entsprechende Steuerung ermöglichen. Derzeit ist die Steuerung noch zu stark ressourcenorientiert und erfolgt zu wenig über Produkte bzw. über die Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen.

5.4.2 Kriterium 4.2: Leistungs- und Wirkungsziele und Indikatoren

Messbare Leistungs- und Wirkungsziele sowie Indikatoren fehlen, weshalb eine vertiefte Beurteilung dieses Kriteriums nicht möglich ist. Deshalb erübrigt sich auch eine gesonderte Betrachtung von Zielen und Indikatoren.

Leistungsziele können aufgrund der Produkte für die BiG in jedem Fall bestimmt werden, bei den Wirkungszielen dürfte es schwieriger werden, auch was die Messbarkeit betrifft. Wichtig ist es, die Ziele interaktiv mit den Vorgesetzten im jährlichen Leistungskontrakt zu vereinbaren. Vereinbaren heisst, dass die Ziele vernünftig, verständlich und damit auch erreichbar formuliert werden (vgl. Stüdeli, Antener, Stüssi, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 4.6, 4.7 und 4.8).

Ebenso eine Herausforderung ist das Formulieren von griffigen Indikatoren. Sind die Ziele messbar, dann lassen sich auch Indikatoren bestimmen. Dabei ist jedoch auch ein gewisser Pragmatismus zu bewahren. Anzumerken gilt jedoch, dass in der Praxis die Indikatorenbildung nicht das wirkliche Problem darstellt, sondern die fehlende Einigkeit über die Ziele (vgl. Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 4.9).

Aus Sicht der Frage der Leistungs- und Wirkungsziele und der Indikatoren lässt sich somit festhalten: Das bisherige Fehlen von Leistungs- und Wirkungszielen und damit auch von Indikatoren lassen eine vertiefte Beurteilung nicht zu. Grundsätzlich ermöglichen die Produkte der BiG aber das Formulieren von entsprechenden Zielen und Indikatoren.

5.4.3 Kriterium 4.3: Kundenorientierung

Die Kundenorientierung ist zentral im Selbstverständnis der BiG. Der eigenverantwortliche Dienst am Kunden ist gar oberster Führungsgrundsatz der BiG (Bibliothek am Guisanplatz, 2009, S. 1-2). Ohne eine umfassende Kundenorientierung gibt es keine Bibliothek. Als Kunden der BiG werden alle Interessierten verstanden, welche eine Leistung von der BiG beziehen möchten (vgl. Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Anhang 6, Nr. 5.4). Gemäss Auftrag sind die Kunden der BiG definiert als die Bundesverwaltung, mit Blick auf die historische Herkunft der alten EMB die Armee sowie als öffentlicher Dienstleistungsbetrieb die interessierte Öffentlichkeit. Damit unterscheidet sich die Kundenorientierung der BiG von der Kundenorientierung des GS VBS, aber auch von derjenigen der NB. Kunden des GS VBS sind u.a. der Chef VBS, das Parlament und der Bundesrat, die NB definiert ihren Kundenkreis als Leute mit höherer Ausbildung, welche etwas über die Schweiz wissen möchten. Die Bundesverwaltung ist kein eigentlicher Kunde der NB. Die Einführung von FLAG schärfte dabei erst recht eine klare Kundenorientierung (vgl. Lehmann, Balzardi, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 5.1, 5.2 und 5.3).

Die Einführung von NFB dürfte kaum Auswirkungen auf die Kundenorientierung der BiG haben, jede Verwaltungseinheit ist jedoch verpflichtet, sich von Zeit zu Zeit zu überlegen, ob sie die richtigen Empfänger ihrer Leistungen hat (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 5.6).

Aus Sicht der Frage der Kundenorientierung lässt sich somit festhalten: Die BiG hat bereits heute eine ausgeprägte und klare definierte Kundenorientierung; es sind deshalb keine speziellen Massnahmen notwendig.

5.5 Zusatzaufwand und Kultur

5.5.1 Kriterium 5.1: Erwarteter Zusatzaufwand

Einer der Hauptkritikpunkte an FLAG ist der Aufwand für das Reporting. Von NFB wird denn auch eine Vereinfachung erwartet, indem zum Beispiel die bisherigen Leistungs-Wirkungs-Berichte entfallen (vgl. Balzardi, Haldemann, Anhang 6, Nr. 1.4 und 6.1). In der modernen Verwaltungspraxis und damit auch im Modell NFB ist ein entsprechendes Reporting jedoch zentral, da die Informationsfunktion einen Hauptzweck des Controllings darstellt (Thom & Ritz, 2008, S. 176). Der erwartete Zusatzaufwand für die BiG, der durch das von NFB geforderte Berichtswesen zu leisten ist, wird auch nicht in Frage gestellt, sollte aber nicht überborden. Mit grundsätzlichen Schwierigkeiten ist dabei nicht zu rechnen (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Anhang 6, Nr. 6.1).

Neben dem Berichtswesen ist mit weiterem Zusatz- und Initialaufwand zu rechnen, welcher aber teilweise losgelöst von NFB zu leisten ist. Wie oben erwähnt sollte eine Strategie erarbeitet werden, die Führung nach NFB fordert die Formulierung von messbaren Leistungs- und Wirkungszielen sowie von griffigen Indikatoren. Der Aufwand, welchen die NB zur Einführung von FLAG erbringen musste, war beträchtlich (vgl. Balzardi, Anhang 6, Nr. 7.3). Eine enge Begleitung durch das GS VBS und der Projektleitung NFB wird unumgänglich sein, um diesen Initialaufwand erfolgreich leisten zu können.

Sollte die BiG mehr finanzielle Eigenverantwortung innerhalb eines Globalbudgets GS VBS wahrnehmen, gilt es auch hier mehr Aufwand einzuplanen.

Darüber hinaus ist jedoch mit NFB für den Betrieb nicht mit weiterem Zusatzaufwand zu rechnen (vgl. Haldemann, Anhang 6, Nr. 6.1).

Aus Sicht der Frage des erwarteten Zusatzaufwands lässt sich somit festhalten: Mit NFB wird die BiG ein entsprechendes Reporting leisten müssen, wenn auch der Aufwand im Vergleich zu FLAG weit geringer ausfallen dürfte. In jedem Fall ist mit einem hohen Initialaufwand zu rechnen, welcher durch das GS VBS und die Projektleitung NFB eng begleitet werden sollte.

5.5.2 Kriterium 5.2: Erwarteter Kulturwandel

Die einzelnen Mitarbeitenden dürften von der Umstellung auf NFB relativ wenig merken, an den jährlichen Zielvereinbarungen ändert sich nichts. Durch den konsequenten Fokus auf die Leistungs- und Wirkungsorientierung sollten die Ziele aus Sicht des Departements aber für den einzelnen Mitarbeitenden transparenter werden (vgl. Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 6.2). Trotz des instrumentellen Ansatzes von NFB lassen sich Auswirkungen auf die Kultur nicht vermeiden. Die Gesamtprojektleitung NFB unterstützt den Kulturwandel durch stufengerechte Information und Kommunikation sowie Beratung. Sie konzipiert zusammen mit dem Eidgenössischen Personalamt geeignete Schulungsangebote, die den Ämtern über die Projektdauer hinaus zur Verfügung stehen. Die konkreten Auswirkungen dieses Wandels in der Verwaltungsführung und Verwaltungskultur lassen sich später mit der perio-

dischen Personalbefragung evaluieren und auswerten (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2012, S. 19). Es ist zu erwarten, dass die Bereitschaft der BiG-Mitarbeitenden zur Umstellung auf NFB in grosser Mehrheit vorhanden sein dürfte, skeptische oder kritische Stimmen dürfte es aber wie überall geben (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Anhang 6, Nr. 6.2 und 6.4). Die Erfahrungen der NB mit der Einführung von FLAG können durchaus als Referenz betrachtet werden: etwa 70% der Mitarbeitenden machen die Veränderungen ohne grosses Interesse mit und je ca. 15% wollen wirklich aktiv mitziehen bzw. betätigen sich als konstruktive Kritiker. Mitarbeiterbefragungen nach der Einführung von FLAG ergaben gute Werte, wobei aus Sicht NB fraglich ist, ob diese Werte in direktem Zusammenhang zu FLAG stehen (vgl. Balzardi, Kulturwandel, Anhang 6, Nr. 6.3 und 6.4). Die in Kapitel 4.2.6 erwähnte Personalumfrage ergibt aber immerhin für FLAG-Verwaltungseinheiten bessere Resultate. Viel unmittelbarer als die Mitarbeitenden betroffen von der Einführung von NFB wäre hingegen die Führung. Von ihr wird ein Umdenken von der klassischen, Budget orientierten Inputsteuerung hin zu einer kostenbewussten Leistungs- und Wirkungsorientierung erwartet. Dies bedingt ein betriebswirtschaftliches Denken. Der Führung kommt auch die Aufgabe zu, den Mitarbeitenden den Mehrwert und die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten bei der Umsetzung von NFB offen zu kommunizieren, sie zu begleiten und die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen; in diesem Sinne nehmen die Führungspersonen auch eine Vorbild- und Coachingfunktion ein (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 6.2 und 6.5).

Aus Sicht der Frage des erwarteten Kulturwandels lässt sich somit festhalten: Für die einzelnen Mitarbeitenden dürfte die Einführung von NFB wenig Auswirkungen haben; von der Führung hingegen wird ein betriebswirtschaftliches, leistungs- und wirkungsorientiertes Denken sowie eine klare Führungsrolle bei der Einführung von NFB erwartet.

6 Ergebnis und Empfehlungen

6.1 Chancen und Risiken von NFB für die BiG

6.1.1 Erwarteter Mehrwert und Chancen von NFB

Die mögliche Einführung von NFB verspricht für die BiG einen beträchtlichen Mehrwert und Chancen. Zu nennen sind:

- Einsetzen eines modernen Führungsdenkens.
- Konsequente Leistungs- und Wirkungsorientierung: Noch schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren; Anpassung der eigenen Workflows und kurzfristiger Einsatz der Hilfsmittel, wo es nötig ist.
- Vertiefte Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Fragen: Was kosten die Leistungen? Wie wird mit Steuergeldern umgegangen?
- Mehr Handlungsspielraum und Flexibilität, aber auch Verpflichtung zu Transparenz über Ressourcen und Leistungen.
- Klarere Positionierung der BiG innerhalb und ausserhalb des VBS durch besseres Verständnis der Leistungen und Produkte.
- Grössere Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen und Aufgaben der BiG (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Balzardi, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 7.1 und 7.2).

6.1.2 Erwartete Risiken von NFB

Mit der möglichen Einführung von NFB sind jedoch auch Risiken und Schwierigkeiten verknüpft. Zu nennen sind:

- Gewisse Ängste, den neuen Anforderungen nicht genügen zu können: Ziele können nicht erreicht werden; erforderte Wirkung wird nicht erzielt.
- Die Einführung ist zu wenig vorbereitet und schlecht begleitet.
- Der Umgang mit dem vergrösserten Handlungsspielraum muss gelernt sein.
- NFB könnte von den Verantwortlichen zu wenig konsequent eingeführt werden.
- Ähnlich wie bei FLAG gibt es immer noch zu viel Technokratie und Administration statt Kostenbewusstsein und Leistungs- und Wirkungsorientierung (vgl. Stüdeli, Müller, Antener, Stüssi, Lehmann, Haldemann, Hutmacher/Dänzer, Anhang 6, Nr. 7.3).

Was es herauszustreichen gilt: Von allen interviewten Personen sind keinerlei Vorbehalte gegen das Führungsmodell NFB geäussert worden, die Haltung zu NFB im Allgemeinen und zu NFB als Führungsmodell in der BiG ist grundsätzlich sehr positiv.

6.2 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

6.2.1 Erkenntnisse aus der Analyse

Aus der Analyse der möglichen Konsequenzen der Kriterien von NFB für die BiG lassen sich folgende Erkenntnisse formulieren:

Formale Eignung:

Die BiG eignet sich rein aufgrund ihrer Produkte und Leistungen, welche sie zu Gunsten ihrer Kunden innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung erbringt, zur Führung einer eigenen Leistungsgruppe nach NFB. Der zur Wahrung der Führungs- und Ergebnisverantwortung notwendige Handlungsspielraum sollte ausgeweitet werden.

Organisation:

Da NFB für die ganze Bundesverwaltung nur ca. 220 Leistungsgruppen und pro Generalsekretariat gar nur ca. 2 Leistungsgruppen vorsieht, ist die BiG wohl zu klein zur Führung einer eigenen Leistungsgruppe. Sie dürfte als Teil einer Leistungsgruppe GS VBS besser aufgehoben sein. Über eine höhere Stellung der BiG innerhalb des GS VBS ist zu diskutieren. Auf die Organisation der BiG selber dürfte NFB kaum grössere Auswirkungen haben.

Finanzieller Rahmen:

Analog zur formalen Eignung macht die Führung eines eigenen Globalbudgets für die BiG Sinn, ist aber aufgrund der finanziellen Grösse der BiG ebenfalls eher unwahrscheinlich. Im Rahmen eines Globalbudgets GS VBS wäre sie besser bedient. In jedem Fall ist die finanzielle Fachkompetenz weiter aufzubauen.

Produkte, Ziele, Indikatoren und Kunden:

Sowohl was die Produkte als auch was die klar ausgeprägte Kundenorientierung betrifft, ist die BiG bereit für NFB. Einzig die Steuerung sollte noch mehr über Produkte bzw. die Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen als über Ressourcen erfolgen. Gänzlich fehlen derzeit messbare Leistungs- und Wirkungsziele sowie entsprechende Indikatoren.

Zusatzaufwand und Kulturwandel

Der Aufwand für das notwendige Berichtswesen muss und kann die BiG erbringen. Der beträchtliche Initialaufwand bei der Einführung von NFB muss gut begleitet und geführt werden. Gefordert ist deshalb vor allem die Führung, von ihr wird konsequentes leistungs- und wirkungsorientiertes Denken und die klare Wahrnehmung ihrer Führungsrolle.

6.2.2 Handlungsempfehlungen

Zum Abschluss werden die wichtigsten Handlungsempfehlungen aus Sicht des Verfassers und der interviewten Personen skizziert. Bei den vorliegenden Empfehlungen handelt es sich ausdrücklich um *Empfehlungen* aufgrund der Analyse und der getätigten Interviews mit dem Ziel, die BiG „fit“ für NFB zu machen und vorzubereiten. Dabei zeigt sich, dass gewisse Empfehlungen nicht in direktem Zusammenhang mit NFB stehen, sondern generell mit den Anforderungen an die wirkungsorientierte Verwaltungsführung.

Folgende Handlungsempfehlungen können formuliert werden:

1. Eine Strategie BiG sollte unabhängig von NFB formuliert werden. Dazu gehören unter anderem die Zielbildung, eine strategische Analyse (z.B. SWOT), die Strategieformulierung und die Strategieumsetzung.
2. Es ist bei der Bestimmung der Produkte und der Leistungen der BiG grundsätzlich die Frage zu stellen, wie weit der kostenlose Service Public geht und welche Erträge die BiG erzielen könnte. Ebenso ist bei jedem Produkt zu prüfen, ob dieses einen Mehrwert darstellt und gewünschte Wirkung bei den Leistungsbezüger/innen erzielt.
3. Es sind messbare und griffige Leistungs- und Wirkungsziele sowie entsprechende Indikatoren zu formulieren.
4. Die zur Leistungserstellung notwendigen Betriebsprozesse sind stets zu überprüfen und zu optimieren. Zum eigenverantwortlichen Handeln jedes Mitarbeitenden gehören auch die notwendigen Kompetenzen, sowohl das Dürfen als auch das Können. Das sogenannte Kongruenzprinzip sollte konsequenter umgesetzt werden.
5. Das konsequente Leistungs- und Wirkungsdenken soll gefördert und die notwendige wirtschaftliche Fachkompetenz ausgebaut werden, insbesondere durch die Aneignung von breiterem betriebswirtschaftlichem und finanziellem Basiswissen.
6. Eine andere Unterstellung der BiG innerhalb des GS VBS, nicht primär aus fachlichen Gründen, sondern zur Erlangung eines grösseren Handlungsspielraums z.B. als Direktunterstellung unter der Führung der Generalsekretärin VBS, ist zu prüfen.
7. Die Einführung von NFB muss gut begleitet und geführt werden, der Führung kommt hier eine eminent wichtige Rolle zu.

Fazit: NFB käme zum jetzigen Zeitpunkt für die BiG noch etwas zu früh. Werden einige der formulierten Handlungsempfehlungen umgesetzt, insbesondere das Erwerben von breiterem betriebswirtschaftlichem und finanziellem Basiswissen, braucht sich die BiG vor NFB nicht zu fürchten, im Gegenteil: NFB kann als grosse Chance und Mehrwert für die BiG betrachtet werden.

Literaturverzeichnis

- Brühlmeier, Daniel et al. (2001): Politische Planung. Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Bern: Haupt.
- Guignard Serge (2011): Das neue Führungsmodell Bund (NFB) – Konsequenzen für die Gruppe armasuisse. Bern: Kompetenzzentrum für Public Management.
- Heimgartner, Martin & Hugentobler, Marianne (2009). Evaluation zum Entwicklungsstand des Programms FLAG. Entwicklungsstand 2008. URL: http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3Evaluation_Stand%20Programm%20FLAG_2009_04_07.pdf, 14.11.2011.
- Lienhard, Andreas; Ritz, Adrian; Steiner, Reto & Ladner, Andreas (2005). 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern: Haupt.
- Lienhard, Andreas (2005). Staats- und verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz. Analyse – Anforderungen – Impulse. Bern: Stämpfli.
- Mastronardi, Philippe & Schedler, Kuno (2004), New Public Management in Staat und Recht. Ein Diskurs (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Mastronardi, Philippe (2004). New Public Management im Kontext unserer Staatsordnung. In Philippe Mastronardi & Kuno Schedler (Hrsg.), New Public Management in Staat und Recht. Ein Diskurs (2. Aufl.). (S. 47- 119). Bern: Haupt.
- Rieder, Stefan (2005). Leistungs- und Wirkungsmessung in NPM-Projekten. In Andreas Lienhard, Adrian Ritz; Reto Steiner & Andreas Ladner. 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. (S. 149-159). Bern: Haupt.
- Schedler, Kuno & Proeller, Isabella (2009). New Public Management (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schedler, Kuno & Summermatter, Lukas (2009). Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan als Instrument der mittelfristigen Steuerung in der Schweiz. Der moderne Staat, 2009 (2), 391-410. URL: www.alexandria.unisg.ch/export/DL/58675.pdf, 28.05.2012.
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2008). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Thom, Norbert & Wenger, Andreas P. (2010). Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Quellen

Antener, Doris (2011). Schlussbericht QSP 8 Ref 05/07. URL:

<http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/de/home/departement/organisation/gensec/milit/projekt.parsys.80296.downloadList.46335.DownloadFile.tmp/01schlussberichtqsp81.pdf>,
6.07.2012

Bärtschi, Dominic (2012). Informationen über NFB. E-Mail: 23.02.2012.

Bibliothek am Guisanplatz (2007). Kultur der Bibliothek am Guisanplatz. URL:

http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/de/misc/kontext_big.parsysrelated1.79984.downloadList.50284.DownloadFile.tmp/bigkultur1.pdf, 4.10.2012

Bibliothek am Guisanplatz (2009). Leitbild der Bibliothek am Guisanplatz. URL:

http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/de/misc/kontext_big.parsysrelated1.79984.downloadList.23380.DownloadFile.tmp/leitbildbig1.pdf, 4.10.2012

Bibliothek am Guisanplatz (2012). Jahresbericht 2011. URL:

<http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/de/home/departement/organisation/gensec/milit/veroeffentlichungen.parsys.25375.downloadList.55502.DownloadFile.tmp/gbbig2011d.pdf>,
5.07.2012.

Bundesamt für Bevölkerungsschutz (2012): Organisation des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz BABS (Website). URL:

http://www.bevoelkerungsschutz.admin.ch/internet/bs/de/home/das_babs/organisation.html,
7.10.2012.

Bundesamt für Sport (2012). Das BASPO 2011 in Zahlen. URL:

http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/das_baspo.parsys.66566.downloadList.73804.DownloadFile.tmp/baspofactsheet1011d2.pdf, 7.10.2012.

Eidgenössisches Finanzdepartement (2002). Mit FLAG zeigt die Staatsführung Flagge. Theorie und Praxis im Reformprojekt „Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget“ (FLAG). Bern: Eidgenössisches Finanzdepartement.

Eidgenössisches Finanzdepartement (2006). Medienmitteilung 3. Mai 2006. Bundesverwaltungsreform auf Kurs. URL:

<http://www.efd.admin.ch/dokumentation/medieninformationen/00467/index.html?lang=de&msg-id=4955>, 20.11.2012.

Eidgenössisches Finanzdepartement (2011). An den Bundesrat. Weiterentwicklung Verwaltungsführung. Bern, 13. April 2011: Eidgenössisches Finanzdepartement.

Eidgenössische Finanzverwaltung (2011), FLAG – Ergebnis Spezialauswertung Personalbefragung 2011. URL: http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3Personalbefragung_2011_Zusatzauswertung_FLAG.pdf, 26.03.2012.

Eidgenössische Finanzverwaltung (2012), Projektantrag NFB, Bern: Eidgenössisches Finanzdepartement.

Generalsekretariat VBS (2008), Aktennotiz. Bibliothek am Guisanplatz (BiG) – Eignung für FLAG? Bern, 17.3.2008.

Schweizerische Nationalbibliothek (2011). Leistungsauftrag Schweizerische Nationalbibliothek 2012-2015. URL:

http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/Schweizerische%20Nationalbibliothek%20NB_12-15_def_d.pdf, 28.05.2012.

Schweizerische Nationalbibliothek (2012): Jahresbericht 2011. URL:

<http://www.nb.admin.ch/dokumentation/publikationen/00754/index.html?lang=de>, 29.05.2012.

Schweizerischer Bundesrat (2006). Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht). URL:

<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2006/8233.pdf>, 27.03.2012.

Schweizerischer Bundesrat (2001). Bericht über das Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget – Evaluation und weiteres Vorgehen. (Evaluationsbericht FLAG). URL:

<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2002/3535.pdf>, 20.11.2012.

Schweizerischer Bundesrat (2009). Bericht über das Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget – Evaluation und weiteres Vorgehen. (Evaluationsbericht FLAG 2009). URL:

<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2009/7915.pdf>, 14.11.2011.

Schweizerischer Bundesrat (2011): Medienmitteilung 4.5.2011. Bundesrat unterstützt ergebnisorientierte Verwaltungsführung. URL:

<http://www.news.admin.ch/message/?lang=de&msg-id=38978Medienmitteilung>, 12.12.2011.

Swisstopo (2012). Swisstopo fördert! Jahresbericht 2011. URL:

http://www.swisstopo.admin.ch/internet/swisstopo/de/home/swisstopo/annual_reports.parsys.4769.downloadList.62429.DownloadFile.tmp/jahresberichtswisstopode.pdf, 7.10.2012.

Rechtsnormen

FHG. *Finanzhaushaltgesetz vom 7.10.2005*, SR 611.0

GO GS VBS. *Geschäftsordnung für das Generalsekretariat des Eidg. Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (GS VBS) vom 1.9.2010*.

OV VBS. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport vom 7.03.2003*, SR 172.214.1

RVOG. *Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21.03.1997*, SR 172.010

RVOV. *Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung vom 25.11.1998*, SR 172.010.1

Weisungen über die Koordination und die Zusammenarbeit der Bibliotheken in der Bundesverwaltung vom 25.06.2008, Bundesblatt Nr. 30, 29. Juli 2008, S. 6155-6160

Anhang

Anhang 1: Kennzahlen BiG

Im Frühjahr 2012 publizierte die BiG erstmals in ihrer Geschichte einen Jahresbericht. Darin sind die wichtigsten Kennzahlen der Bibliothek und des Alexandria-Verbundes für das Jahr 2011 enthalten:

Finanzen

Personalkosten	CHF 3 604 831
Sachmittel Fachliteratur	CHF 1 581 836

Personal

Personen ohne Lernende und Hochschulpraktikanten	34
Stellenprozente	2585
Lernende	5
Hochschulpraktikanten	1

Bereich Service Public

Ausleihen	9394
Führungen	23
Events (Museumsnacht etc.)	12

Bereich Ausbildung, Erwerbung, Katalogisierung

Interbibliothekarischer Leihverkehr	1031
Verwaltung persönliche (Dienst-)Exemplare für Mitarbeitende BVerw	3166
Neu-Katalogisate	10179

Bereich Forschungsdienst

Wissenschaftliche Recherchen	1025
Wissenschaftliche Studien	65
Mit Zeitschriften in Zirkulation bediente Kundschaft	170513
Zeitschriften-Abo-verwaltungen BiG für die allg. BVerw	3648

Bereich Informatik, Alexandria-Verbund

Bestand Bücher Verbund	961354
Bestand Zeitschriften Verbund	15829
Gesamtbestand Verbund	977183
Anzahl Verbundpartner	15
Bestand Bücher nur BiG	547042
Bestand Zeitschriften nur BiG	5648
Gesamtbestand BiG	552690

Quelle: Kennzahlen BiG 2011 (Bibliothek am Guisanplatz, 2012, S. 42-43)

Anhang 2: Interviewleitfaden BiG

1 Formale Prüfung

Haltung zu NFB:

- Wie stehen Sie grundsätzlich zu NFB?
- Welche Herausforderungen erwarten Sie?

Aufgabentypus:

- Welche Aufgaben / Rolle sehen Sie für die BiG?
- Eher Politikvorbereitung? Oder Dienstleistungen an Dritte/Kunden?

Handlungsspielraum / Autonomie:

- Wie wichtig ist Ihnen ein grösserer Handlungsspielraum und Autonomie?
- Wie beurteilen Sie die jetzige Situation? Ausreichend Handlungsspielraum vorhanden?
- Braucht es Änderungen?

Ergebnis- und Führungsverantwortung:

- Kann die BiG Ergebnis- und Führungsverantwortung selber tragen?
- Braucht es Anpassungen?

Steuerung:

- Wer oder wie wird die BiG gesteuert?

Leistungskontrakt:

- Wie beurteilen Sie einen Leistungskontrakt?

2 Organisatorische Fragen

Stellung innerhalb GS VBS:

- Wie beurteilen Sie die Stellung der BiG innerhalb des GS VBS?
- Sind Änderungen anzustreben? Oder nicht?

Betriebsgrösse:

- Denken Sie, dass die BiG für NFB gross genug ist bzw. genügend Personal hat?

Betriebsinterne Organisation:

- Erwarten Sie Auswirkungen auf die bestehende Organisation? Und Betriebsprozesse?
- Haben Sie Bedenken? Ängste?
- Sind organisatorische Anpassungen notwendig?

3 Finanzieller Rahmen

Globalbudget:

- Wie wichtig wäre in Ihren Augen ein Globalbudget für die BiG?
- Wie wichtig ist Ihnen ein gewisses Mass an finanzieller Autonomie und Eigenverantwortung?
- Wie wichtig sind Ihnen wesentliche Aspekte des Globalbudgets wie Reservebildung oder Kreditübertragung?
- Macht die Einführung des Globalbudgets für die BiG Sinn?
- Wo sehen Sie Vor- und Nachteile der Globalbudgetierung für die BiG?
- Eignet sich die BiG grundsätzlich zur Einführung der Globalbudgetierung?
- Müssten hierzu Änderungen vollzogen werden?

Finanzielle Grösse BiG:

- Wie beurteilen Sie die BiG aufgrund ihrer finanziellen Grösse
- Ist die BiG zur Führung eines Globalbudgets gross genug?

- Reicht das bisherige Budget? Oder braucht es mehr Geld?
- Wie beurteilen Sie Aufwand / Ertrag der BiG?

Fachkompetenz:

- Denken Sie, dass die nötige finanzielle Fachkompetenz in der BiG zur Führung eines Globalbudgets vorhanden ist?
- Ist in Ihren Augen ausreichend Fachpersonal und Wissen vorhanden?
- Sind allenfalls Massnahmen nötig?
- Sollte in Ihren Augen das Personal BiG speziell geschult werden?
- Bräuchte es allenfalls zusätzliches Fachpersonal?

4 Produkte / Ziele / Indikatoren

Produkte:

- Gibt es Produkte der BiG? Beispiele?
- Weisen diese die allgemeine Qualität von Produkten gemäss NPM auf?
- Kann die BiG über diese Produkte gesteuert werden?
- Braucht es Änderungen?
- Müssten die Betriebsprozesse angepasst werden oder könnten Produkte wie bis anhin erstellt werden?
- Sind zusätzlich neue Produkte notwendig?

Ziele:

- Lassen sich pro Produkt messbare Leistungsziele definieren?
- Lassen sich pro Produkt messbare Wirkungsziele definieren?
- Sind die Produkte der BiG zielorientiert? Stiften sie einen Nutzen?

Indikatoren:

- Lassen sich für die Leistungsziele griffige Indikatoren bestimmen?
- Lassen sich für die Wirkungsziele griffige Indikatoren bestimmen?

5 Kunden

Kunden BiG:

- Lassen sich Kunden klar bestimmen?
- Wie definieren Sie Kunden?
- Erfüllen die bestimmten Kunden die Definitionsmerkmale gemäss NPM?
- Wären mit Einführung von NFB Anpassungen an bestehende Kundengruppen notwendig?
- Gäbe es mit Leistungskontrakt und Globalbudget Auswirkungen auf die bisherige Kundenorientierung?

6 Zusatzaufwand / Kultur

Zusatzaufwand:

- Expecten Sie mit NFB Zusatzaufwand?
- Denken Sie, dass Reportings etc. machbar sind?

Kulturwandel:

- Denken Sie, die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Umstellung auf NFB ist vorhanden?
- Wie würde sich dieser Kulturwandel auswirken?
- Welche Anforderungen stellen sich an die Führung?

7 Beurteilung

Chancen / Risiken:

- Expecten Sie persönlich einen Mehrwert mit NFB?
- Welche Chancen expecten Sie mit NFB?
- Welche Schwierigkeiten / Risiken expecten Sie mit NFB?

Anhang 3: Interviewleitfaden GS VBS

1 Formale Prüfung

Haltung zu NFB:

- Wie stehen Sie grundsätzlich zu NFB?
- Welche Herausforderungen erwarten Sie?

Formale Auflagen, Erwartungen an künftige NFB-Einheiten:

- Welche Auflagen?
- Welche Erwartungen?
- Begründung

Aufgabentypus:

- Welche Aufgaben / Rolle sehen Sie für die BiG?
- Eher Politikvorbereitung? Oder Dienstleistungen an Dritte/Kunden?

Formale Auflagen / Erwartungen GS VBS an BiG?

- Welche Auflagen?
- Welche Erwartungen?
- Begründung
- Mit welchen Herausforderungen ist zu rechnen?

Handlungsspielraum / Autonomie:

- Sollten Verwaltungseinheiten grössere Handlungsspielräume erhalten?
- Und Autonomie?
- Wie beurteilen Sie die jetzige Situation? Ist bei der BiG ausreichend Handlungsspielraum vorhanden?
- Braucht es Änderungen?

Ergebnis- und Führungsverantwortung:

- Kann die BiG Ergebnis- und Führungsverantwortung selber tragen?
- Braucht es Anpassungen?

Steuerung:

- Wer oder wie wird die BiG gesteuert?

Leistungskontrakt:

- Wie beurteilen Sie einen Leistungskontrakt?

2 Organisatorische Fragen

Stellung innerhalb GS VBS:

- Wie beurteilen Sie die Stellung der BiG innerhalb des GS VBS?
- Sind Änderungen anzustreben? Oder nicht?

Betriebsgrösse:

- Denken Sie, dass die BiG für NFB gross genug ist bzw. genügend Personal hat?

Betriebsinterne Organisation:

- Erwarten Sie Auswirkungen auf die bestehende Organisation? Und Betriebsprozesse?
- Haben Sie Bedenken?
- Sind organisatorische Anpassungen notwendig?

3 Finanzieller Rahmen

Globalbudget:

- Wie wichtig wäre in Ihren Augen ein Globalbudget für das GS VBS?
- Wie wichtig ist Ihnen ein gewisses Mass an finanzieller Autonomie und Eigenverantwortung?
- Wie wichtig sind Ihnen wesentliche Aspekte des Globalbudgets wie Reservebildung oder Kreditübertragung?
- Macht die Einführung des Globalbudgets für die BiG Sinn?
- Wo sehen Sie Vor- und Nachteile der Globalbudgetierung für die BiG?
- Eignet sich die BiG grundsätzlich zur Einführung der Globalbudgetierung?
- Müssten hierzu Änderungen vollzogen werden?
- Welche Erwartungen und Auflagen hat die BiG aus ihrer Sicht zu erfüllen, um die Globalbudgetierung einzuführen?

Finanzielle Grösse BiG:

- Was ist in Ihrer Sicht die kritische finanzielle Grösse einer Verwaltungseinheit um die Globalbudgetierung einzuführen?
- Wie beurteilen Sie die BiG aufgrund ihrer finanziellen Grösse
- Ist die BiG zur Führung eines Globalbudgets gross genug?
- Reicht das bisherige Budget? Oder braucht es mehr Geld?
- Wie beurteilen Sie Aufwand / Ertrag der BiG?
- Könnte die BiG zusätzliche Erträge generieren?

Fachkompetenz:

- Denken Sie, dass die nötige Fachkompetenz in der BiG zur Führung eines Globalbudgets vorhanden ist?
- Ist in Ihren Augen ausreichend Fachpersonal und Wissen vorhanden?
- Sind allenfalls Massnahmen oder Anpassungen nötig?
- Sollte in Ihren Augen das Personal BiG speziell geschult werden?
- Bräuchte es allenfalls zusätzliches Fachpersonal?

4 Produkte / Ziele / Indikatoren

Produkte:

- Gibt es Produkte der BiG? Beispiele?
- Weisen diese die allgemeine Qualität von Produkten gemäss NPM auf?
- Kann die BiG über diese Produkte gesteuert werden?
- Braucht es Änderungen?
- Müssten die Betriebsprozesse angepasst werden aufgrund des Globalbudgets? Oder könnten Produkte wie bis anhin erstellt werden?
- Sind zusätzlich neue Produkte notwendig?

Ziele:

- Lassen sich pro Produkt messbare Leistungsziele definieren?
- Lassen sich pro Produkt messbare Wirkungsziele definieren?
- Wer definiert diese Ziele?
- Sind die Produkte der BiG zielorientiert? Stiften sie einen Nutzen?

Indikatoren:

- Lassen sich für die Leistungsziele griffige Indikatoren bestimmen?
- Lassen sich für die Wirkungsziele griffige Indikatoren bestimmen?

5 Kunden

Kunden GS VBS:

- Lassen sich Kunden klar bestimmen?

- Wie definieren Sie Kunden?

Kunden BiG:

- Lassen sich Kunden klar bestimmen?
- Wie definieren Sie Kunden?
- Wären mit Einführung von NFB Anpassungen an bestehende Kundengruppen notwendig?
- Gäbe es mit Leistungsauftrag und Globalbudget Auswirkungen auf die bisherige Kundenorientierung?

6 Zusatzaufwand / Kultur

Zusatzaufwand:

- Erwarten Sie mit NFB Zusatzaufwand?
- Denken Sie, dass Reportings etc. machbar sind?

Kulturwandel:

- Denken Sie, die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Umstellung auf NFB ist vorhanden?
- Wie würde sich dieser Kulturwandel auswirken?
- Welche Anforderungen stellen sich an die Führung?

7 Beurteilung

Chancen / Risiken:

- Erwarten Sie persönlich einen Mehrwert für die BiG dank NFB?
- Welche Chancen erwarten Sie mit NFB?
- Welche Schwierigkeiten / Risiken erwarten Sie mit NFB?

Anhang 4: Interviewleitfaden NB

1 Formale Prüfung

Haltung zu NFB:

- Wie stehen Sie grundsätzlich zu FLAG / NFB?
- Nutzen von FLAG?

FLAG und NB:

- Würde die NB noch einmal FLAG einführen?

Formale Auflagen und Erwartungen:

- Welche Auflagen mussten Sie erfüllen?
- Welche Erwartungen?

NFB und NB?

- Was bedeutet NFB für die NB?
- Sind Anpassungen notwendig?

Aufgabentypus:

- Welche Aufgaben / Rolle sehen Sie für eine öffentlich-rechtliche Bibliothek der BVerw?

Handlungsspielraum / Autonomie:

- Wie wichtig ist Ihnen ausreichend Handlungsspielraum und Autonomie?
- Wie beurteilen Sie die jetzige Situation? Ist bei der NB ausreichend Handlungsspielraum vorhanden?

Leistungskontrakt:

- Wie beurteilen Sie einen Leistungskontrakt?

2 Organisatorische Fragen

Stellung innerhalb BAK und EDI:

- Wie beurteilen Sie die Stellung der NB innerhalb des BAK und des EDI?
- Gab es grosse Änderungen?

Betriebsgrösse:

- Hatte die Einführung von FLAG Einfluss auf den Personalbestand der NB?
- Gibt es in Ihren Augen eine kritische Betriebsgrösse zur Einführung von NFB?

Betriebsinterne Organisation:

- Hat FLAG Auswirkungen auf die bestehende Organisation? Und Betriebsprozesse?
- Änderungen aufgrund Globalbudget?
- Hatten Sie Bedenken?

3 Finanzieller Rahmen

Globalbudget:

- Welche Erfahrungen macht die NB mit der Globalbudgetierung?
- Welche Bedeutung hat die Globalbudgetierung für die NB?
- Gab es Auflagen seitens Projektleitung FLAG?

Finanzielle Grösse NB:

- Hat FLAG Einfluss auf die finanziellen Zahlen der NB?
- Wurde das Budget erhöht?
- Wie beurteilen Sie Aufwand / Ertrag der NB? Wie sieht die Nettoaufwendung aus?
- Kann die NB zusätzliche Erträge generieren?

- Was ist in Ihrer Sicht die kritische finanzielle Grösse einer Verwaltungseinheit um die Globalbudgetierung einzuführen?

Fachkompetenz:

- War in der NB genügend Fachkompetenz zur Führung eines Globalbudgets vorhanden?
- Waren allenfalls Massnahmen oder Anpassungen nötig?
- Gab es Schulungen des NB-Personals?
- Brauchte es zusätzliches Fachpersonal?

4 Produkte / Ziele / Indikatoren

Produkte:

- Wurden Produkte der NB aufgrund von FLAG angepasst?
- Nach welchen Kriterien wurden die Produkte definiert?
- Kann die NB über diese Produkte gesteuert werden?
- Mussten die Betriebsprozesse angepasst werden aufgrund des Globalbudgets? Oder können Produkte wie bis anhin erstellt werden?

Ziele:

- Lassen sich pro Produkt messbare Leistungsziele definieren?
- Lassen sich pro Produkt messbare Wirkungsziele definieren?
- Wer definiert diese Ziele?
- Sind die Produkte der NB zielorientiert? Stiften sie einen Nutzen?

Indikatoren:

- Lassen sich für die Leistungsziele griffige Indikatoren bestimmen?
- Lassen sich für die Wirkungsziele griffige Indikatoren bestimmen?
- Hatten Sie Schwierigkeiten in der Bestimmung von Indikatoren?

5 Kunden

Kunden NB:

- Lassen sich Kunden klar bestimmen?
- Wie definieren Sie Kunden?
- Waren mit Einführung von FLAG Anpassungen an bestehende Kundengruppen notwendig?
- Ganz generell: Welchen Einfluss hat FLAG auf die bisherige Kundenorientierung der NB?
- Gab es Auflagen seitens Projektleitung FLAG?

6 Zusatzaufwand / Kultur

Zusatzaufwand:

- Gibt es Zusatzaufwand aufgrund von FLAG?

Kulturwandel:

- War die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Umstellung auf FLAG vorhanden?
- Wie wirkte sich dieser Kulturwandel aus? War er beträchtlich?
- Wie sieht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden heute aus?
- Welche Anforderungen stellen sich an die Führung?

7 Beurteilung

Chancen / Risiken:

- Welche Schwierigkeiten / Risiken hatten Sie bei der Einführung von FLAG?
- Welche Chancen erhofften Sie sich mit FLAG?
- Gab es für Sie Vorbehalte gegen eine Einführung von FLAG?

Anhang 5: Interviewleitfaden NFB

1 Formale Prüfung

Formale Auflagen für NFB:

- Wie sehen die formalen Auflagen aus?

Erwartungen an zukünftige NFB-Einheiten:

- Welche Erwartungen?
- Begründung

Unterschiede zu FLAG?

Erwartungen und Auflagen an Leistungskontrakte?

Erwartete Herausforderungen bei der Einführung von NFB?

- Welche Herausforderungen?
- Begründung?

Aufgabentypus:

- Welche Aufgaben / Rolle sehen Sie für eine öffentlich-rechtliche Bibliothek der BVerw?

2 Organisatorische Fragen

Erwartungen / Auflagen an Stellung einer VE innerhalb eines Departements:

- Wie weit oben innerhalb des Departements angesiedelt?

Beurteilung der Stellung der BiG innerhalb des GS VBS:

- Wie beurteilen Sie die Stellung der BiG innerhalb GS VBS? [*Organigramm GS VBS*]
- Sind Änderungen anzustreben? Oder nicht?

Betriebsgrösse:

- Gibt es in Ihren Augen eine kritische Betriebsgrösse zur Einführung von NFB?
- Weist die BiG für Umstellung auf NFB die notwendige Betriebsgrösse auf

Betriebsinterne Organisation:

- Beurteilung betriebsinterne Organisation BiG hinsichtlich NFB?
- Organisatorische Anpassungen notwendig?

3 Finanzieller Rahmen

Globalbudget:

- Auflagen allgemein an Einführung der Globalbudgetierung?
- Änderungen in der Globalbudgetierung im Vergleich zu FLAG?
- Wie viel Autonomie ist geplant?

Kritische Grösse:

- Gibt es in Ihren Augen eine kritische finanzielle Grösse zur Einführung von NFB?
- Muss eine VE das gesamte GB alleine bewirtschaften können? Oder können Bereiche ausgelagert werden?

Finanzielle Grösse BiG:

- Wie beurteilen Sie das Problem Deckungsbeitrag einer Bibliothek (vgl. NB)?
- Wie beurteilen Sie die BiG aufgrund ihrer finanziellen Grösse? Ist die BiG zur Führung eines Globalbudgets gross genug?
- Reicht das bisherige Budget? Oder braucht es mehr Geld?
- Könnte und sollte die BiG zusätzliche Erträge generieren?

Fachkompetenz:

- Welche Erwartungen an das Fachwissen / Fachkompetenzen haben Sie?
- Welche Kompetenzen sind gefragt?
- Welche Massnahmen schlagen Sie vor?
- Bräuchte es zusätzliches Fachpersonal?

4 Produkte / Ziele / Indikatoren

Produkte:

- Nach welchen Kriterien definieren Sie Produkte?
- Welche Anforderungen haben Sie allgemein an VE?
- Welche Anforderungen haben Sie allgemein an die BiG?
- Welche Produkte erwarten Sie von der BiG?
- Wie funktioniert die Steuerung über Produkte?
- Bedeutung von Produkten

Ziele:

- Welche Anforderung an Bestimmung der Ziele haben Sie?
- Wer definiert die Ziele?
- Lassen sich pro Produkt messbare Leistungsziele definieren?
- Lassen sich pro Produkt messbare Wirkungsziele definieren?
- Bedeutung von Zielen?

Indikatoren:

- Welche Anforderung an Bestimmung der Indikatoren haben Sie?
- Lassen sich für die Leistungsziele griffige Indikatoren bestimmen?
- Lassen sich für die Wirkungsziele griffige Indikatoren bestimmen?
- Bedeutung von Indikatoren?

5 Kunden

Kundenbegriff:

- Bedeutung Kundenbegriff für NFB
- Bedeutung Kundenorientierung?
- Wie definieren Sie Kunden?

Kunden BiG

- Welche Auflagen an die BiG haben Sie?
- Wären mit Einführung von NFB Anpassungen an bestehende Kundengruppen notwendig?
- Braucht es neue Kundengruppen?

6 Zusatzaufwand / Kultur

Zusatzaufwand:

- Ist ein Zusatzaufwand aufgrund von NFB zu erwarten?

Kulturwandel:

- Welche Erwartungen an die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Umstellung auf NFB haben Sie?
- Welche Auswirkungen erwarten Sie? Wie wirkt sich der Kulturwandel aus?
- Wie sieht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus?
- Welche Anforderungen stellen sich an die Führung?

7 Beurteilung

Chancen / Risiken:

- Welchen Mehrwert erwarten Sie mit NFB?

- Welchen Mehrwert erwarten Sie mit NFB in der BiG?
- Welche Schwierigkeiten / Risiken erwarten Sie bei der Einführung von NFB?
- Welche Schwierigkeiten / Risiken erwarten Sie bei der Einführung von NFB in der BiG?
- Welche Chancen erhoffen Sie sich mit NFB?
- Welchen Chancen erhoffen Sie sich mit NFB in der BiG?

Anhang 6: Zusammenfassung der Interviewresultate

Die Antworten zu den einzelnen Fragen sind paraphrasiert und verkürzt, persönliche Bemerkungen und Kommentare wurden bewusst ausgelassen.

Interviewpartner (nach Reihenfolge der Interviews):

IS: Irène Stüdeli / **PM:** Philippe Müller / **DA:** Doris Antener / **JS:** Jürg Stüssi-Lauterburg / **HJL:** Hans-Jörg Lehmann / **EB:** Elena Balzardi / **TH:** Theo Haldemann / **JH:** Jean Hutmacher / **TD:** Thomas Dänzer

Nr.	Frage	Antworten
	Formale Prüfung	
1.1	Persönliche Haltung zu NFB	<p><u>IS:</u> Vorteile: Selbständigkeit, Unabhängigkeit im Rahmen des möglichen; Nachteile: Budgetrahmen, Kosten</p> <p><u>PM:</u> Verwaltungseinheiten unternehmerischer führbar und besser messbar → zu begrüßen</p> <p><u>DA:</u> Positiv: Produkt- + kundenorientiertes Arbeiten, aber nicht jede kleinste Verwaltungseinheit sollte alles selber machen müssen</p> <p><u>JS:</u> Auseinandersetzung mit Führungsmodellen ist positiv, ebenso Prozessoptimierung oder Hinterfragen eigener bestehender Prozesse</p> <p><u>HJL:</u> Fazit: flexibler und effizienter Arbeiten → ist Voraussetzung!</p> <p><u>JH:</u> Sehr positiv: Verwaltung zu leistungs- + wirkungsorientierter Tätigkeit gezwungen → Rechenschaft ablegen, für was welche Mittel eingesetzt werden; weg vom dualen System</p>
1.2	Herausforderung durch NFB	<p><u>IS:</u> BiG für NFB „fit“ machen, Umsetzung vorbereiten, Organisationsstruktur und Produkte anpassen, Budgetverwaltung</p> <p><u>PM:</u> Know-How muss geschaffen werden</p> <p><u>DA:</u> Wenig Änderungen zu erwarten; Produkte und Prozesse unabhängig von NFB zu optimieren</p> <p><u>JS:</u> Kontrollmechanismen (→ periodische Kundenumfragen)</p> <p><u>HJL:</u> Widerstand der Politik, höhere Auflagen an Finanz- und Rechnungswesen</p> <p><u>TH:</u> Leistungsgruppenstruktur passend zur Organisationsstruktur legen, damit allenfalls Geschäftsleitung erklären, dass Verwaltungseinheit Supportleistungen bietet und daher keine Leistungsgruppe darstellt. Bibliothek: Frage Leistungen oder eher interner Support?</p>
1.3	Welche Auflagen stellen sich an zukünftige NFB-Einheiten?	<p><u>TH:</u> Funktional: Aufwertung auf Sicht Produkte und Leistungen; technisch: enge Verknüpfung mit KLR; Führung: Verstärkung zielorientiertes Arbeiten, Kostentransparenz</p>
1.4	Welchen Nutzen hat FLAG?	<p><u>EB:</u> Grundsätzlich positiv: kontraktuelle Zusammenarbeit; Bürger im</p>

		Vordergrund; Verwaltung als Organismus sehen; negativ: administrativer Aufwand; Professionalisierung der Führung; Strategie erarbeiten; würde FLAG wieder einführen; Weiterentwicklung zu NFB sinnvoll
1.5	Welche Unterschiede FLAG-NFB?	<u>TH:</u> Grösster Unterschied: Produktgruppen verallgemeinert → 1 Leistungsgruppe statt 2-3 Produktgruppen; Instrumente: Leistungsauftrag und Globalbudget → bildet IAFP mit Voranschlag; Globalbudget jährlich ergänzt durch Leistungskatalog mit politischem Leistungsauftrag
1.6	BiG entspricht welchem Aufgabentypus?	<u>IS:</u> Dienstleistungen zu Gunsten von Personen in der Politikvorbereitung sowie Dritten <u>PM:</u> Dienstleistungen und politiknaher Betrieb → Herausforderung <u>JS:</u> Kulturelle Aufgabe: spezifisch dienstleistend zu Gunsten Bundesverwaltung und Armee; allgemein dienstleistend zu Gunsten Öffentlichkeit <u>HJL:</u> Mit Umsetzung QSP 8 Fokus in Richtung Verwaltung gerutscht <u>EB:</u> Ministerialaufgaben <u>JH:</u> Dienstleistung zu Gunsten Bundesverwaltung und Öffentlichkeit; eher Leistungen als Support (→ Anfrage → löst Prozess aus → Output → Mehrwert generiert)
1.7	Genügend Handlungsspielraum vorhanden?	<u>IS:</u> Handlungsspielraum wichtig in Bezug auf Personaleinsatz und Budgetverwaltung <u>DA:</u> Ist ausreichend für grundlegende Tätigkeiten, braucht nicht mehr (höchstens mehr Ressourcen für IT) <u>JS:</u> Autonomie kein Wert an sich; mehr Autonomie, wenn bessere Kundendienstleistungen damit möglich; zurzeit aber genügend Handlungsspielraum <u>HJL:</u> Bräuchte Änderungen → BiG einziger Bereich GS VBS, der einem anderen untergeordnet ist <u>EB:</u> Wichtig Trennung Aufgaben Politik und Verwaltung → Autonomie im operativen Sinne; im strategischen Sinne eher Sache der Politik <u>TH:</u> Erwartung: Verwaltungseinheit soll Freiheiten im Eigenbereich (Personalaufwand; IT,-Aufwand Beratungsaufwand) in Kombination ihrer Mittel bestmöglich einsetzen, um gute Leistungen/Ziele zu erzielen <u>JH:</u> Relativ starke Autonomie aller Verwaltungseinheiten; für BiG bräuchte es keine Änderungen

1.8	Eigene Führungs- und Ergebnisverantwortung?	<p><u>IS:</u> Braucht gute Vorbereitung</p> <p><u>PM:</u> Gehört zur Zielvereinbarung, braucht aber Vorbereitungsarbeit</p> <p><u>DA:</u> Fähigkeit vorhanden, ist Frage des Auftrags; Controlling in vernünftigem Mass</p> <p><u>JS:</u> Sehr positiv</p> <p><u>HJL:</u> Betriebswirtschaftliches Denken notwendig; Strategie entwickeln</p> <p><u>JH:</u> Grundsätzlich ja, genügend Aufsichtsinstrumente im VBS vorhanden</p>
1.9	Steuerung der BiG?	<p><u>IS:</u> Extern: Finanzen, Personaldienst, Führung GS VBS; intern: Chef BiG und Bereichsleiter</p> <p><u>PM:</u> Steuerung durch Chef BiG</p> <p><u>DA:</u> Steuerung durch Chef BiG</p> <p><u>JS:</u> Steuerung durch Budget und Personal → Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen</p> <p><u>HJL:</u> Steuerung durch Ressourcen</p>
1.10	Bedeutung Leistungskontakt?	<p><u>IS:</u> Positiv: gibt Strategie und Dienstleistungen vor; negativ: kann auch Korsett sein</p> <p><u>PM:</u> Positiv, im Sinne von Partnerschaft</p> <p><u>DA:</u> Ja, falls gesetzlicher Auftrag vorhanden und Dienstleistungen klar umrissen; sollte nicht zu umfangreich sein (nur 2-3 Seiten)</p> <p><u>JS:</u> Jederzeit positiv, ist wertvoller Prozess; dient BiG, sich selber besser zu kennen und bekannter zu machen</p> <p><u>EB:</u> Positiv: Aufgaben, Strategie, Geld; negativ: zu viele operative Ziele</p> <p><u>JH:</u> Heutiges Gewicht jährliche Leistungsvereinbarung zu klein → eher künstlich, da Leistungs- + Zielvereinbarung getrennt NFB: Leistungskontakt hohes Gewicht Jahresziele + Leistungsziele inkl. Projekte zusammenführen → Vereinbarung mit C VBS → neben Finanzierung <i>das</i> Führungsinstrument</p> <p><u>TD:</u> Leistungskontakt muss schlicht und dynamisch sein → NFB massiv schlanker als Leistungsauftrag und Leistungsvereinbarung (4-5 Seiten); IAFP (ersetzt Leistungsauftrag): sehr schlank → 1 pro VBS! → nicht jede Verwaltungseinheit macht den Aufwand eines Leistungsauftrags → in IAFP integriert (ev. 1-2 Seiten)</p>

	Organisatorische Fragen	
2.1	Hierarchische Stellung?	<p><u>IS:</u> BiG innerhalb Kommunikation VBS in Ordnung, aber zu tief angesiedelt</p> <p><u>PM:</u> BiG bei Kommunikation VBS richtig; Hierarchie stimmt, aber mehr Gewicht erwünscht</p> <p><u>AD:</u> BiG bei Kommunikation VBS nicht falsch, sollte aber direkt unterstellt sein, v.a. aufgrund neuer Aufgaben seit 1.1.2009</p> <p><u>JS:</u> BiG passt am besten zur Kommunikation; über andere Unterstellung kann diskutiert werden, aber kein eigentlicher Bedarf</p> <p><u>HJL:</u> BiG zu wenig selbständig, sollte direkt angehängt sein</p> <p><u>EB:</u> Sonderstellung NB innerhalb BAK und EDI: Kontrollinstanz ist Direktion BAK; bei Leistungsauftrag geht NB aber selber vor Parlament</p> <p><u>TH:</u> Annahme: alle Generalsekretariate haben einen Teil vergleichbare und einen Teil spezifische Aufgaben; Frage Kundenstruktur BiG: separate Leistung oder gar Leistungsgruppe oder eher Teil von Supportleistungen? → Kundengruppen BiG eher Argument für eigene Leistung; letztlich aber nicht entscheidend, wo BiG angesiedelt ist → wichtig ist Leistung für Dritte und nicht für Eigenbedarf</p> <p><u>JH:</u> Nicht Frage von NFB; BiG bei Kommunikation VBS grundsätzlich richtig; Direktunterstellung GS VBS nicht zwingend → für Aufgaben/Leistungen würde wenig ändern</p>
2.2	Weist BiG notwendige Betriebsgrösse auf?	<p><u>IS:</u> Mit NFB mehr Aufwand und Aufgaben, daher wohl mehr Personal nötig</p> <p><u>PM:</u> Ja</p> <p><u>DA:</u> Kommt auf Aufwand an; im Prinzip kein Problem; mehr Personal ist Wunschdenken</p> <p><u>JS:</u> BiG ist gross genug; Grösse ist nie ausschlaggebendes Kriterium</p> <p><u>HJL:</u> BiG muss genügend Personal haben, sonst macht NFB keinen Sinn → Sinn von NFB ist Effizienz, nicht mehr Personal</p> <p><u>TH:</u> Muss im Detail angeschaut werden, wann es soweit ist</p> <p><u>JH:</u> Für FLAG wäre BiG zu klein, für NFB nicht (→ NFB betrifft alle!); selbständige Verwaltungseinheit mit selbständigem Globalbudget: kaum vorstellbar</p> <p><u>TD:</u> Kaum eigene Leistungsgruppe BiG → viel eher Leistungsgruppe GS</p>

		VBS; pro Generalsekretariat mit NFB 1-2 Leistungsgruppen vorsehen! Bei GS VBS: GS wäre wohl Leistungsgruppe Führungsunterstützung; BiG mit eigenem Kontrakt führen, als Teil der Leistungsgruppe GS VBS
2.3	Einfluss FLAG auf Betriebsgrösse NB?	<u>EB:</u> FLAG hatte kaum Einfluss: kleine Personalaufstockung am Anfang, in letzter Zeit wieder Abbau
2.4	Notwendige kritische Grösse?	<u>EB:</u> NB eher am untersten Limit; beeinflussbarer Bereich des Globalbudgets fast nur bei Sachausgaben Mit FLAG eine 50%-Stelle einer Controllerin geschaffen <u>TH:</u> Noch nicht definiert; Ziele für ganze Bundesverwaltung: 220-240 Leistungsgruppen; Aufteilung VBS noch nicht bestimmt
2.5	Einfluss auf betriebsinterne Organisation?	<u>IS:</u> Anpassungen der Workflows sind nötig <u>DA:</u> Braucht keine Änderungen, jetzige 4 Bereiche bereits produktorientiert; Grundlagen vorhanden, gewisse Änderungen sind aber immer zu machen <u>JS:</u> Gewisse Änderungen, aber keine grossen; 4 Bereiche der BiG entsprechen einer gewissen Logik <u>HJL:</u> Auswirkungen auf Arbeitsabläufe nicht von NFB abhängig; ganz wichtig ist die Strategie <u>EB:</u> Eindeutige Auswirkungen durch FLAG: Reorganisation → 2 Produktgruppen geschaffen; bis letztes Jahr prozessorientiert, neu 4 Sektionen <u>TH:</u> Wahrscheinlich sehr wenige Änderungen → Mitarbeitende merken es fast nicht, betrifft fast nur Führung NFB will keine komplette Reorganisation der Bundesverwaltung, sondern eine Verstärkung der Ziel- und Ergebnisorientierung <u>JH:</u> NFB ist kein Reorganisationsprojekt; intelligente, kleinere Anpassungen sind aber immer möglich; für BiG kaum Veränderungen, aber ev. Aufbau von Fähigkeiten (Finanz, Kosten, Controlling)
2.6	Chancen und Ängste?	<u>IS:</u> Chance: Neupositionierung, Ziele; Ängste: Ziele nicht immer erreichbar, nicht alle Mitarbeitende könnten mitziehen <u>DA:</u> Keine Ängste, braucht aber gute Einführung: Information, Leute an Bord holen <u>EB:</u> Weniger Ängste, eher Respekt; Message: Management-Systeme sind keine Religion, sondern Unterstützung!
	Finanzieller Rahmen	
3.1	Bedeutung Globalbudget?	<u>IS:</u>

		<p>Wichtig v.a. wegen Autonomie, jetzige Situation aber auch bequem</p> <p><u>PM:</u> Sehr wichtig, wegen Unabhängigkeit</p> <p><u>DA:</u> Bereits recht viel Einfluss, aber Verantwortung beim Chef Finanzen; keine grossen Änderungen erwartet</p> <p><u>JS:</u> Positiv, aber keine Illusionen machen</p> <p><u>HJL:</u> Mit Globalbudget kaum Veränderungen zu heute</p> <p><u>EB:</u> Positiv: hinter Leistungen sieht man Wert des Geldes; Planungsgrundlagen; seriöserer Umgang mit Geld; Reservebildung Negativ: Reservebildung einmal wegen ganz knapp nicht erreichtem Ziel verwehrt</p> <p><u>TH:</u> Immer noch Globalbudget pro Verwaltungseinheit, nicht pro Leistungseinheit → ganzes GS VBS; gewisse Flexibilisierung bei Reservebildung und -nutzung</p> <p><u>JH:</u> Nicht mehr Betrag wichtig, aber Globalbudget innerhalb GS VBS schon wichtig: schafft Handlungsspielräume für C VBS → Möglichkeiten der Schwergewichtsverlagerung; Verschiebung von Sach- zu Personalmitteln; Reservebildung</p>
3.2.	Bedeutung finanzielle Autonomie und Eigenverantwortung?	<p><u>IS:</u> Mittel bis wichtig</p> <p><u>PM:</u> Sehr wichtig für BiG</p> <p><u>DA:</u> Bereits jetzt recht viel vorhanden</p> <p><u>JS:</u> Kein allzu grosser Handlungsspielraum erwartet; relative Knappheit gar nicht schlecht, zwingt zu innovativen Lösungen</p> <p><u>HJL:</u> Ist bereits heute vorhanden</p>
3.3	Wichtigkeit Reservebildung + Kreditübertragung	<p><u>HJL:</u> Reservebildung wichtig für exaktes Budgetieren; Dezemberfieber kein Thema</p>
3.4	Sinn Globalbudgetierung für BiG?	<p><u>IS:</u> Macht Sinn, verursacht aber auch Ängste → BiG kann kein reines Profitcenter sein</p> <p><u>PM:</u> Sehr viel Sinn, v.a. wegen grösserer Projekten, Investitionen</p> <p><u>DA:</u> Ja, aber kein grosser Spielraum erwartet</p> <p><u>JS:</u> Macht Sinn, aber keine Illusionen machen</p> <p><u>HJL:</u> Unbedingt!</p> <p><u>TD:</u> Attraktiv, da mehr Handlungsspielraum (Bsp. Personal); Wahr-</p>

		<p>scheinlichkeit eigenes Globalbudget für BiG gering, würde aber Sinn machen; Voraussetzung: Wirkungs- und Leistungsmodell → braucht gute Indikatoren; Freiheiten sollten nach unten delegiert werden, auch wenn BiG kein eigenes Globalbudget hat → braucht flexible Geisteshaltung GS VBS</p>
3.5	Hat die BiG die notwendige finanzielle Grösse?	<p><u>IS:</u> Globalbudget unabhängig von Grösse, ist immer möglich; jetziges Budget BiG aber für Globalbudget zu klein</p> <p><u>JS:</u> Keine Erhöhung des Budgets nötig</p> <p><u>HJL:</u> Mit Budget innerhalb GS VBS möglich; selbständig wie NB aber nicht; Budget würde bei Vollkostenrechnung von ca. CHF 6 auf 9 Mio. steigen → ca. 50% höheres Budget</p> <p><u>TH:</u> Grenzbereich, da BiG eher kaum eigene Leistungsgruppe → wohl zu wenig wichtig, um separat als Leistungsgruppe ausgewiesen zu werden</p> <p><u>JH:</u> Kaum Unterschied, ob eigenes Globalbudget oder Teil Globalbudget GS VBS → Erwartung an Führung (betriebswirtschaftliches Denken + Handeln) bleibt gleich; 5 Mio. aus Sicht FLAG-Ämter eher untere Grenze</p>
3.6	Auswirkungen Budget auf NB?	<p><u>EB:</u> Budget leicht gestiegen, aber auch anders berechnet</p>
3.7	Gibt es eine kritische Grösse?	<p><u>EB:</u> Budget darf nicht zu viele Bindungen aufweisen; Budget von CHF 35 Mio. eher untere Grenze</p> <p><u>TH:</u> Noch nicht definiert</p> <p><u>JH:</u> Kritische Grösse nicht definiert, Volumen aber nicht entscheidend</p>
3.8	Ist in der BiG die notwendige Fachkompetenz vorhanden? Allfällige Massnahmen?	<p><u>IS:</u> BiG braucht Ausbildung des Personals oder Anstellung von Fachpersonal</p> <p><u>PM:</u> Know-How muss beschafft werden</p> <p><u>DA:</u> Normale Führungsaufgabe, braucht KV-Background; mit bestehendem Personal möglich; kaum vorstellbar, dass BiG alles selber machen muss; BiG ist auf richtigem Weg</p> <p><u>JS:</u> Ist vorhanden, Fehlendes kann man aneignen → ev. Schulung</p> <p><u>HJL:</u> Braucht Schulung oder Fachleute zur Unterstützung, ev. Kauf von Leistung</p> <p><u>JH:</u> Einführung NFB braucht Begleitung → auf Stufe Kostenstellenleiter</p>

		→ Schulung der Kostenstellenleiter; Teilnahme an Erfahrungsgruppe
3.9	Gibt es Auflagen?	<p><u>HJL:</u> Führung muss betriebswirtschaftlich denken</p> <p><u>TH:</u> Wie nach NRM führen; ein Teil könnte geoutsourct werden, Feinverteilung innerhalb der BiG</p> <p><u>TD:</u> Wirkungs- + Leistungsziele zwingend; Führung mit KLR unabdingbar</p> <p><u>JH:</u> Basiswissen von BWL nötig; finanzielles Steuern eines Betriebs → minimales Verständnis des Kostenstellenleiters von Kostenstellen, Kostenart, Kostenträger</p>
3.10	Zusätzliches Personal?	<p><u>IS:</u> Bräuchte mehr Fachpersonal → Rekrutierung, aber auch Schulung möglich; Wenn überhaupt, dann mit NFB zusätzliches Fachpersonal realistisch</p> <p><u>PM:</u> Ist realistisch, wenn gut begründbar</p> <p><u>DA:</u> Kaum vorstellbar</p> <p><u>JS:</u> Kein zusätzliches Personal, braucht aber gewisse Schlüsselkenntnisse → diese sind zu erwerben, schulen Idee NFB kann ja nicht sein, Verwaltung aufzublähen!</p> <p><u>HJL:</u> Bei Personalwechsel holt man Fachpersonal mit gewissem Know-How</p> <p><u>EB:</u> Controllerin 50%</p> <p><u>TH:</u> Nein, wird abgedeckt durch zentrale Dienste; allenfalls minime Anpassungen mit bestehenden Leuten</p> <p><u>JH:</u> Kaum zusätzliches Personal</p>
	Produkte, Ziele, Indikatoren	
4.1	Gibt es Produkte der BiG?	<p><u>IS:</u> Recherchen, Ausleihe, Katalogisierung etc.</p> <p><u>PM:</u> Zeitschriftenverwaltung, Recherchen, Ausleihe etc., Fokus: zugänglich machen von Wissen</p> <p><u>DA:</u> Recherchen, erwerben, Ausleihe etc.; ev. straffen, aber Grundgerüst steht</p> <p><u>JS:</u> Ausleihe, Recherchen, Vorträge, öffentliche Auftritte etc.</p> <p><u>HJL:</u> Abgabe und Ausleihe, Forschung und Lehre etc.</p> <p><u>TH:</u> (Verweis auf Organigramm BiG): Ausleihe, Forschungsdienst, Aus-</p>

		<p>bildung/Erwerbung/Katalogisierung (→ Vorleistungen/Support für die anderen beiden Leistungen), Koordination Alexandria ist offen</p> <p><u>TD:</u> BiG muss Leistungen erbringen, sonst keine Daseinsberechtigung</p> <p><u>JH:</u> Ausleihen, Recherchen, Forschungen, Führungsunterstützung C VBS (schwer abzuschätzen), Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von PR (Bsp. Auftritte C BiG), Bildung (→ Ausbildung Lernende)</p>
4.2	Erfüllen Produkte Qualitätsmerkmale?	<p><u>IS:</u> Ja, v.a. Ausleihe</p> <p><u>PM:</u> Grundsätzlich alle Produkte</p> <p><u>DA:</u> Jedes Produkt auf seine Art</p> <p><u>JS:</u> Ganz klar</p> <p><u>HJL:</u> Ja</p> <p><u>TH:</u> Produkt ist kleinste Leistung einer Verwaltung, welche diese verlässt (an andere Verwaltung oder an Dritte); Leistung kann nicht mehr aufgespalten werden; Bedeutung: Produkte sind Kern, der über Sinn und Zweck einer Verwaltungseinheit Auskunft gibt</p>
4.3	Steuerung über Produkte möglich?	<p><u>IS:</u> Möglich</p> <p><u>PM:</u> OK</p> <p><u>JS:</u> Sicher, Steuerung über Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen</p> <p><u>HJL:</u> Ja, unbedingt</p> <p><u>TH:</u> Steuerung über Leistungskontrakt (zwischen C VBS und GS VBS); Steuerung durch Bibliothek (→ Jahresvereinbarung GS –C BiG → Leistungsziele, Projektziele, aber keine persönlichen Ziele)</p> <p><u>JH:</u> Mit richtiger „Körnigkeit“ + Anzahl: ja</p> <p><u>TD:</u> Notwendige Anzahl: 3-5 Produkte</p>
4.4	Änderungen der Betriebsprozesse nötig?	<p><u>IS:</u> Betriebsprozesse anpassen; aber schwierig, wird Ängste auslösen → ganz wichtig: Mitarbeiter früh einbinden und informieren</p> <p><u>PM:</u> Ev. Anpassung Workflows</p> <p><u>DA:</u> Betriebsprozesse anpassen, braucht aber hierzu keinen externen Druck → „BiG-Denken“ auf gutem Weg; Kunde soll schnell bedient werden, ohne zu viel Verwaltung, Controlling etc.</p> <p><u>HJL:</u> Betriebsprozesse mindestens überprüfen; Potential zum Einsparen</p>

		oder zum Erbringen zusätzlicher Leistungen vorhanden
4.5	Änderungen Betriebsprozesse bei NB?	<p><u>EB:</u> Produkte wegen FLAG eindeutig angepasst; vorher nicht in Produkten gedacht, sondern in gesetzlichen Aufgaben → erst mit Strategieerarbeitung Leistungsdenken; radikales Umdenken; Anpassungen Betriebsprozesse nötig, Leute haben dies nicht so wahrgenommen</p>
4.6	Lassen sich Leistungs- und Wirkungsziele formulieren?	<p><u>IS:</u> Leistungsziele aufgrund bisheriger Statistiken möglich, aber Gefahr durch interne und externe Übersteuerung → Ziele erfüllbar? Wirkungsziele sehr schwierig, aber möglich (Bsp. BiG bekannter machen)</p> <p><u>PM:</u> Ziele können formuliert werden, braucht aber Vorarbeit</p> <p><u>DA:</u> Leistungsziele zum Teil vorhanden, müssen aber noch verfeinert werden; aber in vernünftigem Mass Wirkungsziele: dito Wichtig: Ziele bringen Wirkung, müssen aber in vernünftigem Mass bleiben; Erreichbarkeit und Vergleichbarkeit muss gewährt sein</p> <p><u>JS:</u> Kein Problem</p> <p><u>HJL:</u> Möglich</p> <p><u>TH:</u> Sollte in jedem Fall möglich sein; Bedeutung: Ziele geben Groborientierung vor, in welche Richtung wir arbeiten → ohne Ziele keine Ergebnisse, ohne quantifizierbare Ziele keine quantifizierbaren Ergebnisse</p> <p><u>JH:</u> Leistungsziele: klar, messbar Wirkungsziele: schwieriger; ebenfalls schwieriger messbar</p> <p><u>TD:</u> Wirkungsziele: Fast nur Kundenumfragen</p>
4.7	Welche Anforderung an Zielformulierung?	<p><u>TH:</u> Einfach und verständlich; unterscheiden, ob Vorhaben oder Produkte</p>
4.8	Wer definiert Ziele?	<p><u>JS:</u> Interaktiv mit Vorgesetzten</p> <p><u>HJL:</u> Führung ganz oben</p> <p><u>TH:</u> Verwaltungseinheit selber, Unterstützung durch Projektleitung NFB; Abstimmung mit GS und dann mit C VBS; Wichtig: jährliche Zielvereinbarungsgespräche</p>
4.9	Lassen sich griffige Indikatoren formulieren?	<p><u>IS:</u> Ist möglich, braucht aber Zeit</p> <p><u>PM:</u> Möglich</p> <p><u>DA:</u> Können bestimmt werden, müssen aber nicht zwingend Zahlen sein</p>

		<p><u>JS:</u> Ist absolut machbar (Bsp. Zufriedenheitsgrad bei Kunden)</p> <p><u>HJL:</u> Ja, aber sehr schwierig; generiert Aufwand → wirkungsorientiert immer aufwändiger als reine Zahlen/Facts; braucht Unterstützung und Wille von oben</p> <p><u>TH:</u> Noch nie an Indikatorenbildung gescheitert, sondern an fehlender Einigkeit über das Ziel; Bedeutung: Indikatoren braucht es → kein quantifizierbares Ziel und kein quantifizierbares Ergebnis ohne Definierung Indikator; Fazit: es braucht Zieldimension, Messgrößen und Messwert → bilden ein Paket</p> <p><u>JH:</u> Klar tauglich; Voraussetzung: Ziele müssen messbar sein → Mut zu pragmatischem Ansatz</p>
4.10	Welche Anforderung an Formulierung der Indikatoren?	<p><u>TH:</u> Enger Zielbezug und möglichst gut definierbarer Bereich abdecken; Ziel von NFB: definierte Messgrößen von Zielen → bewusst schärfer und enger machen</p>
	Kundenorientierung	
5.1	Bestimmung Kunden GS VBS?	<p><u>HJL:</u> C VBS, andere Departementsbereiche, andere Departemente</p> <p><u>JH:</u> Parlament, Bundesrat, Direktunterstellte C VBS, Öffentlichkeit, Kantone, Bundeskanzlei</p>
5.2	Bestimmung Kunden BiG?	<p><u>IS:</u> Bundesverwaltung, Militär/Armee, Studenten, Private, andere I+D-Institutionen, Ausland → klar definierter Kundenstamm</p> <p><u>PM:</u> Verwaltung, Armee, Öffentlichkeit; aber offene Frage: wer innerhalb Bundesverwaltung? Wer kennt BiG? Neuer Kundenstamm: Studenten → braucht aktive PR</p> <p><u>DA:</u> Grosser Kundenkreis → BiG offen für Bundesverwaltung, Armee, Öffentlichkeit, Wissenschaft</p> <p><u>JS:</u> 4 Segmente: Bundesverwaltung, Armee, wissenschaftliche und journalistische Öffentlichkeit, Allgemeinheit (in dieser Reihenfolge); Gewichtung verschiebt sich → Armee geht an Bedeutung zurück, Verwaltung und Öffentlichkeit an Bedeutung gewachsen</p> <p><u>HJL:</u> Andere Ämter (→ Auftrag BiG), GS VBS, C VBS, Private, Studenten, Interessierte</p> <p><u>JH:</u> C VBS, Departementsführung; Leute, die fachliche Unterstützung brauchen; Weiterbildung</p>
5.3	Bestimmung Kunden NB?	<p><u>EB:</u> Gar nicht so einfach → für wen arbeitet NB? Erst seit FLAG klares Bild, vorher fast nichts gewusst: Leute mit höherer Ausbildung, die etwas über Schweiz wissen wollen; Wissenschaftler, Journalisten;</p>

		Verwaltung kaum Kunde; Durch FLAG neue Kundengruppen gewonnen, andere auch verloren; aber keine „Quartierbibliothek“ mehr
5.4	Definition von Kunden?	<u>PM:</u> Kunde hat Bedürfnis, will dieses gedeckt haben → kommt daher zu BiG <u>DA:</u> Kunde will Fachinformation (national + international) und Beratung <u>JS:</u> Jeder, der eine Leistung braucht, sowohl intern wie extern → ganz umfassend verstanden; ohne Kundendienste keine Bibliothek <u>HJL:</u> Fragt Leistung nach → diese wird erbracht oder nicht <u>TH:</u> Gleich wie bei ganzem NPM: Kunde gleich Empfänger von Verwaltungsleistungen → können auch Zwangsleistungen (Bsp. Gefängnis) sein → macht Begriff schwierig <u>JH:</u> C VBS, Departementsführung; Leute, die fachliche Unterstützung brauchen; Weiterbildung
5.5	Anpassungen notwendig?	<u>PM:</u> Eher Ausweitung <u>DA:</u> Nein, Auftrag klar <u>JS:</u> Kaum, wird etwa gleich bleiben <u>HJL:</u> Nicht zwingend <u>JH:</u> Nein, keine Veränderungen per se; höchstens ein Vorteil: klare Definierung Kundengruppen → Produkt xy für Kunden, Transparenz
5.6	Auflagen an Kundenorientierung?	<u>TH:</u> Aussage vermessen, da BiG zu wenig bekannt; Aber jede Verwaltungseinheit soll sich von Zeit zu Zeit überlegen, ob sie die richtigen Empfänger ihrer Leistungen hat und ob es in anderen Departementen ähnliche Verwaltungseinheiten gibt, die Gleiches machen → aber unabhängig von NFB → keine speziellen Auflagen
	Zusatzaufwand und Kultur	
6.1	Erwarteter Zusatzaufwand?	<u>IS:</u> Reporting nach Auflagen NFB machbar, jährliche Budgetierung, Jahresrechnung <u>PM:</u> Controlling OK, aber nicht zu viel → Gefahr der Überkontrolle, Kreativität darf nicht darunter leiden <u>DA:</u> Controlling, sollte nicht zu aufwändig sein; Initialaufwand <u>JS:</u> Reporting, Finanzen; je nach NFB grösserer oder kleinerer Zusatzaufwand; aber keine Bedenken <u>HJL:</u>

		<p>Zusatzaufwand bei Zielformulierung, Zielkontrolle, Berichterstattung</p> <p><u>TH:</u> Erwartet Vereinfachung; Verwesentlichung, da gewisse Sachen wegfallen: kein Leistungswirkungsbericht mehr; kein separater Leistungsauftrag mehr; Für Betrieb kein weiterer Zusatzaufwand</p> <p><u>JH:</u> Zusatzaufwand kann nicht generell erfasst werden; KLR → Einführung braucht Aufwand → Grundsatzfrage GS VBS: Wollen wir mit KLR führen?</p> <p><u>TD:</u> Grundauftrag: Ziele definieren + messen</p>
6.2	Bereitschaft der Mitarbeitenden für Umstellung auf NFB vorhanden?	<p><u>IS:</u> Bereitschaft bei einigen vorhanden, bei anderen nicht</p> <p><u>PM:</u> Bereitschaft grundsätzlich vorhanden</p> <p><u>DA:</u> Bereitschaft vorhanden, betrifft aber eigentlich nur Führung; ev. kleine Umschulung, sollte sich aber nicht allzu gross bemerkbar machen</p> <p><u>JS:</u> Bereitschaft vorhanden, wenn NFB Kunden dient</p> <p><u>HJL:</u> Bereitschaft zuerst kleiner, dann grösser → Frage der Zeit/Generationen</p> <p><u>TH:</u> Auf Seiten Mitarbeitende wird sich nichts ändern → jährliche Zielvereinbarungen; Ziele aus Sicht Departement werden für Mitarbeitende transparenter</p> <p><u>JH:</u> Mitarbeitende merken wenig</p>
6.3	Erfahrungen NB?	<p><u>EB:</u> 60-70% machen Change mit, ohne viel Interesse und Aufhebens; 10-15% wollen wirklich mitziehen; 10-15% sind konstruktive Kritiker</p>
6.4	Erwartete Auswirkungen?	<p><u>IS:</u> Massnahmen: Chancen aufzeigen, Ängste nehmen; Gefahr: Leute könnten mit „ellbögen“ beginnen → kann ev. zur Verschlechterung der Kultur führen, aber auch Gegenteil bewirken</p> <p><u>PM:</u> Nur positiv, wenn es richtig läuft → bei Mitarbeitenden muss spürbar sein, dass sie mehr Flexibilität haben, aber auch mehr Verantwortung → dadurch höhere Identifikation schaffen</p> <p><u>JS:</u> Braucht Anpassungszeit; kleine, bescheidene Widerstände; Ängste und Sorgen sind ernst zu nehmen</p> <p><u>HJL:</u> Keine grossen Auswirkungen, ev. etwas wirtschaftlicheres Denken</p> <p><u>EB:</u> Keine grossen Auswirkungen, bei Mitarbeiterbefragung gute Umfragewerte; aber eher unabhängig von FLAG</p>

		<p><u>TH:</u> Sollte nichts ändern; Hoffnung auf leichte Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit dank flexibleren Mitteleinsatz</p> <p><u>JH:</u> Kulturwandel bei Chefs, Kostenstellenleiter prägt Mitarbeitende → Leistungsgruppe kommunizieren</p>
6.5	Erwartung an Führung?	<p><u>IS:</u> Grosse Anforderung: Vorbereitung Umsetzung, BiG „fit“ machen, Begleitung/Coaching, Rahmenbedingungen schaffen Projekt positiv mitziehen</p> <p><u>PM:</u> Partnerschaftliches Führen, Ziele vorgeben, Identifikation schaffen → Mitarbeiter muss Gefühl haben, etwas beitragen zu können</p> <p><u>DA:</u> Nutzen muss kommuniziert werden; auch den Mut, Schwierigkeiten anzusprechen; am meisten Umdenken bei Linienchefs, nicht auf Stufe Geschäftsleitung GS VBS</p> <p><u>JS:</u> NFB als Chance sehen und umsetzen wollen; nicht als Last auffassen</p> <p><u>HJL:</u> Ziele formulieren und kontrollieren; führen; betriebswirtschaftliches Denken</p> <p><u>EB:</u> FLAG hat NB erwachsen gemacht → selber Verantwortung übernommen; Erwartung: ehrliches Interesse an der Tätigkeit der Mitarbeitenden</p> <p><u>TH:</u> Erwartungen werden sich weiterentwickeln, so wie Ansprüche der Mitarbeitenden wachsen; Generationenfrage: jüngere Mitarbeiter haben andere Anforderungen an Führung → erhöht Druck → Führung braucht Managementfähigkeiten → dieser Druck viel höher als durch NFB</p> <p><u>JH:</u> Umdenken von klassischer, bequemer Budget orientierter Inputsteuerung zu Leistungsorientierung; jedem Mitarbeiter Mehrwert aufzeigen → Vorbild + Kommunikation</p> <p><u>TD:</u> Idealbegriffe Kostenbewusstsein und Leistungsorientierung</p>
	Beurteilung	
7.1	Mehrwert durch NFB?	<p><u>IS:</u> Lerneffekt, neue Erkenntnisse, neues Führungsinstrument kennenlernen, neue Arbeitsinstrumente; Mehrwert für BiG: welche Produkte? Wie anbieten? Workflows anpassen</p> <p><u>PM:</u> Grössere Identifikation; mehr Kunden</p> <p><u>DA:</u> Neue Ansätze immer gut; produkteorientiert; effizienter Umgang mit Steuergeldern</p> <p><u>JS:</u> Lernen des modernen Führungsdenkens; eigene Bibliothek besser</p>

		<p>kennen; Beschäftigung sämtlicher Mitarbeitender mit sich selbst (→ schon allein dies Nutzen); aber keine Illusionen machen, es wird keine Revolution geben</p> <p><u>HJL:</u> Effizienter, besser, zielgerichteter, hängt von Führung ab</p> <p><u>TH:</u> Stellt sich auf jeder Stufe anders: Parlament: mehr Leistungsinformationen + Abkehr duales Steuerungssystem; Bundesrat: bessere Planbarkeit + auf jeder Ebene mittelfristige Perspektive/ Budget zu haben; Departement: verbesserte Steuerungsmöglichkeiten auf Leistungs- + Ressourcenseite, mehr Freiheit innerhalb des Mitteleinsatzes; Einzelne Geschäftsleitungen: Flexibilität, aber auch Verpflichtung (→ Transparenz über Ressourcen + Leistungen); Mitarbeiter: indirekte Effekte → Geld zur richtigen Zeit am richtigen Ort, Handlungsspielraum</p> <p><u>BiG:</u> Schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren, Beschaffung + Vertiefung des Notwendigen, kurzfristiger Einsatz der Hilfsmittel wo nötig</p> <p><u>JH:</u> generelles, besseres Verständnis Dienstleistungen BiG innerhalb VBS → klarere Positionierung der BiG → BiG immer noch zu unbekannt</p>
7.2	Chancen mit NFB?	<p><u>IS:</u> Defizite beheben, Neupositionierung</p> <p><u>DA:</u> Ist/Soll-Analyse; neue Ziele/Leistungsmerkmale definieren; Chefs: neuer Umgang mit Ressourcen, da nun dafür selber zuständig; Fazit: für Führung eine Bereicherung</p> <p><u>JS:</u> Nur Chancen!</p> <p><u>HJL:</u> Bedürfnisgerechter, effizienter Betrieb → grosse Motivation für Mitarbeiter</p> <p><u>EB:</u> Bewusste Führung: Ziele bekannt, Professionalisierung; kein Jekami mehr (→ Profil gestärkt); dadurch an Selbstbewusstsein gewonnen</p> <p><u>TH:</u> Chance für Bundesverwaltung, dass alle nach FLAG-Prinzipien geführt werden; Chance, Verwaltungskader abzuholen, um ähnlich wie in Privatwirtschaft zu arbeiten</p> <p><u>TD:</u> Betriebswirtschaftliche Fragen: Erlöse möglich? Oder nur Aufwände? Was kosten Leistungen?</p>
7.3	Risiken durch NFB?	<p><u>IS:</u> Auftrag/Ziele nicht erfüllen; Wirkung wird verfehlt</p> <p><u>PM:</u> Überbordendes Controlling</p> <p><u>DA:</u> Keine Risiken, da NFB für gesamte Bundesverwaltung</p>

		<p><u>JS:</u> Grosse Schwierigkeit + Risiko: zu wenig Mut bei den Verantwortlichen, diesen Reformschritt (kein revolutionärer Schritt, sondern Reformschritt!) zu machen; Umsetzen so, wie es der Bundesrat will → Aufgabe als Mitarbeiter der Exekutive</p> <p><u>HJL:</u> Irgendeinmal zu wenig Mittel vorhanden</p> <p><u>EB:</u> Völlig „vertan“ bei Aufstellung Globalbudget, Erarbeitung Leistungsauftrag, Revision Stellenbeschreibungen; Aufwand Umsetzung FLAG: 2 Jahre!</p> <p><u>TH:</u> Umgang mit Freiheiten muss gelernt sein</p> <p><u>JH:</u> Wie bei FLAG: zu viel Technokratie und Administration statt kostenbewusst und leistungsorientiert</p>
--	--	---

Selbständigkeitserklärung

Im Falle einer Einzelarbeit lautet die Erklärung wie folgt:

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Herzogenbuchsee,

Daniel Ulrich Kohler

Über den Verfasser



Herr **Daniel Kohler** ist seit 2006 zuständig für die Informatik der Bibliothek am Guisanplatz und den Archivdienst VBS. Seit 2009 führt er zusätzlich den Bibliotheksverbund Alexandria mit 17 Bibliotheken. Derzeit leitet er ausserdem das Projekt „BiG Portal“. Von 2000 bis 2008 arbeitete er im Forschungsdienst der BiG, davon von 2006 bis 2008 als stellvertretender Chef.

Der Verfasser studierte an der Universität Bern Geschichte und Geographie und absolviert seit Herbst 2011 den 5. Lehrgang des Executive Master of Public Administration (MPA) an der Universität Bern.

Grubenweg 8, 3360 Herzogenbuchsee